

ГЕОРГИЙ ВАНИЕВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

теория
организационной
деятельности



Георгий Ваниев

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций
для руководителей

Караганда 2010

Настоящий курс лекций предназначен для повышения управленческой квалификации широкого круга руководителей и организаторов любых отраслей и сфер деятельности. Он рассчитан на лиц с высшим образованием и хотя бы небольшим опытом руководства людьми.

Теория излагается кратко, в простой и доступной форме, тесно связанной с реальными потребностями организаций. Пособие содержит много практических рекомендаций. Специалисты по управлению найдут здесь принципиально новые для себя подходы к пониманию систем управления, новые методы анализа их состояния и новые пути улучшения коллективной деятельности.

Настоящая работа написана Г. Ваниевым - автором теста, размещенного на сайте www.testvanieva.kz. В книге, помимо прочего, содержатся рекомендации по практическому использованию этого теста, анализу и пониманию графиков ментальности в целях улучшения управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ:

Темы	стр.
Введение	2
1. Основные типы сотрудничества.	3
2. Согласовательные механизмы.	7
3. Ментальность и её параметры.	17
4. Объективные законы организации.	25
5. Понимание графиков ментальности.	31
6. Оценка делового потенциала.	52
7. Краеугольный камень организации.	60
8. Доверие и ответственность.	70
9. Как давать задания.	87
10. Возражения и критика.	98
11. Создание и воспроизводство авторитета.	104
12. Подбор персонала.	110
13. Эффективные системы организации и оплаты труда.	120
14. Конфликты.	134
15. Основы порядка в организации.	142
16. Недостатки авторитарной организации.	152
17. Переход к рыночной организации.	159
18. Как повышать уровень социальной зрелости.	166
19. Создание информационных систем.	184
20. Совершенствование организаций.	193
Послесловие о создании ТОД	202
Заключение	206

ВВЕДЕНИЕ

Теоретические основы для настоящей работы – объективные законы организационного управления - автору пришлось искать многие годы. Не найдя ничего достаточно фундаментального и убедительного в самых разных отраслях знаний, пришлось заняться собственными исследованиями, что называется, с чистого листа, которые ещё лет через девять дали первый результат – концепцию новой теории. Затем началась проработка, развитие теории и проверка её на практике, на что ушло ещё двадцать пять лет. Таким образом, данная книга - итог многолетней самостоятельной исследовательской и практической работы автора.

Делу помогало лишь осознание важности и сложности стоящих задач, да неверие скептиков и помехи недоброжелателей. Должен теперь их поблагодарить за невольное содействие. Исследование оказалось поразительно успешным. Открылись объективные законы функционирования и развития организаций. Стало понятно всё главное, основное, что происходит в организационно-управленческой сфере. В итоге удалось создать Теорию организационной деятельности, объясняющую, по каким объективным законам осуществляется любое сотрудничество, как строятся и развиваются производственные отношения и как можно улучшить любую организацию. Значительную часть исследований составили законы развития ментальности людей. Оказалось, что это краеугольный вопрос каждой организации.

Впервые концепция Теории организационной деятельности была опубликована мной в книге «Как ладить на работе и дома» (1997). До этого о новой парадигме теории организации удалось кратко сообщить в нескольких областных и республиканских публикациях. В то время разработка теории ещё не была осуществлена мною в достаточно завершённом виде и шла практическая апробация новых методов управления.

Очень ценное содействие оказали мне помощники и коллеги, с которыми довелось успешно внедрить множество принципиально новых разработок. Особая благодарность членам семьи, вынесшей мои многолетние исследования за свой счет.

В настоящей книге впервые достаточно полно и систематически изложен не только совершенно новый теоретический материал, но и примеры его практического применения. Описанные в работе системы управления успешно прошли многократную проверку на практике, доказав свою полезность и эффективность.

Для того, чтобы каждый смог убедиться в правильности и эффективности созданной теории, автор создал и в 2003 году разместил в Интернете на сайте www.testvanieva.kz тест по оценке деловых качеств, базирующийся именно на данной теории. Тысячи людей из 67 стран после 7-минутного тестирования уже получили, а другие получают сейчас, свои деловые характеристики.

Любой может пройти эту простейшую процедуру, проверив степень объективности выданной ему характеристики и лично убедиться в ценности использованного теоретического аппарата. Тест также предоставляет уникальные дистанционные услуги руководителям, которые получают множество более полных и точных сведений, незаменимых в работе с персоналом.

Читатель настоящей книги узнает, как можно улучшить работу персонала и как управлять им более эффективно. Кратко описана и методика работы теста, позволяющего мгновенно определять текущий внутренний настрой человека и его деловые качества, что называется, «заглянуть человеку в душу».

Содержание работы изложено простым языком и рассчитано на руководителей, предпринимателей, управленцев, организаторов всех уровней и сфер деятельности. Книга состоит из материала двадцати лекций, прочитанных автором руководителям разного уровня. Она, безусловно, будет интересна всем, кто занимается вопросами улучшения управления персоналом. Данная работа может служить учебным пособием по организации управления и будет также весьма полезен всем, использующим «Автоматизированную систему оценки деловых качеств персонала», доступную на сайте по адресу: www.testvanieva.kz/pers

Я искренне надеюсь, что эта книга даст читателю позитивный импульс, повысит его деловой потенциал, добавит сил и оптимизма.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

ШЕСТЬ ТИПОВ СОГЛАСОВАННОСТИ

Теория организационной деятельности (ТОД) – это наука о формах сотрудничества, производственных отношениях, организационных законах и способах повышения эффективности совместной деятельности.

Человек – существо общественное. Его деятельность носила, носит и будет носить коллективный характер, а всякая работа в одиночку есть лишь частный, временный эпизод, не нарушающий общественного в целом характера деятельности людей. В этой сфере, как и в любой другой, существуют объективные законы, знание которых позволяет действовать более результативно, меньше ошибаться и уверенно улучшать результаты коллективной деятельности в любой сфере.

В принципе, существует только 6 основных форм обеспечения согласованности деятельности, названных мною механизмами сотрудничества (МС) (см. таблицу 1).

Таблица 1

ОТЛИЧИЯ ОСНОВНЫХ ТИПОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

Наименования характеристик	Машинальный МС	Принудительный МС	Авторитарный МС	Договорный МС	Коллегиальный МС	Саможеланный
Психологический элемент согласования	Машинальные действия, привычки	Страх	Почитание	Взаимный долг	Общий интерес	Собственное желание
Согласующие управленческие инструменты	Сигналы, подражательные инстинкты	Угрозы, приказы, наказания	Указания, призывы, похвалы, критика	Предложение соглашений, компромиссы	Обсуждение, аргументы, доказательства	Полное доверие
Духовная опора	Традиция, пример предков и старших	Страх перед неодолимостью господствующей силы	Вера в главу, надежда на него и любовь	Убежденность в выгоде договорных институтов	Осознание общности интересов и возможностей	Полное знание и любовь к ближнему
Типичные нормы поведения	Быть, как все	Против силы не попрешь	Начальству виднее	Услуга за услугу	Одна голова – хорошо, а две – лучше	Охота пуще неволи
Понятие справедливости	Соблюдение традиции	Сила всегда права	Старший всегда прав	Закон – высшая справедливость	Прав, если сумел убедить	У каждого своя правда
Способы доказательств	Соответствие традиции	Угрозы, демонстрация силы	Цитирование указаний авторитетов	Апелляция к закону, предъявление иска	Логические доказательства	Компетентное желание
Порядок принятия решений	Машинальное действие по сигналу	Самый сильный решает всё сам	Последнее слово за главным - он решает	Переговоры-компромисс-соглашение	Обсуждение-консенсус-совместное решение	Личное решение для общего интереса
Порядок учета мнений исполнителей	Осмысленных мнений практически нет	Вопреки воле исполнителей	Учитываются авторитетные мнения	В соответствии с правилами принятия решений	Достижение консенсуса	Каждый решает сам

В целом они составляют 6 последовательных ступеней в качественном развитии организации. Это – машинальное сотрудничество, принудительное, авторитарное, договорное, коллегиальное и саможеланное. Иных форм согласования взаимодействия людей не существует, если не считать промежуточных форм, смешанных или переходных. Не существует и иной последовательности в развитии этих механизмов. Во всём мире сотрудничество развивается именно в этой последовательности, касается ли это отдельного человека или общества в целом. Вначале люди осваивают механизм машинального сотрудничества, потом принудительного, затем

авторитарного, договорного, коллегиального и, наконец, механизм саможеланного сотрудничества.

На заре человечества, во времена самого примитивного общественного устройства сотрудничество было в основном машинальным, основанным на традициях, привычках и подражании. Это было первобытное общество. Его неосознанным девизом является фраза: будь, как все; во всем действуй традиционно; делай так, как делалось всегда. Такое поведение позволяло выжить, не имея науки, медицины, письменности и других культурных достижений. Кто отходил от этого и полагался на собственные суждения – быстро погибал, поскольку человек ещё пребывал во тьме полуживотного существования.

Позже, в процессе развития человеческих отношений стало использоваться осознанное принуждение. Как форма достижения целей, решения новых задач примитивного сотрудничества это оказалось более эффективным. Правда, с позиций сегодняшних понятий трудно назвать такие отношения «человечными» и использовать здесь термин «сотрудничество». Но такой период в истории человечества существовал очень долго и повсеместно, даже в случаях, если какие-то племена обитали изолированно, где-нибудь на островах Тихого океана. На этом механизме, в частности, был организован рабский труд и стояла Римская империя. Сущность принудительных отношений передают пословицы: кто сильнее, тот и прав; плетью обуха не перешибеешь; бей жену молотом, будет жена золотом.

Следующим этапом в развитии форм организации коллективной деятельности было появление авторитарного сотрудничества, основанного на почитании старших и выполнении их указаний. Этой форме организации классически соответствуют феодализм и авторитаризм. При своем появлении эти формы были самыми эффективными и ознаменовали серьезный шаг в развитии организации. Авторитарные отношения отражают пословицы: каждый сверчок знай свой шесток; кто старше, тот умнее; старший всегда прав.

Но со временем появился механизм договорного сотрудничества, на основе которого развились товарно-денежные отношения и рыночные формы организации. В основе их – взаимные обязательства, закрепленные в соглашениях сторон в качестве компромиссов, и баланс интересов участников-партнеров. Эти отношения существенно более сложные, требующие наличия определенной институциональной инфраструктуры и гарантий общества на соблюдение сторонами своих обязательств.

Освоение и умелое использование механизма договорного сотрудничества стало у нас сегодня очень актуальным, поскольку реализует более совершенную, чем авторитарная, организацию. Но существуют страны, в которых договорной механизм сотрудничества давно стал господствующим в хозяйственной жизни и широко распространился в других сферах общественной жизни. Суть этого механизма отражают пословицы: с чужой телеги хоть в грязь; договор дороже денег; копейка обоз гонит.

Следующим этапом в развитии организации является освоение механизма коллегиального сотрудничества. Он основывается на общности интересов, общности возможностей в принятии и осуществлении решений. Достижение консенсуса здесь не результат нажима, внушения или компромисса, а лично выношенный, логичный шаг в реализации общих интересов. Этот механизм сотрудничества по большому счету находится пока в стадии освоения даже в самых развитых странах. Из всех ранее названных он наиболее совершенный и сложный. Зато он позволяет решать и наиболее сложные задачи. По порядку это пятый МС. Его бледным отражением может служить пословица: одна голова хорошо, а две – лучше.

В принципе, существует и 6-й МС. Правда, он практически пока нигде не актуален. Именно это затрудняет возможность дать ему достаточно понимаемое всеми название. Поскольку в этом механизме основой для сотрудничества является собственное желание каждого участника в решении определенных задач, то и название он получил соответствующее – саможеланный. Есть пословица: охота пуще неволи. Это об этом механизме.

Исторически общество развивается через возникновение и использование более совершенных механизмов сотрудничества. На каждом этапе развития организации оно достигает определенного уровня и использует определенные механизмы сотрудничества, идя от простых, примитивных к более сложным, совершенным. Это происходит по объективным законам. Каждый отдельный человек тоже соответственно развивается. Ментальность каждого человека постепенно

развивается, переходя ко всё более совершенным формам, соответствующим более совершенным МС.

В младенчестве возможно только машинальное сотрудничество. Поэтому вырабатываются нужные привычки или используются врожденные, неосознанно реализующиеся действия и инстинкты. Так машинально осуществляется «сотрудничество» между матерью и ребенком.

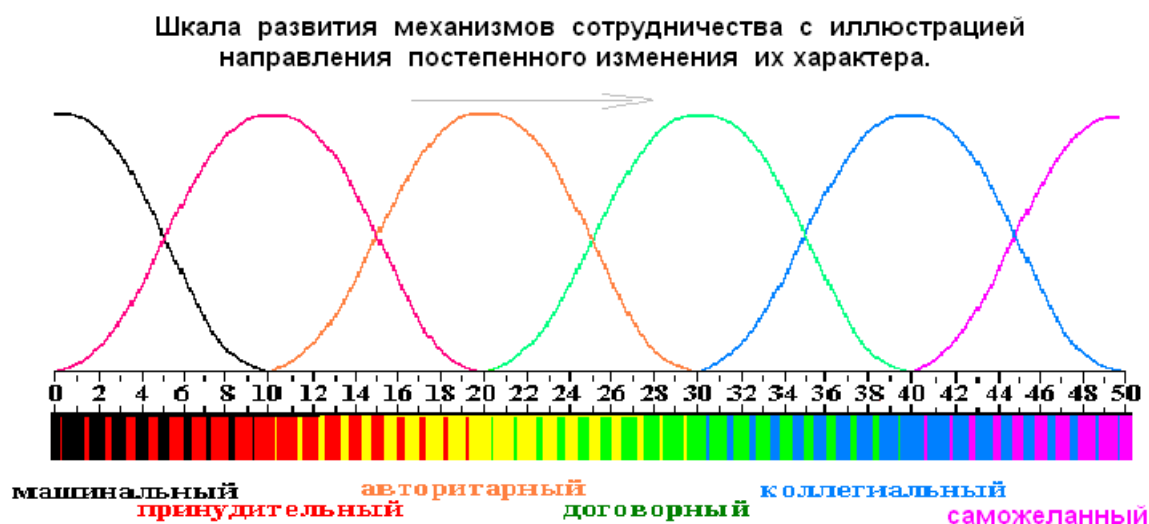
Затем постепенно ребенок осваивает принудительные отношения, устрашающие понятия: «нельзя», «бу-бу», «бабайка», «упадешь», «побью» и т.д. Это такие же элементы принудительного воздействия, как и принудительное отдергивание от опасных вещей, ям, электроприборов, принудительное оставление в детском саду и т. д.

На следующем этапе развития прививается уважение к родителям и старшим. Так осваиваются нормы уже авторитарного сотрудничества. При благоприятном стечении обстоятельств развития человек в дальнейшем осваивает и более совершенные механизмы – договорный и коллегиальный. Но это уже индивидуально. Кто-то останавливается где-нибудь на середине этой лестницы и далее социально, ментально особо не продвигается.

РАЗВИТИЕ ФОРМ СОГЛАСОВАНИЯ.

Смена одних форм взаимодействий на другие происходит не мгновенно, не как переход с одной ступеньки лестницы на другую. Каждый новый механизм сотрудничества возникает и развивается в присутствии предыдущего, постепенно вытесняя его, пока не начнет господствовать сам. Затем в процессе дальнейшего развития организации его начинает вытеснять ещё более совершенный механизм сотрудничества. На рисунке 1 показана диалектика этого процесса.

Рис. 1



На приведенной шкале каждый механизм сотрудничества занимает 10 делений шкалы, которые в дальнейшем мы будем именовать как условные единицы развития уровнями сотрудничества (ус). Так, 20 ус следует понимать как 20-й уровень сотрудничества на шкале развития их форм. Этот уровень соответствует максимальному проявлению авторитарных согласовательных свойств и представлен желтым цветом. Авторитарного здесь 100%. Если же рассматривать уровень 25 ус, то его характер на 50% авторитарный, а на 50% договорный. Механизм сотрудничества уровня 22 ус по своему характеру на 20% договорный (зеленый цвет) и на 80% авторитарный (желтый цвет). Это всё можно проследить на рисунке 1.

Любой механизм сотрудничества в случае его господства (преобладания) в обществе или коллективе отражается в психике участников, определяет индивидуальную ментальность каждого из них. Разумеется, у каждого человека ментальность индивидуальна, но социальная общность людей порождает и общие закономерности в развитии ментальности. Так, менталитет членов рабовладельческого общества во многом определялся характером отношений принуждения и подавления одних людей другими и местом каждого человека в этих отношениях. А вот, например, отношения членов гражданского общества, основанного на защите прав человека и рыночных принципах, порождают и соответствующий тип ментальности. Она тоже постепенно

развивается вслед за изменением форм сотрудничества, социальными изменениями, проходя соответствующие этапы развития.

Новые, более совершенные, чем прежние, механизмы сотрудничества возникают в обществе в силу множества объективных причин. Но при использовании их длительное время они постепенно входят в привычки, культуру, закрепляются во всех сферах общественной жизни: в производственных отношениях, системе распределения, образовании, быту, культуре и т.д. Так происходит организационное развитие общества и человечества в целом.

Сегодня мы можем застать на Земле применение в той или иной форме практически всех типов механизмов сотрудничества. Это объясняется не только тем, что существуют общества и группы людей с разной степенью социального развития, но и тем, что ментальность каждого человека последовательно развивается, идя от простых форм к более совершенным. Поэтому молодые люди обычно имеют более низкий уровень социального и духовного развития. У них обычно и ментальность менее зрелая, чем у взрослых. Да и сотрудничают с ними с помощью более простых согласовательных процедур.

Конечно, в развитых странах используются более совершенные, а в отсталых – более примитивные механизмы согласования деятельности. Это отражается и в уровне развития ментальности людей. Но и в каждой отдельной организации, фирме или компании используется отнюдь не одинаковая структура механизмов сотрудничества. Как правило, в более развитых компаниях используются и более совершенные МС. Впрочем, если задачи компании технологически не очень сложны, то возможно эффективное использование и менее совершенных форм организации.

Не нарушает этих выводов и китайский феномен быстрого эффективного хозяйственного развития в последние десятилетия, поскольку в промышленности КНР в основном преобладают технологии, разработанные в других странах, а в Китае они в основном только подражательно используются. Это несоизмеримо проще, чем разрабатывать с нуля новейшие конструкции на основе последних высокотехнологичных достижений. Осуществлять такие разработки можно лишь на основе высокого уровня организации.

Изложенная здесь концепция развития форм сотрудничества, производственных отношений и ментальности людей позволяет дать новые ответы на принципиальные вопросы теории организации. В частности, становятся понятными направление и траектория развития организации. Появляется шкала для оценки качественного уровня развития организаций, степени их совершенства. Появляется возможность оценки совершенства любых организационных форм прошлого, настоящего и будущего, возможность оценки уровня развития ментальности конкретных лиц и степени их готовности к тем или иным формам взаимодействий. Открываются новые возможности оценки качества самих форм организации. Без ответов на эти кардинальные вопросы наука об управлении людьми не могла существовать, как таковая.

Некоторые горе-специалисты по управлению выдают менеджмент за науку об управлении. Какая же это наука, если в ней нет теории, нет объективных законов, а всё сводится к описанию успешных примеров бизнеса в совершенно чужих для нас условиях работы. У науки должен быть свой объект исследования, свои инструменты, методы исследований, способы описания и моделирования объекта исследований. В менеджменте этого нет. Потому он и не может достаточно успешно применяться на новой почве, в иных условиях, чем рассматриваемые в нем примеры.

Теория организационной деятельности (ТОД), базирующаяся на изложенной выше концепции, позволяет по-новому, более глубоко и обоснованно анализировать состояние любых организаций, оценивать деловой потенциал их персонала и целенаправленно совершенствовать управление. Это фундаментальная наука для организации управления. В отличие от психологии, ТОД изучает не психику человека, а формы и отношения сотрудничества между людьми.

Всё это мы и будем конкретно рассматривать в последующих темах. В результате вы научитесь глубже понимать существующие организации, происходящие в них процессы, точнее ориентироваться в направлениях и методах их совершенствования, в оценке деловых качеств персонала и путях повышения эффективности его деятельности.

Тема 2. СОГЛАСОВАТЕЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

ЧТО ТАКОЕ «МЕХАНИЗМ СОТРУДНИЧЕСТВА».

Одним из центральных в теории организационной деятельности (ТОД) является понятие механизм сотрудничества. Так я называю разные типы согласовательной деятельности, включающие определенные способы согласования и соответствующие им отношения между участниками сотрудничества. В принципе, существует большое число разных по характеру форм согласовательной деятельности, но основных, качественно разных типов всего шесть.

МЕХАНИЗМ МАШИНАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (ММС).

Это – самая простая, начальная ступень развития согласовательной деятельности. Она использует стереотипы поведения, неосознанно совершаемые привычные действия. Эти подсознательно выполняемые психикой врожденные или приобретенные программы поведения запускаются различными сигналами внешнего и внутреннего характера. Так, в основном машинально, не задумываясь, мы говорим: «Добрый день», «Здравствуйте», «До свидания», «Спасибо» и т.д. Машинально говорим в телефонную трубку «алло». Машинально идем по тротуару, погруженные в какие-то свои мысли, а подсознание тем временем успешно управляет нашим движением, если маршрут привычный и простой. Маленькие дети машинально следуют за родителями на прогулке, держась за руку. Водитель автомашины машинально ведет её по правой стороне дороги. Всё это простые, но очень распространенные действия, машинально согласующие действия разных лиц.

Машинальное сотрудничество – исторически самая старая форма обеспечения согласованности взаимодействий. Она господствовала на заре человечества, продолжает использоваться и сейчас, хотя былую ведущую роль, конечно, потеряла. Древние её формы ещё можно сегодня наблюдать в поведении и ритуалах самых отсталых племен, в их танцах, песнях и других коллективных действиях, предвещающих или сопровождающих различные виды деятельности: охоту, рыбалку, прием пищи, лечение, военные действия и т.д. Основанное на неосознаваемом или плохо осознаваемом выполнении каких-то простых психических программ машинальное сотрудничество обеспечивает согласованность взаимодействий как бы автоматически, неосмысленно.

Но даже в Средневековье машинальное, бессознательное сотрудничество в чистом виде преобладать не могло. Слишком уж примитивное сотрудничество оно обеспечивает. Сегодня оно в качестве отдельных, машинально исполняемых элементов органично входит в более совершенные механизмы. Такими элементами, например, могут быть: соблюдение солдатами своего места в строю при движении колонной; передвижение, взявшись за руки; совместное исполнение песен на отдыхе; использование стандартных форм приветствий; многочисленные привычки традиционных форм общения и поведения. В принципе, даже пользование родным языком содержит множество машинальных элементов, входящих в другие формы взаимодействий в качестве вспомогательных частей. К содержанию своей речи мы обычно подходим более или менее осознанно, но фразы складываются и произносятся в основном машинально. И мы обычно даже не осознаем, как это делаем в деталях, технологически. Именно поэтому нам трудно обучать своему языку иностранцев. Пользование речью происходит во многом подсознательно, машинально, интуитивно.

Машинальное сотрудничество решающим образом зависит от окружающей субъекта среды. Здесь она должна быть очень стабильной, если не сказать неизменной. В противном случае машинальная согласованность становится просто невозможной.

Главным достоинством машинального сотрудничества является его психологическая легкость, неучастие в согласовательном действии мыслительных процессов. Сознание в это время, так сказать, отдыхает или занято иными функциями. Без участия сознания нами управляет бессознательное. При машинальных взаимодействиях люди не задумываются над своими действиями, и согласованность обеспечивается как бы сама собой, автоматически, естественно,

без всякого психического напряжения, характерного для других механизмов. При машинальном сотрудничестве участники не озабочены межличностными отношениями. Процессы проходят как бы сами собой.

Однако эта легкость возникает не вдруг. Машинальное сотрудничество формируется обычно медленно, постепенно, путем многократных повторов, обкатки практикой каждого элемента действий, доходящих до автоматизма, либо имеет врожденную природу. Элементы, не прошедшие испытание временем, отпадают, а остается только то, что органично, вписывается в реальность, возможно, даже случайно.

Главным недостатком машинального сотрудничества является невозможность применения его для решения новых, нестандартных задач, которых в наше время очень много. Поэтому машинальное сотрудничество обычно используется лишь в качестве вспомогательных элементов более совершенных форм согласований.

МЕХАНИЗМ ПРИНУДИТЕЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (МПС).

Он отличается от машинального принципиально. Здесь очень жесткие, а часто и жестокие отношения, постоянное подавление организатором (принуждающим, начальником, конвоем, надсмотрщиком) исполнителей. Основной инструментарий МПС - угрозы, наказания, поддержание страха и различные способы ослабления принуждаемых. Воздействие на исполнителей осуществляется с помощью полного контроля, строгих приказов и запретов, угроз, демонстрации, а то и применения силы, оков, наручников, оружия и других средств подавления.

Межличностные отношения между принуждающими и принуждаемыми психологически имеют обычно негативный характер. Поэтому в принудительном сотрудничестве царят по современным меркам наихудшие отношения: взаимная озлобленность, жестокость, ярость одних и подавленность других.

Рис. 2



Организаторы принуждения используют: угрозы, устрашение, подавление, шантаж, нажим, давление; демонстрацию силы, физическое насилие, физический гнет, иные наказания; оружие, лишение средств защиты и ресурсов, иное ослабление; ограничение контактов принуждаемого с окружающей средой, помещение принуждаемого в непривычную для него среду, изоляцию и ввод в заблуждение.

При объединении людей в группы их возможность подавлять других или сопротивляться насилию увеличивается. И наоборот, при раздроблении коллективов способность их членов к сопротивлению уменьшается. И то и другое очень существенно в принудительном сотрудничестве.

Главное преимущество принудительного механизма сотрудничества – возможность решать задачи, осуществлять которые исполнители желания не имеют. Впрочем, в настоящее время это чаще уже не преимущество, а недостаток. Современные сложные задачи обычно не имеет смысла решать принудительно, поскольку в них для успеха требуется искреннее старание и добросовестное отношение.

Так, практически бессмысленно угрозами принуждать к работе таксиста или высококвалифицированного хирурга. Охрана, контроль и принуждение их к качественной работе в наше время - слишком дорогая и бессмысленная затея.

Основные недостатки МПС: грубый примитивизм, попрание человеческого достоинства, негативные межличностные отношения, психологическая неприемлемость для ментальности цивилизованного человека, невозможность решения современных сложных хозяйственных задач, ненадежность сотрудничества из-за его нежелательности для принуждаемых.

Выражение «принудительное сотрудничество» звучит несколько парадоксально, противоречиво. Но ведь такой вариант взаимодействия приводит деятельность к согласованности с решаемой задачей и требованиями принуждающего. Это хоть и вынужденное, но сотрудничество. Непривычность термина не должна быть препятствием для объективного анализа. У каждого механизма свой способ обеспечения согласованности сотрудничества.

МЕХАНИЗМ АВТОРИТАРНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (МАС)

В качестве главного психологического согласовательного элемента он использует авторитет организатора, уважение к нему, почитание, а то и преклонение. Организатор имеет здесь особый статус, особые права и преимущества. Это могут быть: отец, учитель, старейшина, старший, глава, вожак, лидер, организатор, руководитель, начальник, командир и так далее. Он направляет деятельность возглавляемого коллектива, призывает и побуждает к решению определенных задач, дает указания, контролирует их исполнение, является информационным центром коллектива, принимает основные решения по его деятельности, оценивает каждого, распределяет блага, олицетворяет и формирует ведомый коллектив. Он же несет ответственность перед вышестоящей инстанцией за деятельность возглавляемого коллектива, если тот входит в некоторую более крупную иерархическую структуру.

Ведомые участники авторитарного сотрудничества движимы верой в своего главу, связывают с ним свои надежды, проявляют ему знаки уважения, признательности, преданности, а то и любви. С главы берут пример, у него учатся, его слушаются, ему подражают, стараются угодить, заслужить благодарность или расположение.

Каждый член авторитарного коллектива постоянно стремится завоевать уважение, повысить свой статус (приобретать психологически и формально более высокое место в авторитарной иерархии), стремится к получению преимуществ, наград и льгот. Уровень благосостояния членов авторитарного коллектива зависит от их фактического статуса, уровня занимаемой должности в существующей иерархии и отношения к ним руководителя.

Обязанностью и привилегией главы любого коллектива является не только управление внутри своего коллектива, но и осуществление его контактов с окружающей средой, общение с вышестоящим руководством и сторонними лицами. Эффективность авторитарной деятельности во многом определяется качеством контактов главы с внешней средой.

Основное преимущество МАС – возможность решать задачи при остром дефиците компетентных лиц, когда основная масса участников некомпетентна, но имеется хотя бы один

Рис. 3.



умелый и авторитетный организатор. Авторитарный механизм позволяет объединить и поставить под единое управление как внутренние, так и внешние ресурсы всех участников.

Основным недостатком авторитарной организации является нестабильность функционирования, большая зависимость от субъективных факторов: величины и устойчивости авторитета руководителя, его способностей и удачливости в работе, случайных негативных воздействий вышестоящих инстанций, постоянных кадровых перестановок. Всё это приводит к большим потерям ресурсов, снижает эффективность деятельности.

В периоды смены руководства деятельность авторитарных коллективов не только ухудшается, но часто даже оказывается почти полностью парализованной. Быстро, а то и мгновенно разрушаются такие организации и в случае внезапной потери авторитета всего их руководящего состава. Бывшие члены организации становятся совершенно неуправляемыми, и может начаться полная неразбериха и хаос. История авторитарно организованных обществ переполнена подобными драматическими примерами.

МЕХАНИЗМ ДОГОВОРНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (МДС)

Он использует в качестве согласовательного инструмента двух- и многосторонние взаимосвязанные обязательства, называемые соглашениями, контрактами или договорами, для заключения которых вырабатываются взаимовыгодные, условия, делаются встречные уступки, достигаются обоюдоприемлемые компромиссы, применяются единая система правил их оформления, нормативно-правовая база, гарантии, обеспечиваемые соответствующими общественными институтами. Механизм договорного сотрудничества довольно сложен. Он возможен лишь при достижении участниками и средой, в которой они находятся, достаточно высокого уровня развития и соответствующего состояния.

Рис. 4



Договорное сотрудничество использует множество письменных и устных, объявляемых и подразумеваемых соглашений двустороннего и многостороннего характера между правомочными и имеющими необходимые ресурсы участниками. Они придерживаются определенных правил, норм сотрудничества, обеспечиваемых соответствующей инфраструктурой. Только в таких условиях возможны приемлемые качество, надежность, стабильность и эффективность использования соглашений. Зрелый договорный механизм сотрудничества имеет обширную нормативно-правовую и материальную базу. Для него необходима определенная правовая среда, гарантии прав собственности, наличие свободных собственников с достаточными ресурсами, соответствующая ментальность участников, денежная, кредитная и страховая системы, достаточный по емкости рынок товаров и услуг, определенная стабильность и надежность условий хозяйственной жизни.

Последнее обстоятельство требуется для возможности безопасного вступления в соглашения. Ведь они направлены в будущее, которое должно быть достаточно предсказуемым и благоприятным. В противном случае договор заключить невозможно, т.к. в непредсказуемых условиях для участников нет достаточной уверенности в выгоде его выполнения. Риск заключения длительных соглашений становится неприемлемым.

Если авторитарные отношения могут устанавливаться и развиваться естественным образом, стихийно или по воле очень узкого круга лиц, то договорные отношения обычно требуют наличия множества сложных предпосылок. Так, необходимы участники, обладающие ресурсами и правами на их использование по своему усмотрению. Проще говоря, нужны настоящие собственники. Необходима уверенность в приемлемости условий для выполнения соглашения партнером в период действия соглашения. Необходимо умение достаточно объективно оценивать способности свои и партнера, необходимо обеспечить гарантии каждой стороне на случай невыполнения партнером предмета соглашения.

Отличие механизма договорного сотрудничества от всех прочих заключается не в использовании слова «договор» или «согласие», а в обязательном присутствии соответствующих

признаков договорного механизма: 1) неперенная выгодность для каждой из сторон заключенного соглашения; 2) каждая из сторон соглашения должна иметь возможность до его заключения влиять на условия соглашения и обладать возможностью отказаться от него; 3) наличие реальных правовых гарантий соблюдения всех условий соглашения; 4) наличие рыночной инфраструктуры для данного соглашения (правовых, финансовых, коммуникационных и др. элементов).

Начальник конвоя кричит: «Давайте договоримся - если вовремя придем в пункт назначения, никого наказывать не буду». Договорное ли это сотрудничество? Нет. Это типично принудительные отношения уровня примерно 11-12 ус (смотри рис. 1). Дело в том, что здесь присутствует не соглашение, а угроза с определенным условием. Конвоируемые никакими правами в данном случае не обладают. Нет ни одно из признаков договорного сотрудничества.

Допустим, как это бывает в сказках, какой-нибудь царь объявил, что выдаст свою дочь за того, кто принесет ему жар-птицу. Это отнюдь не договорное сотрудничество, поскольку не соблюдены названные выше условия (2, 3, 4). Здесь стороны юридически и в прочих отношениях не равны, не равноправны, и царь может легко не выполнить своего обещания.

Не идет речи о преобладании механизма договорного сотрудничества и в случае, когда отец обещает сыну купить велосипед, если тот хорошо сдаст экзамены.

Если батрака берут на работу, когда вокруг масса безработных, то для него это - большая удача. С ним договариваются, но это далеко ещё не полноценное договорное сотрудничество, даже если будет подписан контракт. По крайней мере, это не преобладающее договорное сотрудничество.

Если работник заключает обычный трудовой договор с директором завода, имея, в принципе, реальные возможности устроиться и на каком-нибудь другом предприятии, подбирая себе наиболее приемлемые условия труда, то тогда уместно говорить о договорном сотрудничестве.

Надо понимать, что степень присутствия договорных элементов в механизме сотрудничества может быть в принципе очень разной. Приведенный пример с царем соответствует примерно отношениям уровня 21 ус. На таком уровне доля авторитарного механизма составляет 90%, а договорного - 10%. Элементы открытого договора здесь присутствуют, но очень мало и слабо. Они здесь не преобладающие и не решающие. Здесь в основном авторитарные отношения.

В приведенном примере с отцом и сыном отношения находятся где-то на уровне 22 ус (80% МАС и 20% МДС), т.е. договорный механизм тоже не преобладает. Стороны экономически не равны и договор не носит юридического характера. К тому же не ясна и репутация отца как надежного партнера в отношении своего сына.

В примере с батраком уровень отношений соответствует 23-24 ус, т.е. здесь ещё преимущественно авторитарные отношения. А вот пример с рабочим может соответствовать приблизительно уровню 26 ус (60% МДС и 40% МАС).

Почему не 30 ус (100% МДС)? Потому что стороны не до конца равноправны. Рабочий, в принципе, может пойти поискать работу ещё где-нибудь. Но если он ищет завод, а не завод его, то очевидно, что завод на рынке труда находится в более выгодном положении, чем рабочий, поскольку при выборе партнеров у завода большее количество вариантов, чем у рабочего. Рабочему реально может подходить работа на 1-2 заводах (по профилю, зарплате и пространственному расположению), а у завода выбор рабочих более обширный (скажем, 5-10 обращений в день). Такие исходные условия более благоприятны для работодателя и делают его хозяином положения. Рабочему трудно торговаться в таких условиях. Его маневры скованы отсутствием для него легко доступных иных вариантов на стороне. Следовательно, между сторонами нет полного равенства, хотя юридически они вполне равноправны.

Строго говоря, различные дисбалансы равноправия весьма часты. Стороны редко имеют полный баланс прав и возможностей. У одних участников рынка больше ресурсов, у других - больше возможностей для маневра, у третьих - лучшее географическое расположение, у четвертых - наличие доступа к выгодным кредитам и так далее. Это всё делает переговоры перед заключением договора в той или другой степени не совсем равноправными при заключении соглашений, снижает их уровень. Это - весомый фактор в организации договорных отношений.

Именно поэтому полезна оценка уровня развития механизмов сотрудничества, это оценка качественного состава отношений, их фактического, а не формального характера. Неравенство при заключении соглашений отнюдь не обязательно идет на пользу одной из сторон.

Не секрет, что предприниматели, имеющие не вполне договорную ментальность (например, при АМ уровня 22-23 ус), заключая соглашения, стремятся к максимальным односторонним преимуществам, полагая, что это их главная задача, дающая прибыль. На самом деле обе стороны заинтересованы, чтобы их партнер дорожил соглашением, видел в нем свою очевидную выгоду. Тогда исполнение условий соглашения становится более надежным и качественным, что полезно всем участникам. Любой участник соглашения не заинтересован терять партнера, осознавшего невыгодность сотрудничества или неохотно исполняющего свои обязанности вследствие их излишней обременительности, неоправданности соответствующих затрат.

Это в авторитарном механизме фонд потребления формируется из первоначального отъема продукции у её производителей. Отсюда - пренебрежение и высокомерие к рядовым участникам, желание забрать у них как можно больше. Такая манера поведения не случайна. Она формирует наибольшую величину богатства феодала.

Но при договорных отношениях стороны заинтересованы в том, чтобы партнер был всегда доволен сотрудничеством, дорожил им и добросовестно исполнял свои обязанности. Тогда сотрудничество будет надежным и стабильным.

Многое в функционировании договорного механизма регулируется стихийно, автоматически, как результат огромного множества разнообразных частных сделок. Это способствует конкуренции, ускорению повышения качества товаров и услуг. Но такое автоматическое саморегулирование часто делает функционирование рынка неуправляемым, непредсказуемым и даже опасным. Неуправляемая, ничем не сдерживаемая погоня каждого за максимальным доходом способна причинить немало бед, поскольку «деньги не пахнут» и возможны тысячи вариантов получения прибыли в ущерб обществу. Поэтому следующим в развитии механизмом сотрудничества является коллегиальный механизм, который способен решить данную проблему.

Основные преимущества механизма договорного сотрудничества – эффективное использование ресурсов, отсутствие бесхозного имущества, правовое равенство участников, заставляющее добиваться выгоды не насилием или властным распределением чужих благ, а более умелым, чем у других, хозяйствованием. Это автоматически побуждает участников к постоянному совершенствованию своей деятельности, повышению её эффективности. Конкуренция - мощнейший, объективный фактор непрерывного качественного совершенствования деятельности, повышения благосостояния участников договорного сотрудничества.

Основными недостатками МДС являются: стихийность, неуправляемость, плохая предсказуемость параметров системы сотрудничества; формализм договорных условий, нередко устаревающих за время действия соглашения, что приводит к нарушению обоюдности выгоды соглашений и нерациональной мотивации участников; возможность превращения конкурентной борьбы в неоправданно затратные торговые войны; невозможность в очень динамично изменяющейся среде непрерывно адаптироваться к новым условиям; способность любой из сторон расторгнуть договор в самый неблагоприятный для партнера момент; трудность заключения долговременных, надежных и эффективных соглашений в сложной и динамичной среде.

МЕХАНИЗМ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (МКС).

Использует в качестве базового согласующего элемента совместное принятие решений на основе коллегиальных принципов и процедур деятельности, базирующихся на глубокой общности интересов и высокой компетентности участников. В отличие от договорного сотрудничества, коллегиальное использует не посулы и компромиссы, а доказательства соответствия того или иного суждения интересам сотрудничающих. Здесь нет противоречия и противостояния экономических интересов участников, что присутствует в МДС. Здесь общность интересов.

Применение совместных подходов, принципов, концепций и суждений является более глубоким и гибким согласовательным инструментом, чем использование взаимных, формальных обязательств. Изменение и уточнение договоренностей в МКС может быть непрерывным процессом, постоянно уточняющим предыдущие суждения, решения, концепции и оценки без громоздкого, юридического фиксирования на длительный период всех условий соглашений. Здесь больше времени тратится на обсуждение сути проблем, чем на согласование, балансировку и фиксирование взаимных требований. Происходит более оперативное уточнение ориентиров и

способов эффективных действий, что очень ценно в условиях осуществления сложной и динамичной деятельности, поскольку ресурсы участников полнее используются для решения общих задач, а не отвлекаются излишне на обеспечение личных целей.

Рис. 5



Отсюда вытекает и новое отношение к совместным и личным интересам. Если при договорном сотрудничестве ведущее место занимают индивидуальные интересы, то в коллегиальном - совместные. Согласование принципов решения задачи далеко не то же самое, что согласование условий договора. Условия договора – это вынужденный компромисс, конкретный баланс множества условий, зафиксированный в какой-то момент и обычно на ограниченный срок. К каждому из условий соглашения стороны относятся по-разному, причем порой даже диаметрально противоположно. Что радует одного, то может удручать другого, и наоборот. Договор – это взаимная увязка встречных обязательств сторон. Каждая из сторон договора выполняет свои обязательства только для того, чтобы другая сделала для неё предусмотренное по договору. Если партнер не станет это выполнять, то сотрудничество может полностью сорваться, поскольку для одной из сторон оно станет невыгодным.

В отличие от этого, коллегиальное сотрудничество предполагает не вынужденное, не купленное, а вполне сознательное, действительно добровольное исполнение каждым своей роли в совместном деле, без неопременного и немедленного предъявления другим лицам личных требований и условий. Поэтому коллегиальное сотрудничество способно быть более надежным, предсказуемым и эффективным, чем договорное.

Коллегиальное сотрудничество, как и договорное, нуждается в соответствующей инфраструктуре. Она предусматривает использование высокоразвитых систем оперативного информирования каждого участника о ходе обсуждения и решения общих задач, принятия коллегиальных решений, оценки деятельности участников, выработки совместных оценок результатов и распределения ресурсов.

Коллегиальное сотрудничество возможно лишь при достаточно высоких уровнях общности интересов, компетентности участников и их доверии друг другу. Ярким примером

коллегиального принятия решений может служить медицинский консилиум. Он собирается из самых высококлассных докторов разного профиля. Один – светила в одной области медицины, другой – в другой и так далее. Никто из них не может знать всего на свете и ценит знания коллег, учитывает их суждения. Объединяет всех общая цель – спасти больного.

Никто не может диктовать остальным свое решение, а ищет общее, наиболее правильное. Все вместе вырабатывают решение, которое поддержит каждый участник консилиума. Коллегиальные решения обычно бывают наиболее взвешенными, всесторонне обоснованными и очень полезными.

Принятие совместных решений – очень важный, но отнюдь не единственный элемент согласовательной функции коллегиального сотрудничества. Важную роль для обеспечения согласованности играет создание соответствующего качества отношений, системы доверия, открытости, полноты информирования участников, наличие актов поддержки каждым участником общих интересов, совместных оценок и следования общим решениям. Но это далеко не авторитарные формы проявления преданности: от бурного восторженного «одобрямс» до молчаливого непротивления. Здесь сознательность проявляется не в безоговорочной поддержке главы, а в принципиальной критичности, заинтересованном выражении сомнений в любых действиях или суждениях, в неустанном поиске истины в интересах общего дела.

Критичность здесь не только возможна, но и абсолютно необходима как инструмент поиска истины, преодоления всех сомнений или нахождения наиболее рационального, взвешенного решения. Коллегиальное решение зреет не в одной голове, а у каждого участника. И каждый своими вопросами, замечаниями, суждениями и предложениями вносит в него свои знания, свой особый опыт, потенциал своего интеллекта и общественного положения. Каждый в той или иной степени подвергает сомнению высказываемые мнения, излагает новые аргументы, ищет не компромисс, а самое правильное, наиболее эффективное решение.

Такое сотрудничество требует высокого социального уровня развития каждого участника, мощной информационной системы, интенсивной, согласовательной работы, высокой самостоятельности и трезвости мышления, большого взаимного доверия, достаточной компетентности и ответственности каждого в решаемой задаче. Из-за того, что обеспечить всё это весьма не просто, коллегиальное сотрудничество используется у нас пока мало.

Коллегиальные отношения могут объективно складываться между равными компаньонами, например, соучредителями акционерного общества, у каждого из которых нет контрольного, но есть блокирующий пакет акций; между взаимозависимыми высококлассными специалистами, совместно решающими общую задачу.

Достоинство этого механизма в том, что он обеспечивает эффективное сотрудничество совершенно равноправных, самостоятельных, высококомпетентных лиц. Он обеспечивает наиболее эффективное объединение интеллектуальных и иных ресурсов всех участников.

Недостаток коллегиального сотрудничества – технологическая сложность и ресурсоемкость, необходимость наличия высокой зрелости участников. Его новизна тоже не способствует быстрому его освоению. Управленческий персонал в СНГ, как правило, не освоил ещё методы коллегиальной организации.

МЕХАНИЗМ САМОЖЕЛАННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (МСС)

Он представляет собой ещё менее освоенную форму согласовательной деятельности, не имеющий пока актуальности для хозяйственной практики, но представляющий собой высшую, самую совершенную и сложную форму обеспечения согласованности действий.

Саможеланно можно сотрудничать, только если у участников изначально единая личная цель, они абсолютно компетентны в её достижении и доверяют друг другу, как самому себе. Возможно, в таких условиях иногда оказываются некоторые заядлые рыбаки-любители или друзья-туристы, которыми движет только общее личное желание, бескорыстный профессиональный интерес или увлечение.

У них может полностью отсутствовать внешнее побуждение к решению общей задачи. Каждый действует по внутренней потребности, личному желанию, уверенно рассчитывая на участие друга. Обмен сведениями между сотрудничающими здесь предназначен не для уговоров или убеждения, а только для согласованности и сбалансированности действий.

ВЫВОДЫ:

1. Приведенные характеристики основных механизмов сотрудничества показывают, что каждый из них хорош в своих условиях и плох, когда условий для его функционирования нет или их недостает. Каждый из механизмов сотрудничества обладает своими возможностями, особенностями применения, своими достоинствами и недостатками. Каждый механизм сотрудничества опирается на соответствующую ему ментальность людей. Каждый следующий из основных механизмов сотрудничества в принципе более совершенен, чем предыдущий, и вытекает из него в качестве логического развития.

2. Оценивая достоинства и недостатки механизмов сотрудничества, люди обычно отдают предпочтение тем механизмам, которые больше соответствуют их собственной ментальности. Но поскольку у разных людей ментальность может существенно отличаться, то и предпочтения в характере отношений бывают разные. Так, люди с авторитарной ментальностью обычно пренебрежительно относятся к договорным отношениям и нормам поведения, а те, у кого в ментальность носит договорной характер, наоборот - отрицательно оценивают авторитарные отношения, но вполне понимают их.

3. Такие ментальные отличия играют большую роль в отношениях между людьми. Обычно каждый убежден в правильности своих взглядов, норм поведения, которые, как правило, соответствуют его ментальности. Споры, чьи взгляды или нормы поведения более правильные, более справедливые, почти бесполезны, поскольку ментальность – это не отдельная логически выстроенная мысль, а большой взаимосвязанный комплекс взглядов, привычек, отношений, определенная система ценностей, вписанных в контекст традиций, привязанностей и эмоций.

Если индивиду предлагается чуждая его ментальности норма поведения, то с ней вступает в противоречие весь комплекс элементов составляющих его ментальность. И, как правило, побеждает в своей психике собственная ментальность. Индивид быстрее откажется от чуждой ему нормы поведения, чем от всего комплекса элементов собственной ментальности, которая сформировалась у него не вдруг, не просто, а выстрадана всем его предыдущим опытом. Поэтому так важно изучать и знать ментальность человека. По сути, **знание ментальности – ключ к пониманию и эффективному сотрудничеству с любой личностью.**

4. Надо иметь в виду, что механизмы сотрудничества в чистом виде в реальных организациях не бывают. Всякая организация использует разные формы взаимодействий, даже в решении одной и той же задачи. Обычно используются определенные симбиозы, смешенные по своему характеру механизмы сотрудничества в самых разных пропорциях и качествах. Возможных вариантов бесконечно много. Обычно каждая задача решается с помощью определенных МС и участников. Но, как правило, всегда бывает преобладающий или даже господствующий механизм сотрудничества (из шести основных типов).

Знание особенностей каждого из основных механизмов сотрудничества позволяет лучше понимать сущность той или иной организации, взаимоотношения между её участниками, быстрее находить эффективные способы воздействия на них. Эти знания нужны каждому руководителю.

5. Будучи на стыке сознательного и бессознательного, ментальность не вполне контролируется сознанием и волей. По крайней мере, если такой контроль сознанием и осуществляется, то он обычно очень тенденциозный, сам зависящий от бессознательного. Всё это позволяет в значительной степени прогнозировать социальное поведение человека.

6. Поскольку в чистом виде механизмы сотрудничества бывают редко, то мы, говоря о том, что где-то используется такой-то механизм сотрудничества, будем обычно подразумевать, что он преобладает в отношениях между сотрудничающими. Если исходить из того, что проявление качеств разных механизмов сотрудничества имеют нормальное распределение, как показано на рисунке 1, то преобладание каждого из основных механизмов по диапазонам шкалы их развития можно указать следующим образом: ММС – 1-5 ус, МПС - 6-15 ус, МАС – 16-25 ус, МДС – 26-35 ус, МКС - 36-45 ус, МСС – 46-50 ус. Впрочем, для точности должна учитываться ещё и конкретная форма кривой графика, реальный удельный вес каждого из механизмов в данной ментальности.

7. В отнесении характера ментальности к тому или другому механизму существуют и проблемы. Как быть, если структура ментальности сложная: на 15% МПС, на 35% МАС, на 25% МДС и на 25% МКС? В таких случаях целесообразно либо подробно указывать всю структуру в виде

диаграммы, либо приводить график ментальности, либо называть три самые крупные доли (например, МАС, МДС и МКС). Всё зависит от задач анализа.

Тема 3.

МЕНТАЛЬНОСТЬ И ЕЁ ПАРАМЕТРЫ

Человеку принадлежит решающая роль в хозяйственной жизни. Формально с этим согласен весь ученый мир. Но реально при решении основных хозяйственных проблем человеческий фактор сплошь и рядом недооценивается. На первое место обычно ставят финансы или технику, технологию, экономику и т.д., а потенциал главного ресурса – человек – во многих случаях вообще не рассматривается, либо учитывается поверхностно, мимоходом. Так происходит потому, что нет достаточно глубокого, научного понимания места человека в хозяйственных процессах, нет достаточно глубокого, научного понимания организации как системы, по каким законам человек функционирует в любой организации, и как повысить её эффективность. Удивительно, но эти важнейшие вопросы оказались на задворках науки и практики. Они десятки лет серьезно не разрабатывались, в отличие от бурного развития технических систем и технологий. В этом курсе мы постараемся устранить этот серьезный пробел, рассмотрев самые ключевые вопросы организации.

Как для компьютеров и роботизированной техники ведущим элементом является программа, так для человека ведущую роль играет ментальность, внутренний настрой. Но если для компьютеров программы привносятся извне людьми, то психика человека самонастраивается на реальные условия, взаимоотношения и задачи, даже в тех случаях, когда ему это помогают делать другие люди. Центральным элементом этой настройки является ментальность.

ЧТО ТАКОЕ МЕНТАЛЬНОСТЬ

Поведение человека только на первый, неискушенный взгляд может показаться произвольным, непредсказуемым. На самом же деле всё, что он хочет, о чем мечтает, какие задачи перед собой ставит, как воспринимает и оценивает действительность – это плод объективно действующих законов, закономерностей, следствие его взаимоотношений с окружающими, уровня его социальной зрелости, производственных и иных отношений с другими людьми, плод внутренней работы психики и сознания. В конечном счете, любым человеком движет собственная психика, но она взаимодействует с социумом, формируется под его воздействием и сама влияет на него.

Для верного понимания истоков поведения человека и возможностей прогнозирования его деятельности важно сначала разобраться в том, что из себя представляет ментальность человека. Традиционно под ментальностью принято понимать некоторый «образ мыслей». С этим можно отчасти согласиться, но это очень поверхностная, нечеткая, я бы даже сказал – бытовая трактовка.

Здесь под **МЕНТАЛЬНОСТЬЮ** мы будем подразумевать особое комплексное психическое образование, находящееся на стыке сознательного и бессознательного и настраивающее личность на конкретные текущие социальные условия среды, в которой она находится. Проще говоря, **ментальность – это настройка личности на определенные отношения с окружающими.** Ментальность – образование не вещественное, а психосоциальное, и не застывшее, а динамичное, развивающееся, постоянно приспосабливающее поведение к текущим обстоятельствам. Ментальность формируется индивидуально у каждого человека в процессе его социального развития и сопровождает его всю жизнь, изменяясь и перестраиваясь в соответствии с изменяющимися условиями среды и возможностями индивида.

В состав ментальности входят: характер восприятия окружающего социума; образы окружающих; привычки; стереотипы; навыки общения; полубессознательные желания, полусознательные цели, ценностные ориентиры; машинальные реакции и предпочтения или неприязнь; отношение к каждому из окружающих. Всё это так или иначе определяет поведение человека, направляет по определенным руслам его мышление, формирует эмоции и характер взаимоотношений.

Ментальность индивида – это не застывшее качество психики, а некое множество её состояний, создающих общую картину возможностей её настройки в реальном диапазоне отношений и

условий сотрудничества. Приспосабливаясь к конкретной окружающей обстановке, ментальность индивида обычно существенно изменяется. Но эти изменения происходят в рамках его индивидуальных возможностей, опыта и других особенностей личности. Большую роль играет духовная и интеллектуальная жизнь данного субъекта.

Ментальность как настрой психики не следует путать с понятием настроение, которое характеризует положительный или отрицательный эмоциональный фон, напрямую не связанный с настроением психики на ту или иную форму сотрудничества.

Вначале я предполагал, что ментальность довольно стабильное формирование. Но достаточно длительные исследования, наблюдение за изменениями ментальности многих лиц в течение долгого времени привели меня к пониманию того, что ментальность (в том понимании, которое здесь используется) явление довольно изменчивое, а у некоторых лиц - особенно.

МЕНТАЛЬНОСТЬ – ДУХОВНАЯ СУБСТАНЦИЯ

Зная диапазоны изменений ментальности конкретной личности, можно прогнозировать её поведение, реакции на основные социальные явления и проблемы. Поэтому для эффективного управления людьми в первую очередь надо хорошо знать их ментальность.

Но, даже зная её, невозможно в деталях предсказать мысли и точное поведение человека, поскольку оно зависит и от множества других весомых факторов: потока внешней информации, результатов её анализа, различных обстоятельств и событий. Перефразируя известное выражение, можно сказать, что пути сознания неисповедимы. Но поскольку ментальность придает направленность сознанию, то, зная её, можно понять общий характер, направленность мыслей в целом. Знание ментальности позволяет понять бессознательную настроенность, предпочтения и оценки индивида, можно с определенной степенью вероятности прогнозировать его поступки. На основании излагаемой здесь теории удалось настолько понять ментальность, формализовать и автоматизировать её анализ, что это позволило автоматически давать достаточно объективные комплексные деловые характеристики практически любой личности.

Но как конкретно изучать ментальность? Чужая душа – потёмки, причём потёмки глубокие, сложнейшие. Тем не менее, на основе теории организационной деятельности мне удалось понять сущность этого явления, и в 2003 году разработать тест для исследования ментальности. В результате был создан метод графического отображения ментальности. Это по сути духовное образование предстало в качестве материального объекта – графика, который можно детально изучать, хранить и использовать в управленческой и воспитательной работе. Образно говоря, теперь можно «заглянуть человеку в душу», конечно, если он сам на это согласен и добровольно прошел тестирование. Пример графика ментальности показан на рисунке 6.

Это - график (его часть) – одномоментный внутренний настрой ментальности 11-летнего школьника. По вертикали графика (числами показаны величины усредненных оценок пословиц)

Рис. 6



отображается степень положительного отношения испытуемого к нормам поведения, соответствующим номерам позиций шкалы развития ментальности (нижний горизонтальный ряд чисел до 24). Из графика видно, что в ментальности присутствуют элементы двух механизмов сотрудничества: машинального (черный цвет) и принудительного (красный цвет). Преобладают элементы и качества принудительного характера. И совсем не случайно, поскольку учиться этого школьника побуждают, а отчасти и принуждают учителя и родители.

Такие графики показывают, как относится индивид к разным нормам отношений. Это ключ к сотрудничеству с ним. Как будет показано ниже, подобные графики способны отражать очень многое для понимания личности, выявления её отношения к тем или иным формам сотрудничества, оценки делового потенциала в разных условиях взаимодействия с нею, оценки уровня её социального развития и другого.

Анализируя графики, можно не только понять текущую настроенность личности, но и с определенной вероятностью прогнозировать, насколько охотно она будет сотрудничать в других организационных условиях. То есть можно не экспериментировать с живыми людьми в организационных вопросах, а сразу опереться на знание параметров их ментальности и объективных законов организации. Подобной информации ранее не существовало. Это новый аналитический инструмент для лучшего понимания делового потенциала личности и совершенствования организации.

Ранее в организационных вопросах приходилось либо двигаться с завязанными глазами, методом проб и ошибок, либо копировать чей-то успешный организационный опыт, который очень часто в иных условиях оказывался совершенно бесполезным, а то и вредным.

КАК ОТОБРАЗИТЬ МЕНТАЛЬНОСТЬ

Как же удалось смоделировать, отобразить ментальность графически? Пожалуй, самым трудным было разобраться в её природе. Затем удалось создать зондирующие средства, позволяющие определять параметры ментальности. После поисков и экспериментов удалось нащупать эффективное средство для такого зондирования – оценку индивидом определенного комплекса пословиц. Правда, сначала пришлось изучить оценки тысяч пословиц тысячами людей, и не просто всех людей подряд, а в разрезе разных групп населения и уровней социального развития. Это было гигантское по объему исследование.

Тестируемому предлагается оценить правдивость примерно 40 пословиц, каждая из которых соответствует определенной норме морали ментальности соответствующего уровня шкалы её развития, соответствующей группы лиц. В результате, оценивая пословицы, индивид косвенно сообщает о параметрах собственной ментальности. На основании этого автоматически строится кривая, отражающая индивидуальный график его ментальности, делаются многочисленные расчеты и анализы. На основе исследования тысяч таких графиков и сопоставления их с реальным поведением конкретных людей удалось научиться понимать, как в форме графика отражаются особенности ментальности, а затем и формализовать эти закономерности в конкретную методику и компьютерную программу, составляющую деловые характеристики, определяющую деловой потенциал и многое другое.

Методика данного теста, в отличие от психологических тестов, не использует для получения деловых характеристик жесткой увязки каких-то наборов конкретных ответов с заранее сформулированными на них вариантами заключений. Не использует она и прямых вопросов на темы ведения бизнеса. Не используются одни и те же пословицы при каждом повторном тестировании. Между тем, при стабильности ментальности повторные тестирования дают почти совпадающие кривые графиков. Это свидетельство надежности методики, объективности её результатов.

Но как же создаются надежные комплексные деловые характеристики? Здесь используются множество ноу-хау чисто научного характера. Вначале по ответам респондента автоматически строится график ментальности, который затем на основании специальных методов многогранно автоматически анализируется по множеству числовых параметров. Исходя из этого анализа, программа из слов или словосочетаний формирует каждый вывод, заключение, каждое предложение, а из них получается характеристика в целом.

Благодаря этому графики и выдаваемые словесные деловые характеристики каждый раз отражают малейшие изменения параметров ментальности, настроения индивида. Именно поэтому и из-за возможной некоторой неточности выбора ответов дословно совпадающих текстов характеристик практически не бывает. Число возможных вариантов текста деловых характеристик столь велико, что не представляется целесообразным даже пытаться точно его подсчитывать. Испытуемый всегда получает абсолютно индивидуальную характеристику с учетом того конкретного настроения ментальности, который был у него в момент тестирования.

Из-за этого при неоднократном, вполне добросовестном тестировании тексты деловых характеристик индивида могут в некоторой степени не совпадать, но эти несовпадения отражают реальные изменения его настроения за периоды между тестированиями. Поэтому все несовпадения в его характеристиках следует трактовать как их дополнения друг друга или произошедшие изменения ментальности. Многочисленные повторные тестирования отражают как стабильность, так и динамику ментальности. Это позволяет глубже её изучать.

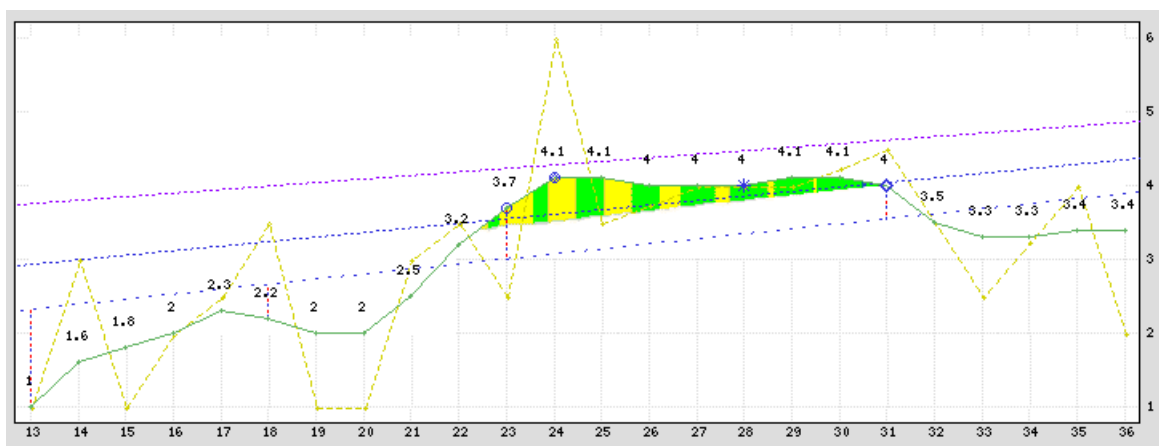
Строго говоря, отдельный график надо понимать как объективное отражение только одного конкретного настроения ментальности на момент тестирования. При других настроениях получаются несколько другие графики. **Но в совокупности они характеризуют в целом ментальность конкретного человека.** Такое понимание ментальности кому-то может показаться расплывчатым. Однако оно объективно отражает её специфическую сущность и как систему постоянной настройки психики на изменяющиеся условия окружающей индивида среды.

Поскольку в сфере субъективных оценок присутствуют вероятностные величины, то и результаты анализов носят определенную степень достоверности. За годы совершенствования теста постоянно росла его надежность. К настоящему времени уровень достоверности результатов доведен до таких величин, когда можно говорить о вполне достаточной степени достоверности характеристик и оценок делового потенциала. Для примера рассмотрим конкретные графики ментальности. Сразу заметим, что термин график ментальности здесь и в последующем используется нами для краткости вместо выражения график разового настроения ментальности.

ПРИМЕРЫ ГРАФИКОВ МЕНТАЛЬНОСТИ

На рисунке 7 график ментальности 35-летней женщины, главного редактора газеты. Это результат однократного тестирования на её рабочем месте.

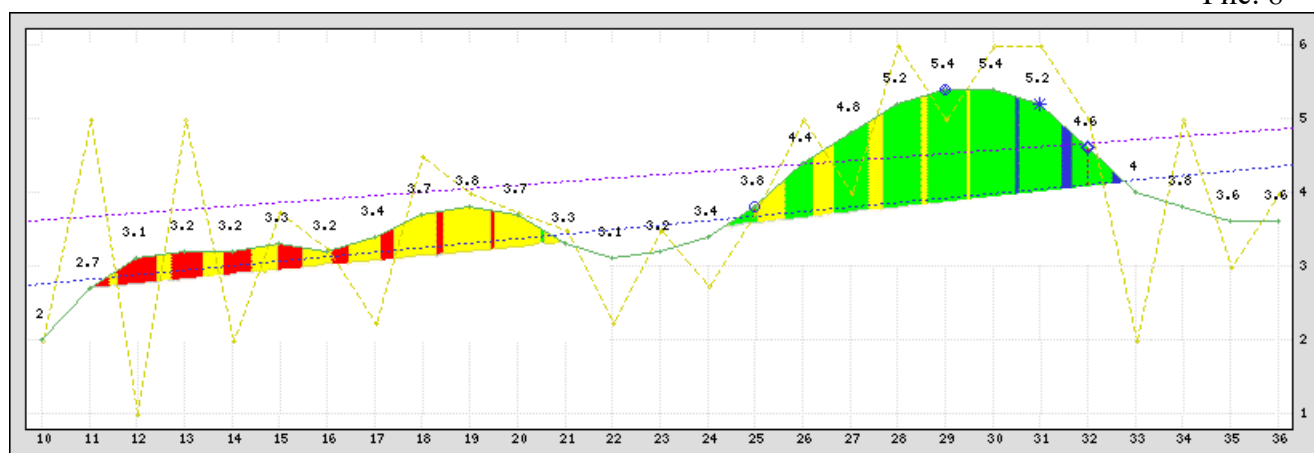
Рис. 7



На графике прекрасно видна существенно более высокая, чем у школьника, социальная зрелость личности. В ментальности присутствуют договорные (зеленый цвет) и авторитарные (желтый цвет) качества при полном отсутствии принудительных. Невысокая кривая графика в диапазоне 23-30 отражает сдержанность в оценке правильности пословиц, что косвенно говорит о наличии осторожности и отсутствии излишней самоуверенности. Это вполне точно характеризует внутренний настрой данного редактора газеты.

На рисунке 8 показан график успешного предпринимателя, бизнесмена, богатого человека.

Рис. 8



Это довольно цивилизованный бизнесмен среднего масштаба деятельности, работающий в сфере современных технологий. Он хозяин быстро развивающейся организации. Большинство его подчиненных имеют высшее образование. Сам он имеет репутацию энергичного, уважаемого, корректного в общении, хорошо знающего дело бизнесмена. На графике видно, что в его ментальности явно выражен и преобладает договорной (зеленый цвет), рыночный настрой, который прежде всего и нужен для успешного ведения цивилизованного бизнеса. Всё говорит о том, что его деловые успехи совершенно не случайны. Наличие в ментальности небольшой доли авторитарных (желтый цвет) и принудительных (красный) элементов отражает реальную возможность частичного использования им и этих механизмов. Но последние отнюдь не преобладают.

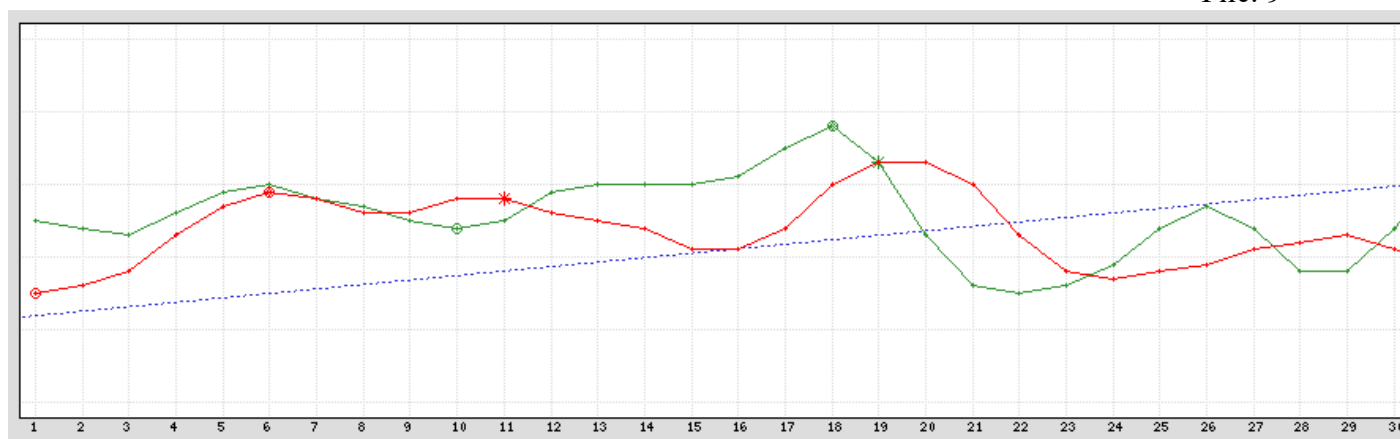
Анализ графиков ментальности его работников показал, что никто из них не превосходит его в доле присутствия договорного механизма и даже не приближается по данному показателю. Это объясняет ментальную основу его успехов в бизнесе. Проще говоря, график показывает, почему именно он является успешным бизнесменом.

Это весьма поучительно, поскольку примитивные представления о бизнесе исходят из того, что богатство наживается лишь с помощью насилия или обмана. Об этом же человеке можно сказать, что свое состояние он приобрел в честной конкурентной борьбе с огромным количеством предпринимателей в той же сфере деятельности.

На цветных индивидуальных графиках ментальности (см., например, рис.13) имеются желтые пунктирные линии. Они соединяют первоначальные средние оценки пословиц теста до сглаживания кривой графика ментальности. Если бы сглаживания не было, то анализировать ментальность визуально было бы существенно труднее. Сглаживание кривой графика позволяет также во многом ослабить случайные влияния на процесс оценивания пословиц, избавиться от «шумов», мешающих обнаруживать устойчивые закономерности.

Развитие ментальности обычно связано с ближайшим социальным окружением, с характером отношений между людьми. Можно сопоставить ментальность двух лиц путем наложения их графиков. На рисунке 9 показано наложение графиков двух подруг-студенток.

Рис. 9



При наложении графиков легче находить их сходства и отличия. Обнаруживаемое подобие объясняет схожесть их взглядов, поведения и оценок, удобство общения и взаимопонимание между ними, а отличия графиков объясняют разницу в поведении и оценках. Интерпретацию форм графиков мы будем подробнее рассматривать в пятой теме.

Каждый график ментальности отражает настрой индивида на конкретную ситуацию. В периоды возникновения угроз, опасностей и необходимости мобилизоваться в борьбе с ними графики ментальности отражают усиление соответствующих качеств индивида, его ментальную настройку на фактические условия бытия. Ментальность реализует эту настройку, а диагностика ментальности фиксирует это в параметрах графика, в определенной форме его кривой.

Но не надо думать, что ментальность любого человека способна сразу идеально настроиться на любую ситуацию. Это не так. У каждого индивида свой диапазон имеющихся на данный момент возможностей. Кривая графика ментальности может гибко изменяться, но в определенных индивидуальных пределах возможностей данного субъекта в текущем периоде времени. Ментальность всё-таки не безразмерный чулок, а порождение множества факторов: опыта, культуры, знаний, привычек, стереотипов, влияния окружающих и собственного сознания. Всё это не может в одночасье измениться до прямо противоположного состояния.

Мне довелось в течение ряда лет следить за изменениями ментальности одних и тех же лиц, что позволило глубже вникнуть в этот вопрос. Например, с помощью периодического тестирования одного молодого мужчины я проследил, как менялась у него ментальность в период перед разводом с женой, во время развода и позже при создании второй семьи. График изменялся, отражал сильные внутренние перестройки ментальности, переживания, а потом она в основном восстановилась до примерно первоначального состояния и развивалась дальше.

Массовое тестирование в течение семи лет сотен и тысяч самых разных лиц, от бомжей до журналистов, ученых и бизнесменов, дало интересный, обширный материал, позволивший разобраться во многих закономерностях развития и состояний ментальности, позволило научиться понимать разные формы графиков и различные состояния психики по материалам тестирования. Но до сих пор не могу ещё сказать, что всё уже вижу и всё до конца понял. Ментальность – это очень сложный и важный феномен, который, по-моему, должна изучать специальная наука. Назовем её, скажем, менталологией.

Существующие детекторы лжи, по большому счету, не мысли читают, а контролируют реакции организма на сообщаемую информацию. Это - больше сбор косвенных улик, чем действительное чтение мыслей. Знание ментальности не может предсказывать или читать мысли, но дает информацию о вероятной направленности и характере поведения. Это даже более полезно, чем чтение мыслей, если, конечно, речь идет не о криминалистике, а об организации сотрудничества. В бизнесе не столько важны суждения и слова, сколько фактические отношения и предпочтения, которые во многом предопределяются состоянием ментальности.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРАФИКИ МЕНТАЛЬНОСТИ

Анализ формы и параметров графиков ментальности открывает множество новых возможностей в совершенствовании организации. Появляется возможность четко понимать, на какие отношения настроена психика конкретного индивида в конкретный момент времени; оценить приемлемость для разных лиц тех или иных форм сотрудничества и методов воздействия. Зная ментальность, можно предсказывать реакцию индивида на те или иные воздействия. Например, можно сказать, кого из работников нецелесообразно строго наказывать, поскольку эффект будет прямо противоположный. Можно предвидеть, кто из работников не будет хорошо работать без принудительных воздействий, а кому самое главное - материальная выгода от работы. Графики ментальности показывают степень настроя на те или иные формы взаимодействий, позволяют предсказывать эффективность той или иной организационной формы, оценивать деловой потенциал отдельных членов и групп коллектива. Всё это – чрезвычайно важные вопросы организации.

Как электрокардиограмма способна отразить особенности работы сердца, так и графики ментальности могут характеризовать настрой человека на определенные формы отношений с

окружающими. Это позволяет заведомо оценить возможности индивида к тем или иным формам сотрудничества, находить то, что называют индивидуальным подходом к человеку.

Разные формы сотрудничества обладают далеко не одинаковыми возможностями. Их эффективность зависит от оправданности, органичности применения, от степени соответствия ментальности участников сотрудничества. По графикам ментальности можно давать комплексную деловую оценку человека, правильно строить организацию сотрудничества с ним, добиваясь максимальной эффективности.

Но не только форма и параметры графика позволяют диагностировать ментальность. В тесте для автоматического её анализа рассматривается структура ментальности, оцениваются величины разброса параметров, отклонений ответов, делаются сопоставительные расчеты и используются другие не графические приемы.

Допускаю возможность и других способов отображения характера ментальности, но использованный мною в данной работе имеет фундаментально важное свойство – показ различных качеств ментальности в разрезе шкалы её развития. Это очень удобно для оценки степени совершенства рассматриваемых явлений.

Очень важно, что тест по оценке деловых качеств общедоступен, краток, прост, корректен, не содержит мудреных или интимных вопросов. Но при этом он достаточно надежен и полезен. Любой человек может им легко воспользоваться через Интернет, потратив всего 5-10 минут.

Как это замечательно! Каждый может получить не субъективную, а объективную, научно обоснованную, деловую характеристику. Это социально очень важный момент, поскольку огромное число людей рвется в бизнес, к деловому преуспеванию, готовы ради этого рисковать, но имеют очень смутные, часто глубоко ошибочные представления о своих способностях, что чревато настоящими драмами и трагедиями. Выбирая жизненную стезю или принимая судьбоносные решения, многие ориентируются не на объективные факты, а на силу своих желаний, предвзято переоценивают свои деловые способности. Тест дает количественную оценку делового потенциала каждого. Это чрезвычайно важно для молодых людей, у которых обычно много энергии, эмоций, но мало опыта и профессиональных знаний. Заключение теста оказывают им неоценимую помощь.

РАЗВИТИЕ МЕНТАЛЬНОСТИ

Как, за счет чего, почему развивается ментальность индивида? Важно в этом разобраться. Ведь речь идет об уровне развития человека, коллектива и общества в целом. Это прямо касается социального и экономического прогресса. Трудно переоценить важность этого вопроса.

Как это происходит в жизни? Первую ступень – механизм машинального сотрудничества (ММС) – индивид осваивает с помощью родителей и нянек, действующих в процессе ухода за младенцем в основном машинально, по традиции. Тысячелетиями это делалось скорее инстинктивно, чем сознательно. Даже сегодня этот процесс больше опирается на традиции, чем на науку. И дело успешно осуществляется.

Вторую ступень – МПС – тоже большей частью осуществляют по традиции, естественно. В культуре всех народов наряду с бесконечной любовью к малым детям присутствует игнорирование их желаний, если они не совпадают с намерениями взрослых. И здесь не церемонятся, используют принуждение. Идти или не идти в детский сад решает не ребенок, а его мать. Кушать ребенку или не кушать тоже решают взрослые. Что кушать, где и как гулять, как одеться и так далее решают не малые дети, а их мамки и няньки. И при этом сплошь и рядом применяют принуждение, а то и шлёпают непослушных. Именно так в психику и сознание ребенка входит МПС. Надо признать, что несмотря на домашность освоения этих МС, процесс практически всегда завершается успешно. В рамках ММС младенцы осваивают массу навыков и привычек, а в рамках МПС дети приобретают страх перед основными опасностями: ямами, режущими предметами, чужими людьми, темными помещениями, электричеством, машинами на дорогах, строгостью отцов и так далее. И это всем потом помогает в жизни.

Следующий, авторитарный механизм сотрудничества (МАС) осваивается в период школьного возраста. Здесь большую роль играют семья и школа. У ребенка должны появиться уважаемые люди, авторитеты, наставники. Процесс освоения МАС в определенной степени использует

инстинкты, но это не главное. Основную роль здесь уже играют культурные традиции, социальная среда, поведение ближних, характер осмысленных воспитательных действий взрослых.

Существенную роль начинают играть сознание и поведение воспитателей и вместе с тем начинаются сбои, ошибки и недостатки в освоении очередного МС – авторитарного. В результате появляются молодые люди, которые никого не уважают и ничего не признают, ведут себя необузданно и антиобщественно. Они не освоили авторитарного механизма сотрудничества, не прониклись авторитарной моралью или не нашли убедительного авторитета, лидера.

Между прочим, потребность в кумирах на этом этапе социального созревания (освоения МАС) люди испытывают естественным образом. И... находят кумиров. Правда, зачастую не там, где нужно. Достаточно посмотреть на различного рода фанатов, поклоняющихся эстрадным артистам. Эстрада с удовольствием на этом паразитирует. Это – большие деньги.

Второй проблемой освоения МАС является культура общества, поскольку даже во взрослой среде нет однозначного отношения к авторитарным отношениям. Одни их придерживаются, а другие проклинают и отвергают. Всё это неизбежно отражается на плохом освоении школьниками МАС. Поэтому до освоения договорного механизма школьники, как правило, не доходят.

Следующий, очередной механизм - договорной (МДС). Если посмотреть молодежь в возрасте от 17 до 23 лет, т.е. студенческую, проходящую тестирование на моем сайте, то оказывается, что из 500 человек ментальность 16 ус и выше (АМ >15 ус, т.е. преобладающе авторитарную) имеют 57 человек - 11.4% от всего количества протестированных. А у остальных - меньше!

Кстати, имеющих преобладающе договорную ментальность среди них 7 человек. Это 1.4 %, т.е. где-то в масштабе погрешности анализа. Среди протестированных в возрасте 35-55 лет, имеющих договорную ментальность 6%, т.е. в самом дееспособном контингенте, примерно лишь каждый 17-й вполне осознанно принимает рыночные реформы! Остальные их не понимают и, наверное, потому не торопятся к ним приспособиться. Вот в каких условиях идут реформы!

Среди молодежи примерно только каждый десятый вполне освоил МАС, а МДС – лишь каждый 71-й! Эти цифры полезно бы знать тем в России, кто называет себя демократом или либералом, совершенно не имея соответствующей ментальности. Даже студенческая молодежь в странах СНГ не освоила рыночные (договорные) отношения. Она-то и авторитарные отношения в полной мере не освоила. Иными словами, ментальность молодежи по меркам истории – пока ещё в прошлых веках. Вот где резервы для ускорения развития общества, для воспитательной работы.

Нужно не призывать молодежь учить стариков, как это делал Мао Дзедун, а призывать учиться у стариков, хотя бы авторитарной ментальности, а затем и договорной, коллегиальной. Впрочем, молодежь сегодня к такой постановке вопроса обычно не готова. Ей больше нравится заискивание с нею и фильмы, ориентированные на МПС и МАС.

Вернемся к вопросу о способах освоения механизмов сотрудничества. Надо признать, что примитивные механизмы (ММС и МПС) успешно осваиваются традиционными способами. МАС осваивается полустихийно, полuosознанно, с довольно посредственным результатом.

Освоение же механизма договорного сотрудничества (МДС) стало общественно осознанным, целенаправленным актом. Именно в этом ракурсе можно рассматривать деятельность Сергея Витте, Петра Столыпина, Егора Гайдара, Анатолия Чубайса и многих других, осуществлявших в России рыночные реформы, а следовательно, внедрявших договорную мораль, рыночный тип ментальности. Это в высшей степени осознанная, целенаправленная работа, особенно в наше время.

В таких странах, как Франция, Англия, Бельгия, договорные отношения появлялись во многом стихийно, постепенно, часто не вполне осознанно. На это ушли столетия. У нас этот процесс только идет, продолжаясь менее 20 лет. За это исторически короткое время стихийно ментальность у сотен миллионов людей полностью измениться не может. Только последовательная, целенаправленная, грамотная работа по внедрению гражданского общества способна привести к развитию ментальности до требуемого рынком уровня, хотя бы у ведущей, наиболее дееспособной части населения.

В период горбачевской гласности общество как бы пришло к пониманию необходимости рыночной экономики. Но большинство надеялось сразу оказаться в новом обществе, лишь дав на

это своё согласие. Всё оказалось гораздо сложнее, понадобилось осуществлять огромные, сложные, многоплановые преобразования во всех сферах жизни общества. Возглавляет эту тяжелую работу государство. И каждый член общества должен в этих условиях переварить всё то новое, что приносят реформы, принять новые нормы жизни, стать социально более зрелым, достигнув уровня не менее 26 ус. Только тогда можно говорить о преобладании у него договорного характера ментальности.

Судя по всему, освоение коллегиальных норм, повышение ментальности до уровня не менее 36 ус потребует массового применения научных знаний, специального обучения этой морали и отношениям. Но это задача в целом для нашего общества пока не актуальна. Она имеет скорее смысл лишь для отдельных малых, творческих коллективов. На этом вопросе здесь мы более подробно останавливаться не будем, поскольку есть значительно более животрепещущие темы.

Полагаю, что серьёзное изучение теории организационной деятельности объективно приводит к росту социальной зрелости, развитию ментальности. По крайней мере, у тех, с кем я проводил занятия по ТОД, это неизменно происходило, если перед этим уровень развития ментальности у них превышал средний для нашего населения. В частности, у них частично были уже освоены договорные нормы поведения и морали.

Интересно отметить наличие важного феномена возрастного изменения взглядов. Так, пословицу «Нахальство города берет» юноши (16-30 лет) оценивают максимально положительно на уровне развития ментальности АМ=12 ус, а мужчины старше 30 лет максимально положительно оценивают эту же пословицу при уровне их ментальности АМ=7 ус. Это можно понимать так, что с возрастом, с культурным созреванием отношение к нахальству становится у всех более отрицательным. То, что в молодежной среде приемлемо (на уровне развития 12 ус), то у взрослых соответствует взглядам существенно менее развитых лиц. Это говорит о том, что с возрастом, по крайней мере, повышается культура общения.

Подобного рода отличий в оценках одних и тех же пословиц разными полово-возрастными группами огромное множество. Здесь, пожалуй, больше отличий, чем сходства. Но при этом повсеместно наблюдаются определенные закономерности.

Тема 4.

ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАКОН ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ РАЗВИТИЯ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА

Первым законом ТОД следует назвать закон последовательности развития, который гласит: развитие форм организации может происходить только в определенной последовательности, проходя через **шесть основных типов сотрудничества**: машинальный, принудительный, авторитарный, договорной, коллегиальный и саможеланный. Каждый следующий тип идет, как развитие предыдущего, как шаг к большему совершенству.

М → П → А → Д → К → С

Объективно существует такая последовательность чередования характера механизмов сотрудничества при их развитии:

- 1 – Машинальный - коллективистский,
- 2 – Принудительный - индивидуалистский,
- 3 – Авторитарный - коллективистский,
- 4 – Договорный - индивидуалистский,
- 5 – Коллегиальный - коллективистский,

6 – Саможеланный - индивидуалистский.

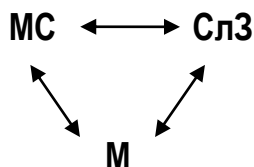
Столь четкое чередование двух принципов индивидуальности и коллективности обусловлено их функциональной противоположностью и логической связью. Каждый из этих принципов вполне конструктивен. Но при развитии очередного механизма до определенного уровня у него обостряются родовые недостатки, которые могут быть устранены лишь с переходом на противоположный принцип отношений в следующем механизме сотрудничества. Так происходит последовательное развитие форм организации, переход от одной к другой. Эта очевидная устойчивая закономерность чередования, видимо, обусловлена некой спиралеобразной траекторией развития организации. Впрочем, это уже философский вопрос.

«ТРИ КИТА» РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Второй закон гласит: внутренними **предпосылками для возможности освоения более совершенного механизма сотрудничества являются достаточные уровни желания решать задачу, умения её решать и взаимного доверия между участниками сотрудничества**. Такое триединство предпосылок обязательно, поскольку только вместе они составляют фундамент организационного развития. В то же время, среди этих элементов имеется ведущий, краеугольный - желание. При достаточной его величине индивид проявляет настойчивость в приобретении соответствующих умений. Что же касается доверия, то оно обычно появляется, когда сотрудничающие убеждаются в наличии у субъекта и желания, и умения решать задачу. Таким образом, предпосылками развития форм сотрудничества является рост желания, умения и доверия.

ЗАКОН КОМПЛЕКСНОГО СООТВЕТСТВИЯ

Формы организации должны соответствовать сложности решаемых задач и уровню развития ментальности участников. Все три элемента взаимосвязаны и должны соответствовать друг другу.



Здесь и далее: **МС** – используемые механизмы сотрудничества (формы организации),
СлЗ – сложность решаемых задач,

М - характер ментальности (уровень её развития) участников сотрудничества.

Выбор используемого механизма сотрудничества обусловлен уровнем сложности решаемых задач и уровнем развития ментальности участников сотрудничества. Если используемый механизм сотрудничества недостаточно совершенен для решаемой задачи, то он либо не обеспечит решение задачи, либо потребует неоправданно больших затрат на их решение.

Но и допустимая сложность решаемых задач зависит от уровня развития ментальности и используемых МС. Здесь всё взаимосвязано.

ЗАКОН РОСТА СЛОЖНОСТИ ЗАДАЧ

Чем сложнее решаемая задача, тем совершеннее должен быть используемый механизм сотрудничества. Если задача достаточно сложна и используемый механизм ей не соответствует, то либо её решение сорвется, либо для успеха потребуется существенное увеличение организационных затрат.

Если СлЗ ↑, то МС должен ↑
 где ↑ - рост, повышение.

Так, если некоторая задача усложнилась и требует, чтобы её решали уже не авторитарными, а, скажем, договорными методами, но организаторы не меняют форму согласовательной деятельности, то для продолжения решения данной задачи по-старому им придется идти на существенное повышение организационных затрат. Такими затратами, например, могут быть: повышенная потребность в численности рабочей силы, потери из-за текучести рабочей силы, нерациональное использование оборудования, повышенные расходы на подготовку специалистов, рост общего фонда заработной платы без соответствующей отдачи и так далее. Подобный рост затрат в реальности возможен лишь тогда, когда организаторы обладают свободными, избыточными ресурсами. Если же таких ресурсов нет, то деятельность по решению соответствующей задачи, скорее всего, прекратится.

Переход на более совершенные механизмы сотрудничества – дело зачастую не такое простое, как может кому-то показаться. Причина в том, что господствующие формы организации тесно связаны с преобладающими в обществе или данной организации представлениями, традициями и пониманием путей совершенствования работы, предпочтениями специалистов, наконец, со всей системой ценностей, культурой данного общества или коллектива. Переход в таких условиях на иные, непривычные для большинства формы организации может быть сопряжен с разногласиями, спорами и конфликтами, способными сорвать освоение новой формы организации. Это часто ведет к неоправданным потерям, застою в повышении эффективности работ.

ЗАКОН ДОСТАТОЧНОЙ СТЕПЕНИ РАЗВИТИЯ МЕНТАЛЬНОСТИ

Чем совершеннее используемый механизм сотрудничества, тем более высокого уровня развития ментальности он требует. **Для использования более совершенного механизма сотрудничества необходим и соответственно достаточно высокий уровень развития ментальности, уровень социальной зрелости.**

Высокий МС требует и высокой М

Если же уровень развития ментальности существенно отстает от уровня используемых механизмов сотрудничества, то страдает эффективность организации, действенность согласовательной функции. Рост социальной зрелости членов сотрудничества обычно и происходит в процессе их регулярного успешного участия в более совершенном механизме сотрудничества. Сказанное отнюдь не значит, что участие индивида в более высоком, чем его ментальность, типе согласовательных процедур сразу, автоматически приводит к повышению его зрелости. Всё происходит не столь механично, однозначно и быстро. На развитие ментальности влияют и другие факторы: длительность и частота используемых форм согласования, степень успешности этих процедур, участие в иных формах сотрудничества, различные субъективные влияния и т.д. Но чем больше соответствует ментальность характеру организации, тем она полноценнее, успешнее и надежнее функционирует.

ЗАКОН ПАДЕНИЯ УРОВНЯ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА

Если используемый механизм сотрудничества не обеспечивает удовлетворительного решения стоящих задач и отсутствует возможность применить более совершенный механизм сотрудничества, то оно либо прекратится, либо перейдет на более низкий уровень, т.е. на менее совершенный механизм.

Если МС не растет и не соответствует превосходящей его СлЗ, а решение задачи необходимо, то происходит переход к более примитивному МС.

Если и этот механизм сотрудничества не обеспечивает требуемой согласованности, то спуск на менее совершенные механизмы продолжится вплоть до принудительного.

Под неудовлетворительным решением задачи подразумевается неприемлемое качество результата или неприемлемо большие затраты для её решения. Любой механизм сотрудничества использует определенный объем затрат для своего функционирования. Если участники сотрудничества могут нести существенно повышенные затраты, то оно не прервется. Если же увеличение затрат становится неприемлемо большим, то сотрудничество либо прекращается, либо вызывает постоянные убытки, которые могут допускаться лишь какое-то ограниченное время,

пока готовятся кардинальные меры по исправлению положения, например, развитие формы организации.

Закон падения (используемых форм сотрудничества) иллюстрирует ход развития конфликтов. Если участники сотрудничества не могут согласовано взаимодействовать в обычном порядке, то между ними возникают разногласия, которые зачастую не находят разрешения и при спуске сотрудничества на более низкую ступень.

Так, например, капитан частного корабля обсуждает с экипажем в море проблемы оплаты труда в обычном договорном ключе. Если стороны не договорятся, то каждая из них постарается уже в авторитарном ключе доказать свое превосходство над другой стороной и тем самым добиться решения в свою пользу. Если и эта форма согласования не даст решения проблемы, то дело перейдет на противостояние, т.е. будет решаться уже в принудительном ключе. А это уже конфликт, при котором используются давление, угрозы, шантаж, силовые приемы или хитрости. Это и есть типичные проявления конфликта.

ЗАКОН СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

При упрощении решаемых задач в течение длительного периода времени уровень используемых механизмов сотрудничества постепенно снижается до соответствующего уровня.

Снижение СлЗ приводит к снижению уровня используемых МС.

Дальнейшим следствием может стать и снижение уровня ментальности. Примитивная организация непроизвольно понижает и уровень развития ментальности участников сотрудничества.

Допустим, в некоторой школе учитель физкультуры возглавлял ученическую футбольную команду, используя преимущественно авторитарный механизм сотрудничества на уровне примерно 18 ус. Футбольная команда успешно участвовала в соревнованиях. При этом учитель физкультуры пользовался уважением и любовью учеников, как и положено истинному лидеру при авторитарных отношениях. Через некоторое время этому же учителю поставили задачу с теми же учениками заниматься строевой подготовкой. Это более простая задача. Она не связана со сложностями достижения победы над соперниками. Но она требует нудной муштры и дисциплины. Учитель добросовестно стал проводить занятия по строевой подготовке, был требователен и строг. И если раньше учителя больше уважали, чем боялись, то теперь стали несколько больше бояться, чем уважать. Уровень сотрудничества постепенно с 18 ус перешел на 14 ус. Более простая задача привела к использованию более простого механизма сотрудничества. На это настроилась ментальность и учеников, и учителя.

ЗАКОН ЗАВИСИМОСТИ КАЧЕСТВА СОТРУДНИЧЕСТВА ОТ СТЕПЕНИ ЕГО СОГЛАСОВАННОСТИ

При прочих равных условиях **результативность сотрудничества тем выше, чем лучше оно согласованно**. Действительно, чем лучше соответствуют друг другу, целям и условиям действия каждого из участников, тем лучше получается результат общей работы, тем эффективнее сотрудничество.

Это не умаляет важности других составляющих успеха – наличия ресурсов, квалификации участников, благоприятности условий коллективной деятельности. Но эти факторы зачастую не подвластны человеку или мало от него зависят. А вот согласовательная функция – это как раз тот решающий человеческий фактор, от которого зависит эффективность использования ресурсов, рост и применение квалификации, создание и использование условий для общего успеха.

Согласовательная функция – фундамент успеха коллективной деятельности, главный её элемент.

ЗАКОН ЗАВИСИМОСТИ ЦЕЛЕЙ ОТ МЕНТАЛЬНОСТИ

Цели людей формируются отнюдь не случайным образом. Они, как и мышление, весьма зависимы от характера ментальности. **Личные цели индивида во многом формируются под**

воздействием характера его ментальности. Господствующая в коллективе ментальность формирует коллективные цели и определяет задачи коллективной деятельности.

В каком-то смысле индивид - раб своей ментальности. Именно она в основном диктует ему поведение, хотя и сама изменяется под воздействием социального развития индивида. Если у него ментальность авторитарная, то и его личные цели будут в авторитарном русле стремления к повышению своего статуса. Если ментальность имеет преимущественно принудительный тип, то индивид стремится к повышению своей силы, к силовому господству, личной защите и безопасности. В этом и будут заключаться его личные цели.

Великий парадокс в том, что, хотя ментальность людей в течение жизни меняется и в соответствии с её изменением коренным образом изменяются личные цели, каждый раз конкретный человек относится к своим целям как к абсолютной истине и готов их защищать, а иногда даже ради них идти на жертвы, порою не щадя собственной жизни, не говоря уже о чужой! Таковы законы ментальности, морали, миропонимания и их роль в жизни людей, в поведении, субъективных взглядах, оценках, представлениях о добре и зле, об истине и справедливости.

Это лишний раз свидетельствует, что обычный человек мыслит отнюдь не чисто научно, не холодным взором смотрит на действительность, а наоборот, все видит в субъективно-объективном ракурсе собственной ментальности, культуры, нравственности. Одно это уже должно побуждать научные исследования к максимальной объективности в этой сфере, в противном случае массовые, серьезные ошибки в социальной жизни неизбежны, что мы, собственно, и видим на протяжении всей истории.

СЛОЖНОСТЬ ЗАДАЧ

Нуждаются в пояснениях термины «сложная задача», «простая задача». Нельзя говорить о сложности и простоте задач безотносительно к конкретным возможностям участников их решения. Это было бы некорректно. То, что одним сложно, для других может быть достаточно просто. Поэтому здесь мы будем говорить только о факторах, усложняющих или упрощающих коллективное решение задачи.

Повышают сложность задач следующие факторы: новизна задач для исполнителей; динамичность задач, изменчивость; нестабильность, сложность и разнообразие используемых алгоритмов; многофакторность и непредсказуемость внешних влияний; наличие противодействий решению задач. Чем больше величина этих факторов, тем сложнее задача. И наоборот.

Нередко складываются обстоятельства, когда коллектив не может справиться с высокой сложностью задачи и не может перейти на использование более совершенного механизма сотрудничества из-за низкого уровня ментальности большинства участников, а решать задачу бывает жизненно необходимо. Иногда выход находят в искусственном упрощении решаемой задачи. Давно понято, что **организационно задача обычно упрощается**, если её разбивают на отдельные части, каждую из которых поручают небольшому коллективу, специализирующемуся на её решении. Иногда из-за неприемлемого усложнения организации отказываются от решения новой, более сложной задачи и сохраняют старую.

Знание перечисленных законов позволяет более эффективно организовывать деятельность коллектива. Если, например, уровень ментальности участников и используемые механизмы сотрудничества существенно отстают от сложности задачи, то для решения этой проблемы целесообразно перейти на решение более простых задач, соответствующих уровню ментальности и используемых механизмов сотрудничества.

Если же, наоборот, сложность решаемых задач существенно ниже возможностей коллектива и по уровню его ментальности, и по используемым механизмам сотрудничества, то для повышения эффективности организации целесообразнее перейти к решению более сложных задач. За счет этого можно повысить эффективность, конкурентоспособность деятельности коллектива.

ЧТО ПРОИСХОДИТ, ЕСЛИ НЕ СЛЕДУЮТ ОБЪЕКТИВНЫМ ЗАКОНАМ

По-настоящему понять и объяснить перечисленные выше закономерности можно лишь при достаточно глубоком понимании структуры механизмов сотрудничества, сути ментальности и

требуемых ими условий для нормального функционирования. Здесь не ставится задача доказательства всех перечисленных законов. Наличие этих закономерностей демонстрирует сама жизнь. Надо только внимательно посмотреть на реалии, скажем, рассмотреть характерные примеры из реальной жизни в сфере организации.

В СССР в одном городе была крупная обувная фабрика. Типично социалистическое предприятие, выпускающее товары народного потребления с низким качеством продукции, низкой эффективностью и постоянным массовым мелким и средним воровством. Из некачественного сырья выпускался незамысловатый ассортимент простой, если не сказать допотопной, дешевой обуви, которую покупали по двум причинам – из-за дефицита в розничной торговой сети почти всех товаров и низкого уровня жизни людей, когда дешевизна была важнее качества и моды. Свой конёк – низкие цены – фабрика обеспечивала массовым использованием неквалифицированной и низкооплачиваемой рабочей силы, включая даже заключенных ближайшей колонии, и плановой советской системой сбыта. Фабрика навязывала оптовой и розничной торговле некачественную, но дешевую продукцию. Так продолжалось десятилетиями. Руководству фабрики (и не только ему) казалось, что всё у них нормально.

Но тут вдруг разразилась перестройка, а за ней – экономические реформы. В страну хлынул небывало широкий ассортимент обуви. Продукция фабрики стала совершенно не соответствовать реальному спросу населения. Её обувь магазины просто перестали брать как ненужную. Руководство фабрики не могло поверить, что попало в безвыходное положение. Оно лихорадочно искало выход, но в рамках своей компетенции и привычных форм организации ничего толкового сделать не могло. Попытались спастись с помощью модернизации. При поддержке государства взяли ряд кредитов, возвели ещё один огромный корпус, приобрели и установили новое оборудование по изготовлению обуви. Но старая организация всё равно не вписывалась в сложности новых условий рыночной деятельности. Предложить населению что-либо стоящее, конкурентоспособное так и не удалось. Долги фабрики росли. Всё оборудование, включая новые автоматизированные линии, остановилось. Нечем стало платить зарплату. Пошли массовые увольнения. Фабрика фактически обанкротилась. Перестраиваться на рыночные условия у руководства не оказалось ни сил, ни времени, ни знаний, ни способностей. Всё, что не успели разворовать, распродали. Произошло фактически невозможное для советской экономики: фабрика с тысячным коллективом, огромными корпусами, стабильно работавшая десятилетиями, остановилась, опустела и фактически исчезла с экономической карты!

В то же самое время и в том же городе возникли и стали набирать силу новые пошивочные и ремонтные мастерские. Они работали по индивидуальным заказам, выпускали малыми сериями продукцию, имевшую спрос, не гнушались и обычным ремонтом обуви. Он весьма разросся в кризисный период, когда у населения не хватало денег на новую обувь.

Таким образом, выжил не тот, кто имел огромные ресурсы, доступ к кредитам и опирался на поддержку властей, а тот, кто быстро перестроил организационную основу деятельности, отошел от авторитарной организации и перешел на договорную, рыночную деятельность, стал руководствоваться спросом, рыночной конъюнктурой.

Эти примеры говорят о том, что в случае неправильного выбора организационных форм решения задач подрывается главное – эффективность. Если организация не соответствует объективным условиям, то кратковременное увеличение затрат, инвестиции не решат проблему, а только отодвинут и усугубят её.

Если объективные законы требуют изменения производственных отношений, то лучше не сопротивляться этому, не пытаться выкручиваться за счет каких-то инженерных или финансовых ухищрений, а быстрее налаживать соответствующую форму организации. Обычно это требует ускоренного повышения уровня развития ментальности, переосмысления целей и форм деятельности. Это может оказаться ключом к решению самых сложных проблем.

Тема 5. ПОНИМАНИЕ ГРАФИКОВ МЕНТАЛЬНОСТИ

Описываемое ниже графическое представление характера ментальности ранее просто не существовало. Рассматриваемый тест не только успешно решил эту проблему, но и делает это автоматически. Именно на основе этих графиков формируются и выдаются деловые характеристики. Настоящий текст - первое публичное изложение методического аспекта данного вопроса.

КАК ПОСТРОЕНЫ ГРАФИКИ МЕНТАЛЬНОСТИ

Словесные оценки пословиц соответствуют определенным числовым величинам. В ответах тестируемых содержатся 6 разных оценок с соответствующими баллами: 6 баллов – «абсолютно верно», 5 баллов – «верно», 4 балла – «довольно верно», 3 балла – «в чем-то верно», 2 балла – «неверно», 1 балл – «совсем неверно».

Для каждой из 50 позиций шкалы развития ментальности подобраны пословицы, соответствующие ментальным представлениям данной позиции шкалы. Каждая оценка пословицы относится к соответствующему уровню развития ментальности. Тестируемому по каждой позиции шкалы может быть предложено оценить от одной до нескольких (чаще 2-3) пословиц. При отсутствии необходимости наличия оценок по каким-то позициям или даже диапазонам пословицы не предъявляются.

Зондирование ментальности в каком-то смысле подобно рыбной ловле. Рыбу ловить стоит только там, где она водится. Никто не ставит сети в 10 сантиметрах от берега. Аналогично и зондировать ментальность имеет смысл лишь в тех диапазонах, которые могут быть хоть сколько-нибудь актуальны для уровней развития ментальности соответствующего индивида. Скажем, у ребенка не может быть ментальности старика.

Для методики теста очень важно преодолеть проблему случайной природы параметров ментальности. Говоря терминами связистов, в ответах (оценках пословиц) много «шумов», влияния случайных воздействий и факторов, воздействующих на выбор каждой оценки в отдельности. Чтобы надежнее выявить в таких условиях полезную информацию, вначале осуществляется повторное зондирование одних и тех же позиций шкалы, а полученные оценки усредняются в масштабах каждой позиции. Всё равно в результате обычно получается очень ломанная кривая графика (см. на цветных графиках желтую пунктирную линию). Затем производится неоднократное сглаживание полученной кривой, чтобы ещё больше освободиться от случайности отдельных оценок. В результате график получается достаточно надежным и наглядным. Он позволяет судить о характере состояния ментальности в момент тестирования. Впрочем, это ещё недостаточно надежная информация, поскольку ментальность довольно подвижна, динамична и пластична. Чтобы объективнее судить о ней, нужно использовать сведения, охватывающие разные настроения индивида в достаточно представительный отрезок времени.

Чтобы получить приемлемо объективную характеристику ментальности, следует использовать данные нескольких повторных тестирований, а затем совместно рассматривать их результаты. Для этого возможно использовать разные методы. Можно, например, объединить и усреднить данные нескольких тестирований. Если объединяются 5-6 тестирований одного и того же человека, одного временного периода, скажем, месяца, то результат обычно становится существенно более надежным.

Рис. 10

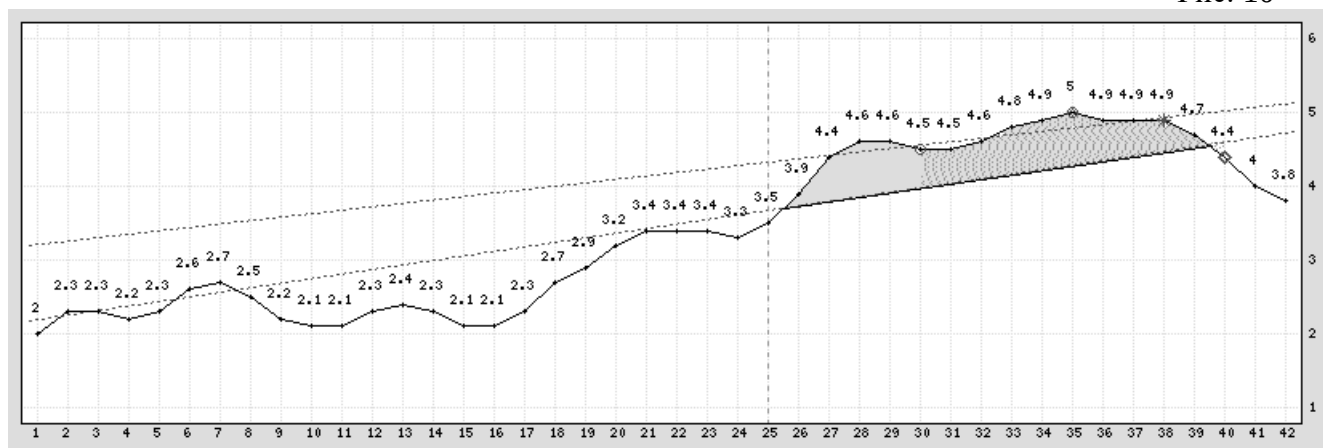


График одномоментного состояния ментальности (см. рисунок 10) представляет собой кривую, построенную в сетке с 6 вертикальными делениями (баллами) и 50 горизонтальными позициями (ус). Это максимальные её габариты, но обычно используется меньший диапазон, поскольку более или менее взятого индивида из 50 позиций бывают примерно не более 30-35 из них. Остальные диапазоны актуальными для отдельно шкалы справа или слева обычно можно игнорировать как несущественные для характеристики ментальности данного субъекта. Для молодежи актуальным обычно бывает диапазон шкалы от 1 до 30 ус, а для социально наиболее зрелого контингента – от 10 до 45 ус.

«ГОРЫ» И «ГЛУБИНЫ»

Отмеченные на сетке графика среднеарифметические величины ответов соединяются кривой, которая отражает ментальность на данный момент времени. Однако в этой кривой ещё немало следов от случайных факторов, мешающих чистоте отражения характера ментальности. Для противодействия этим факторам автоматически производится неоднократное сглаживание кривой графика с помощью скользящей средней. В результате кривая графика становится более плавной, отражающей наиболее важные качества характера ментальности конкретного индивида. На графике появляются вполне обозримые, похожие на земной ландшафт возвышенности и углубления. Такая форма более удобна для визуального восприятия и анализа.

Можно было бы считать, что средняя нейтральная оценка на шкале баллов проходит на графике горизонтально, на уровне 3,5 баллов. Исследования показали, что это не совсем так. Эта линия проходит не строго горизонтально, а с небольшим наклоном влево. Чем ниже на шкале развития ментальности уровень зондирования (т.е. чем он ближе к 1), тем ниже «нейтральная» точка оценки. И наоборот, чем выше уровень зондирования, тем выше и нейтральная точка. Это обусловлено субъективным повышением приемлемости для тестируемых более совершенных, более гуманных отношений, которые на шкале отображаются правее.

НАКЛОННАЯ ГУМАННОСТИ

Посмотрим это на примере двух утверждений. Менее гуманное - «если враг не сдастся, то его уничтожают». И более гуманное – «чужой успех приятен». Нейтральной оценкой для первого утверждения, скорее всего, является оценка «в чем-то верно» (3 балла.), а для второго утверждения нейтральной оценкой, пожалуй, служит оценка «довольно верно» (4 балла), поскольку «в чем-то верно» уже допускает неприязнь к чужому успеху. А это явно не нейтрально и не корректно. Для первого утверждения оценка «довольно верно» была бы не нейтральной, а скорее зловещей, вполне допускающей убийство.

Подобные рассуждения и лингвистические тонкости кому-то могут показаться несущественными, но в деле анализа ментальности необходима высокая точность. И поэтому подобные рассуждения вполне оправданы. Между прочим, наклон линии нейтрального уровня оценок найден не в результате изложенных выше рассуждений, а по результатам анализа данных тысяч реальных тестирований. Многие лица не имеют особого мнения по поводу тех или иных утверждений. Поэтому множество неопределенных позиций нейтральных ответов в той или иной степени невольно формируют эту нейтральную наклонную линию.

Уровень нейтральных оценок – отнюдь не просто занимательный феномен. Он расчленяет весь график индивида на зоны приемлемых и неприемлемых для него норм отношений. Проще говоря, это – линия морального, этического водораздела. Поэтому для всех аналитических заключений по каждому конкретному графику точное проведение этой линии имеет принципиальное значение.

Она получила название - «наклонная гуманности», а на служебном сленге – «поверхность воды» или даже «нижняя поверхность воды», поскольку выше неё часто используется другая вспомогательная для ориентации линия. На графиках наклонная гуманности - пунктирная линия синего цвета, нижняя из двух параллельных.

При анализе графиков используются и другие линии. Они носят вспомогательный характер и облегчают визуальное восприятие параметров графиков.

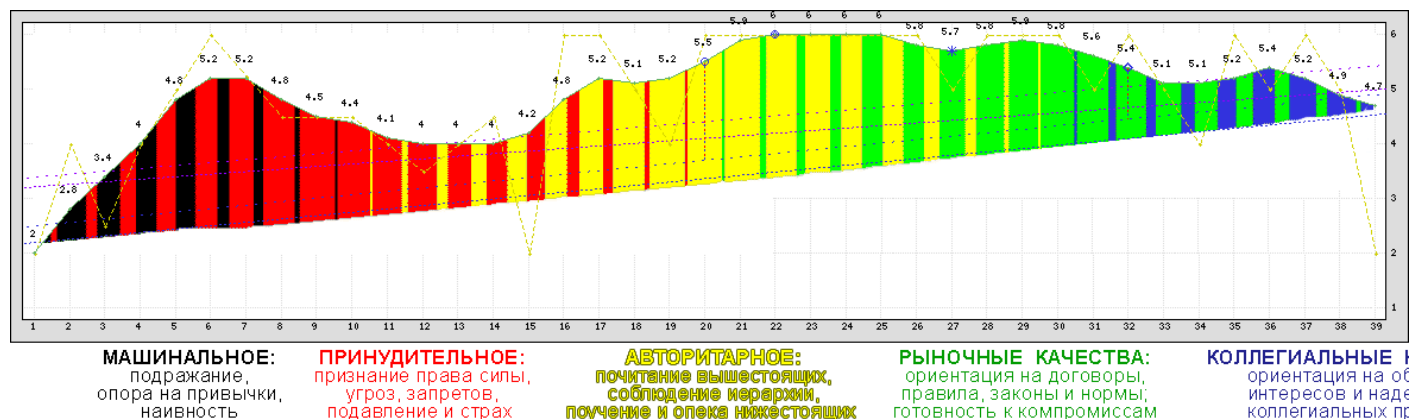
«Поверхность воды» превращает график в изображение «моря», а выступающие над ним бугры - в «острова» или «риффы», если они совсем маленькие. Высокие «горы» соответствуют однозначно положительному отношению индивида к соответствующим нормам отношений. Низкая «суша» говорит о том, что индивид допускает такие отношения, но не является их ярким приверженцем. Глубины «моря» отражают степень неприятия индивидом соответствующих норм. Всё это – важные моменты для понимания и описания ментальности.

РАСКРАСКА «СУШИ»

Для наглядного представления структуры ментальности в части составляющих её элементов разных механизмов сотрудничества поля графиков раскрашены на экране монитора в 6 разных цветов,

соответствующих основным механизмам сотрудничества (см. рисунок 11). Ориентацию индивида на формы машинального сотрудничества отражает черный цвет. Ориентация на элементы принудительного сотрудничества помечена красным цветом. Настрой на авторитарные отношения представлен желтым цветом. Присутствие принудительных элементов отображается красным цветом, авторитарных – желтым, договорных элементов – зеленым, коллегиальных – синим, а саможеланных – голубым. Такая раскраска повышает информативность графиков и облегчает их аналитическое восприятие.

Рис. 11

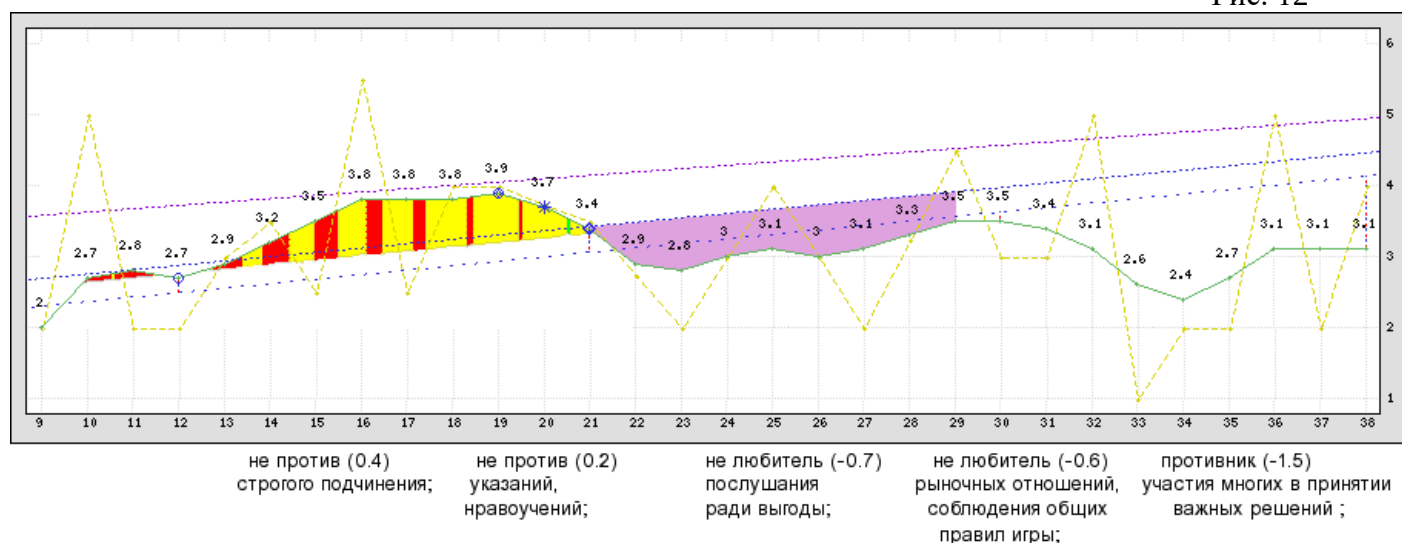


ЯДРО МЕНТАЛЬНОСТИ

Чтобы понять характер внутреннего настроя индивида, нужно анализировать график его ментальности на всем диапазоне тестирования. Но не все участки шкалы развития в одинаковой степени актуальны для характеристики конкретной личности. Обычно график ментальности имеет участок шириной 5-18 позиций, в наибольшей степени отражающий настрой личности. Этот участок назовем ядром ментальности.

Ядро ментальности отражает основной настрой психики индивида, характеризующий наиболее актуальные и весомые принципы его поведения. Ядро ментальности может содержать как положительное, так и отрицательное отношение личности к определенным согласованным нормам. Соответственно, и ядро ментальности может быть положительным, отрицательным или смешанным. Последнее имеет место, когда одна часть ядра ментальности отражает положительное отношение к определенным нормам поведения, а вторая – отрицательное отношение к другим нормам поведения. На рисунке 12 показан график именно такой ментальности. Положительный участок занимает позиции 12-21, отрицательный – 21-29.

Рис. 12



Если у индивида весь график ментальности находится ниже «поверхности воды», то у него бывает отрицательное ядро. Оно показывает, какие нормы отношений индивид в наибольшей степени не приемлет. Бывают лица, без восторга воспринимающие любые механизмы сотрудничества, но особенно отвергающие один из них, скажем, принудительный или

авторитарный. У таких лиц в соответствующем диапазоне графика обнаруживается отрицательное ядро ментальности.

Идентификация ядер ментальности - процедура не всегда простая, впрочем, как и сама ментальность. Этот вопрос достоин более подробного и пространного освещения для узкого круга специалистов, что в настоящей работе не предусматривается.

Положительное ядро ментальности цельного, конструктивно настроенного, уверенного в своих взглядах человека выглядит как высокий остров над поверхностью воды. Остров (гора) ядра ментальности находится в том диапазоне отношений, на который, прежде всего, настроена личность, высоко оценивающая соответствующие пословицы. Они как бы резонируют с внутренними «струнами» психики индивида.

Не случайно люди испокон веков пользуются пословицами для концентрированного выражения характера отношений или ситуаций. У многих пословицы непроизвольно всплывают в памяти в соответствующих случаях, отражая их внутренний настрой. Этот психический феномен и используется в моем тесте для зондирования ментальности.

Главное содержание настроя лиц, имеющих отрицательное ядро ментальности, заключается в энергичном отрицании каких-то конкретных норм поведения. Для одних это решительное отрицание насилия, для других – неприятие людской алчности, для третьих – непризнание каких-то авторитетов. Во всех случаях такое отрицание представляет собой важную, а иногда и главную часть настроя, способную постоянно питать личность соответствующей психической энергией.

Наиболее резонирующую текущему настрою личности точку графика ментальности назовем «самой актуальной позицией ментальности», сокращенно АМ. Это - самая высокая точка положительной части ядра ментальности, измеряемая от уровня «поверхности воды».

Использование параметров ядер ментальности позволяет, прежде всего, понять и сформулировать настрой личности на момент тестирования. Другие «горы», «возвышенности», участки «суши» и «глубины воды» тоже отражают в той или иной степени различные элементы ментальности. Часть графика, находящаяся левее от ядра ментальности, отражает либо пройденные субъектом уровни социального развития (если там «вода»), либо используемые (если на них присутствует «суша»). Если справа (см. рисунок 13) от ядра ментальности находится «вода», то это ещё неосвоенные, отрицаемые индивидом нормы более совершенных форм сотрудничества. Если же справа от ядра расположена суша, то она, как правило, отражает не глубинный настрой ментальности, а скорее элементы идущего процесса осмысления и принятия соответствующих форм отношений. Упрощенно можно сказать, что слева от положительного ядра ментальности находится прошлое развития личности, а справа - будущее.

Далеко не всегда график ментальности представлен одной «горой» или «островом». Если «гора» одна, то она обычно и совпадает с ядром ментальности. Но очень часто «островов» или «впадин» бывает несколько. Никакого противоречия в этом нет. Ментальность у многих людей бывает противоречивой. Формируется-то она довольно стихийно. Отсюда, кстати, вытекает столь часто наблюдаемая непоследовательность действий и суждений. Так происходит в процессе развития ментальности, когда одни её элементы постепенно вытесняют другие, но какое-то время они противоречиво сосуществуют.

Рис. 13

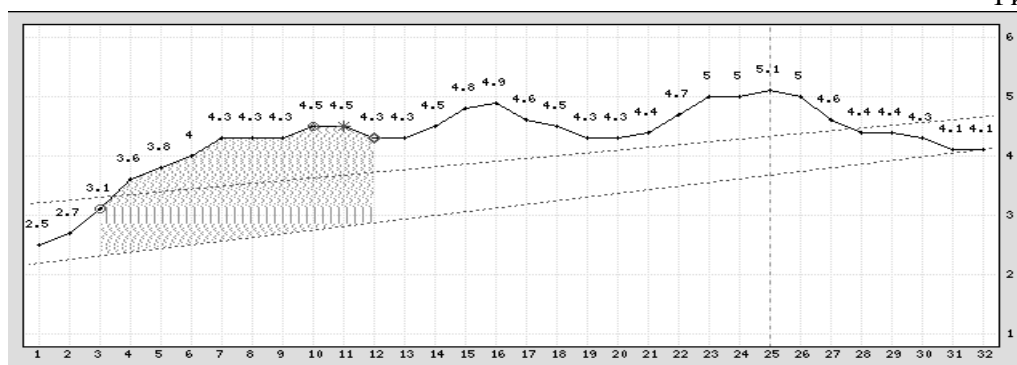


Наличие нескольких «островов» затрудняет формальную идентификацию ядра ментальности и её характера. Да и фактически отношения с окружающими в таких случаях не всегда бывают однозначны и очевидны. В таких случаях обычно мы застаем ментальность в каких-то переходных, промежуточных, временных состояниях. Поэтому и на графике не всегда легко выделить ядро ментальности, и не столь очевидными могут быть выводы о ней.

СФОРМИРОВАННОСТЬ МЕНТАЛЬНОСТИ

Несформированная ментальность на графике часто выглядит как сплошная или почти сплошная «суша», как показано на рисунке 14. Ментально несформировавшийся человек легко соглашается со всеми или почти всеми пословицами, поскольку не имеет четких морально-этических ориентиров. В каждой пословице он видит определенный резон, смысл и не спорит с ним, а ставит высокие оценки, невольно формируя «сухой» график. Сформировавшаяся же личность в пословицах и утверждениях обнаруживает небезразличный ей социальный смысл, общественную позицию, совпадающую или не совпадающую с её собственными позициями. Поэтому она оценивает пословицы дифференцированно, одни – высокими, а другие – низкими оценками. Но это поверхностные признаки сформированности ментальности.

Рис. 14

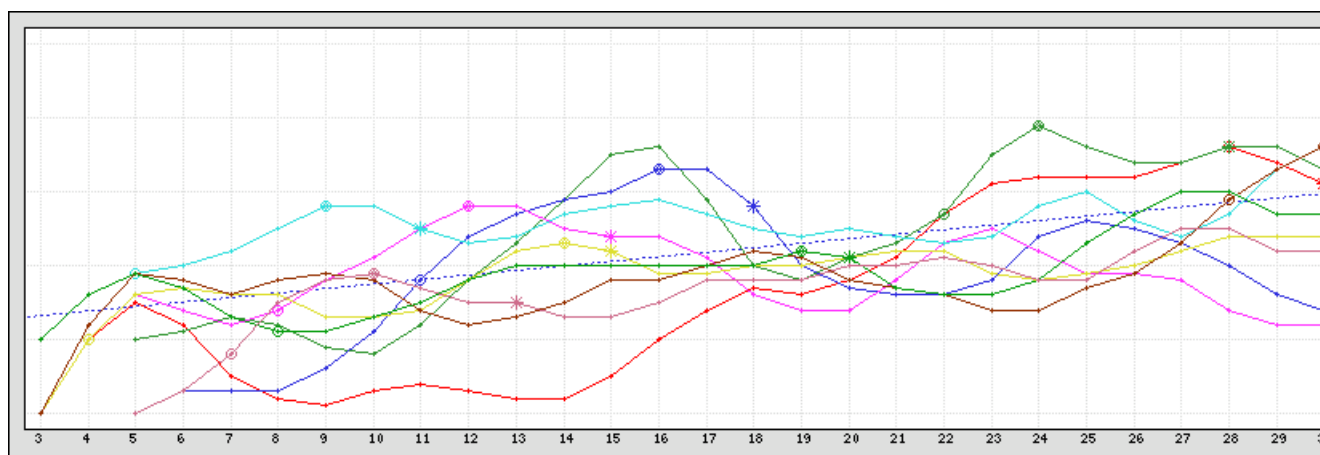


Другим, более точным способом является многократное тестирование, а затем анализ одновременно всех графиков тестирования данного лица (см. рисунок 15). Однако обозревать столько графиков сразу не удобно.

Если же это изображение преобразовать, как показано на рисунке 16, то наглядно видны минимальные, максимальные и усредненные параметры графиков. Такое изображение похоже на схему русла реки. Причем в одних местах берега этой «реки» могут быть узкие (зеленая окраска), а в других – широкие (красная). Это обычно отражает степень разброса параметров графиков ментальности и косвенно свидетельствует о том, что к одним формам отношение у данного индивида довольно четкое, стабильное, хорошо сформировавшееся, а к другим, по которым разброс параметров графиков большой (широкое русло), плохо сформированное, не устоявшееся отношение.

На рисунке 15 приведены данные девяти тестирований в течение одного месяца 22-летней девушки, имеющей высшее образование.

Рис. 15

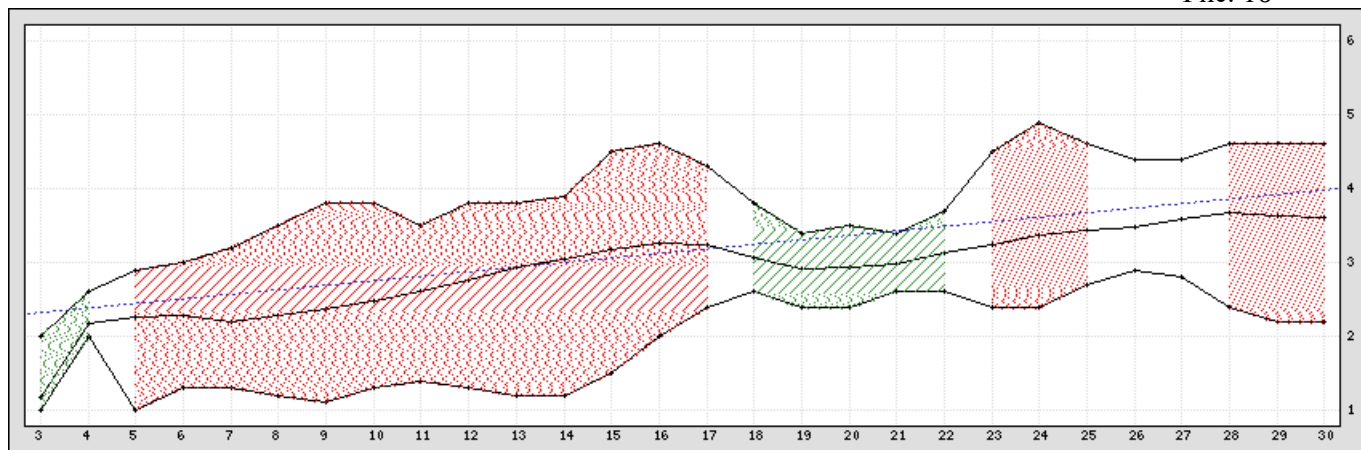


На рисунке 16 наглядно видно, что у девушки к одним формам отношение довольно стабильное, хорошо сформировавшееся (участки 3-4 ус и 18-22 ус), а к другим, по которым разброс параметров графиков большой, - плохо сформированное, не устоявшееся отношение (5-17, 23-30 ус).

Зная характер всех позиций шкалы развития форм отношений и анализируя настоящий график, можно заключить, что эта девушка уже избавилась от детского восприятия окружающего («вода» на участке 3-4 ус при узком «русле»), явно не имеет авторитетов (узкое «русло» ниже «поверхности воды» на участке 18-

22 ус). Но она и не слишком их отвергает, поскольку «глубина» на этом участке малая. Эти участки «русла» имеют зеленый цвет. В то же время у девушки нет устоявшегося настроя в области принудительных и договорных отношений (5-17 и 23-30 ус). Тестирование выявило большую нестабильность, несформированность ментальности на этих участках. При таком настрое от этой девушки нельзя ожидать стабильного, предсказуемого, зрелого, конструктивного поведения. Реальное её поведение это убедительно подтверждало. Две её попытки начать работать в разных организациях не увенчались успехом. В обоих случаях она не смогла соблюдать трудовую дисциплину. Её работой были недовольны, и она увольнялась по собственному желанию, не найдя общего языка с руководством организаций. При таком характере ментальности это и не удивительно.

Рис. 16

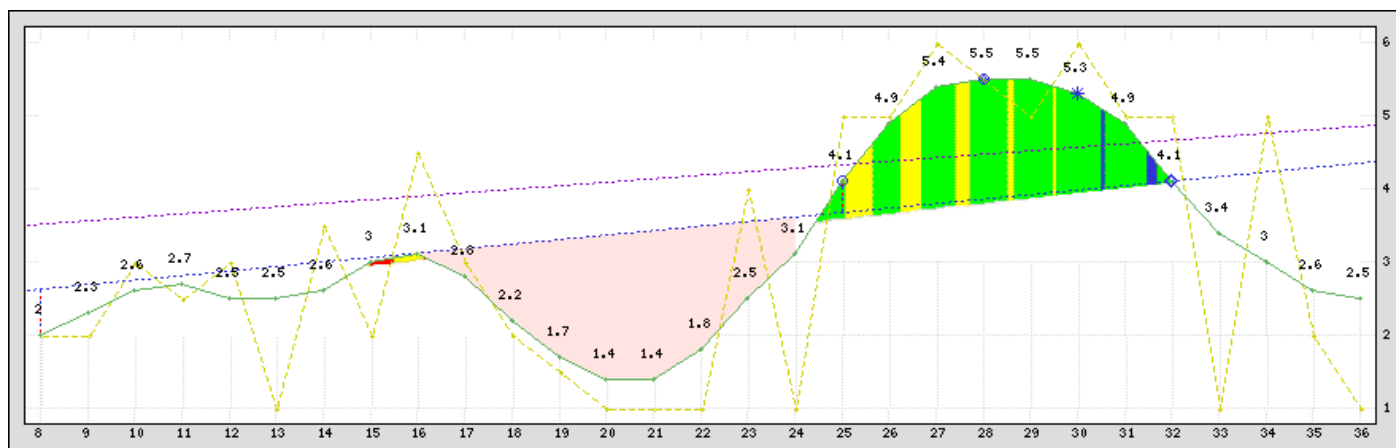


СОЦИАЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ

Сформировавшаяся у кого-то ментальность ещё не означает её высокой зрелости. Зрелой можно назвать только ментальность с высокими параметрами по шкале развития. Ментальность, соответствующая более совершенным отношениям сотрудничества, является и более зрелой. Так, если положительное ядро ментальности субъекта А находится на более высоком уровне шкалы (например, в диапазоне 27-35 ус), чем у субъекта Б (12-20 ус), то очевидно, что субъект А социально существенно более зрелый. Уровень зрелости можно определять и по другим параметрам (АМ – актуальной ментальности и УЗ – точкой шкалы, получившей название «уровень зрелости» и другим). УЗ находится посередине между АМ и ПЯ (правым краем ядра ментальности) индивида.

Обычно зрелость растет с годами. Более старшие лица часто бывают и более зрелыми социально. Но так случается далеко не всегда. Тестирование бродяг, интеллектуально неразвитых, социально отсталых лиц показывает, что у них обычно и более низкая социальная зрелость, чем у их сверстников и даже более молодых людей. Пример графика ментальности социально **сформировавшегося, зрелого, цельного, целеустремленного** человека приведен на рисунке 17.

Рис. 17



Более всего его ментальность характеризуется участком графика в диапазоне от 17 до 32 ус. На них расположены две части ядра, отрицательный на участке 18-24 ус и положительный на участке

25-31 ус. Личность решительно отвергает неравноправные, авторитарные отношения и предпочитает договорные, рыночные нормы жизни. Это – социально вполне зрелые позиции.

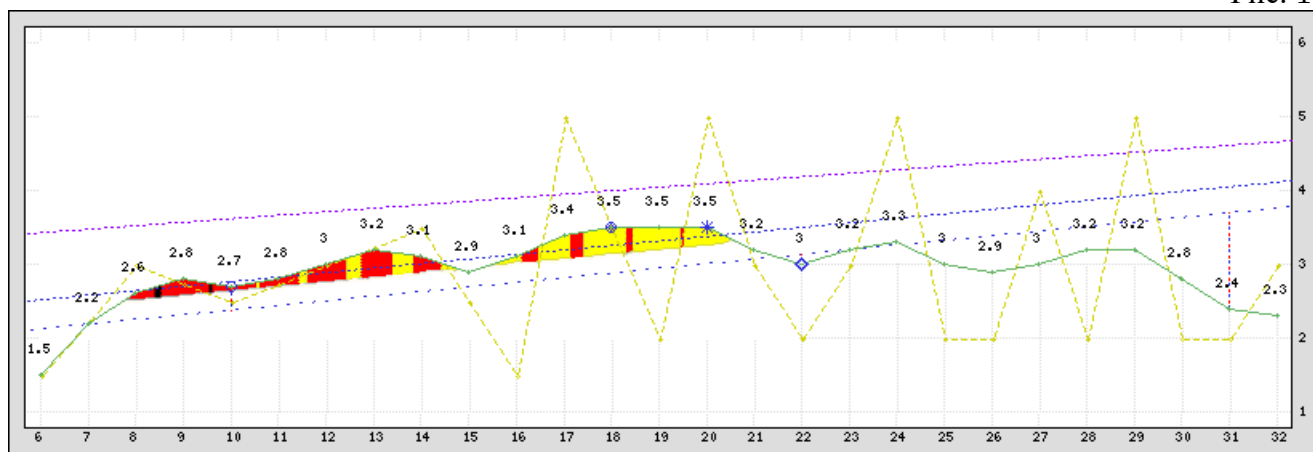
Следует обращать внимание и на желтую ломанную пунктирную линию графика. Она соединяет ещё не сглаженные точки, соответствующие средним баллам по каждой позиции. Сглаживание может скрывать от внимания сильные колебания в оценках на определенных участках. Имеются в виду не любые «гармошки», а, прежде всего, такие, в которых верхние точки выше уровня воды, а нижние точки – ниже него. Это свидетельствует о том, что по данным нормам поведения у субъекта очень противоречивые, неоднозначные, неустойчивые позиции.

УВЕРЕННЫЕ И КОЛЕБЛЮЩИЕСЯ

Уверенность – существенный фактор в оценке деловых качеств индивида. Графики ментальности позволяют легко отличать уверенных лиц от колеблющихся, неуверенных в своем мнении, а также от лиц, не имеющих никаких убеждений или имеющих слабые убеждения. График ментальности уверенной личности выглядит как высокий «остров», с обеих сторон которого средние и большие «глубины» (см. рисунок 17).

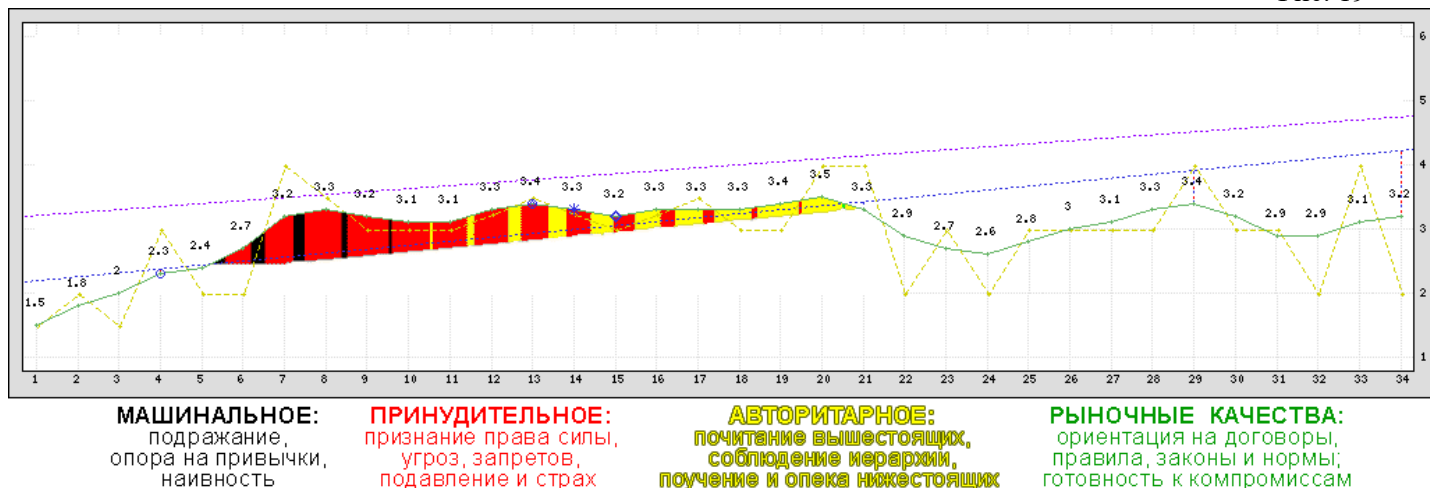
Это значит, что убежденная личность однозначно приемлет и энергично поддерживает (высоко оценивает) лишь строго определенные нормы отношений в достаточно узком диапазоне (часто 6-7 ус, реже 10-12 ус). Прочие же отношения убежденная личность энергично отвергает. Оценки **колеблющихся**, противоречивых, непоследовательных, неуверенных лиц на графике выглядят смазанной низкой «сушей» или малыми «глубинами», разбросанными мелкими «островами» и т.п. Пример графика такой ментальности показан на рисунках 18 и 19.

Рис. 18



У неуверенных лиц значительное место занимают участки графика, незначительно отклоняющиеся от «поверхности воды» вверх или вниз (не более чем на 0.5 – 0.7 балла). При этом несглаженный график (рисунок 19) неуверенных людей не сильно отличается от сглаженного, поскольку состоит из осторожных, близких к нейтральности оценок.

Рис. 19



Кривая графика у человека с **противоречивой** ментальностью до процедуры сглаживания имеет очень ломанный, зубчатый вид. У такого тестируемого рядом с оценкой в 5 или 6 баллов часто находится оценка в 1 или 2 балла. Такие «шараханья» у данного контингента наблюдаются на участках шириной в 4-10 ус и более.

ЦЕЛЬНЫЕ ЛИЧНОСТИ

Литературная трактовка понятия «цельный человек» как обладающий внутренним единством, лишенный раздвоенности, вполне соответствует нашему графическому отображению ментальности с такими качествами. У цельного человека и ядро ментальности компактное, высокое, явно выраженное, не разбитое на «островки».

И это не случайно. У таких людей нормы поведения достаточно едины, непротиворечивы и находятся близко друг от друга на шкале развития. И наоборот, если человек противоречивый и непоследовательный в своих делах и оценках, то это следствие соответствующей ментальности. Её график в таких случаях имеет рваную форму, разбит на несколько разновеликих частей, характер которых в той или иной степени противоречит друг другу. Особенности поведения зависят от характера ментальности, отраженного в особенностях формы её графика. Примеры такой ментальности приведены на графиках 13 и 17.

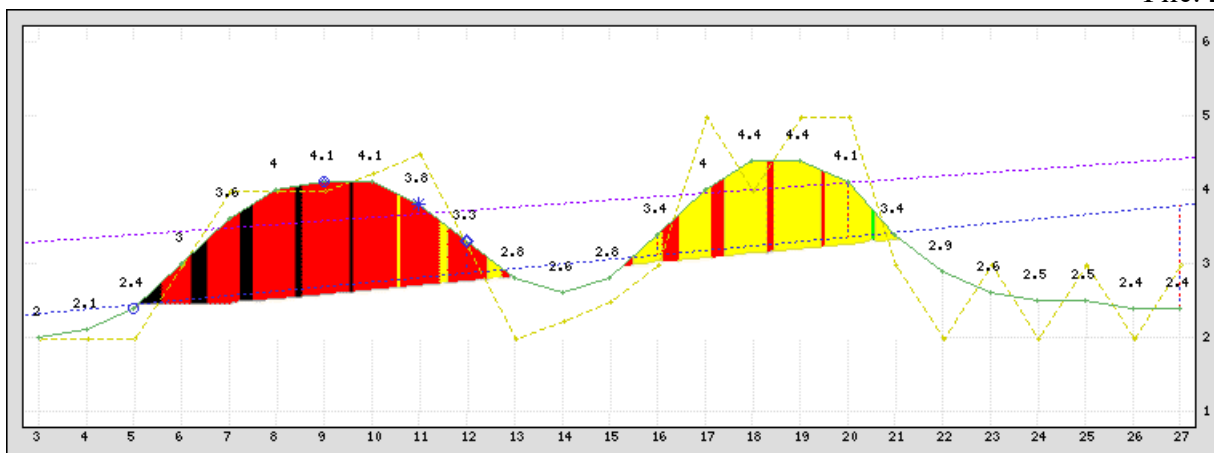
СОБРАННЫЕ И НЕПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ЛИЦА

Цельный человек обычно бывает и собранным, непротиворечивым, способным объединить свои мысли, чувства и поступки в четкий ряд целенаправленных, последовательных, логически увязанных действий. У собранных и непротиворечивых ядро ментальности обычно совпадает с единственной высокой «горой». У несобранных лиц ядро ментальности обычно бывает слишком широким, занимающим 10 и более позиций. Если ментальность собранная, то она не имеет рядом «низменностей» и «островов». Если график ментальности представляет собой несколько «островов» небольшой высоты, отделенных друг от друга неглубокой водой, то это признак несобранной, противоречивой личности.

ЛИЦЕМЕРЫ

Графики ментальности не только отражают, но и во многом объясняют характер отличий той или иной ментальности. Это в полной мере относится и к лицемерию. Кто такой лицемер? Это – двуличный человек, который обычно фактически гораздо хуже того образа, который играет, вводя других в заблуждение.

Рис. 20



Графики ментальности лицемеров хорошо объясняют особенность их поведения. На их графиках (пример на рисунке 20) обычно присутствуют рядом два «острова», разделенные «водой» (шириной 2-4 ус). В приведенном примере «левый» остров представлен ядром ментальности, отражающим главные качества индивида, а правый «остров» отражает второй, обычно внешний облик субъекта. Второй облик несколько иной, не столь органичный для данной личности, но привычно исполняемый в качестве естественной роли, например, для одобрения вышестоящим должностным лицом. Второй «остров» (обычно меньший по площади) находится на шкале развития правее и представляет более гуманные, более цивилизованные, а значит, и более престижные отношения. Поддержка этих отношений позволяет выглядеть в относительно более выгодном свете.

Если правый «остров» отстоит вправо от ядра ментальности на 12 и более позиций, то он уже не является признаком лицемерия, поскольку такое удаление делает «остров» не особо актуальным для

ментальности индивида. Если же ядро ментальности находится не в левом, а в правом «острове», то такой характер ментальности вряд ли можно называть лицемерным. Скорее, так отражается настороженность субъекта.

НАСТОРОЖЕННЫЕ

У достаточно зрелых лиц (АМ > 20-25 ус), постоянно испытывающих какую-то настороженность или видящих впереди некоторую опасность, сохраняющих существенную тревогу, слева на графике (на участке шкалы примерно 6-18 ус) обычно бывает небольшой «остров», площадью меньшей, чем ядро ментальности. Наличие малого «острова» свидетельствует об определенной настороженности. На рисунке 21 показан

Рис. 21

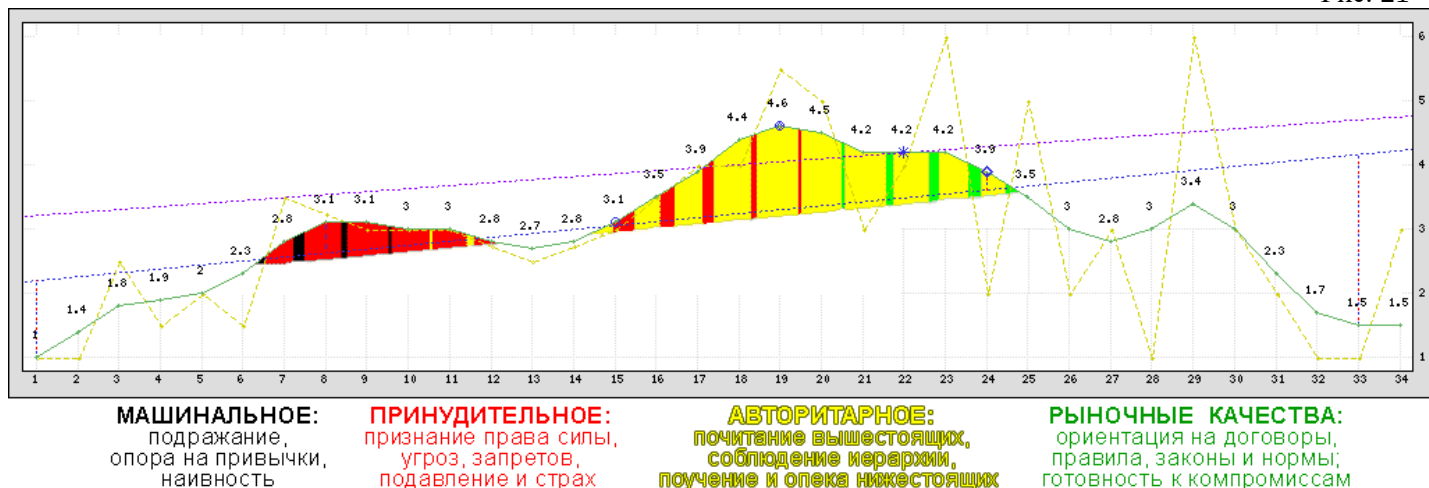


график ментальности настороженной личности.

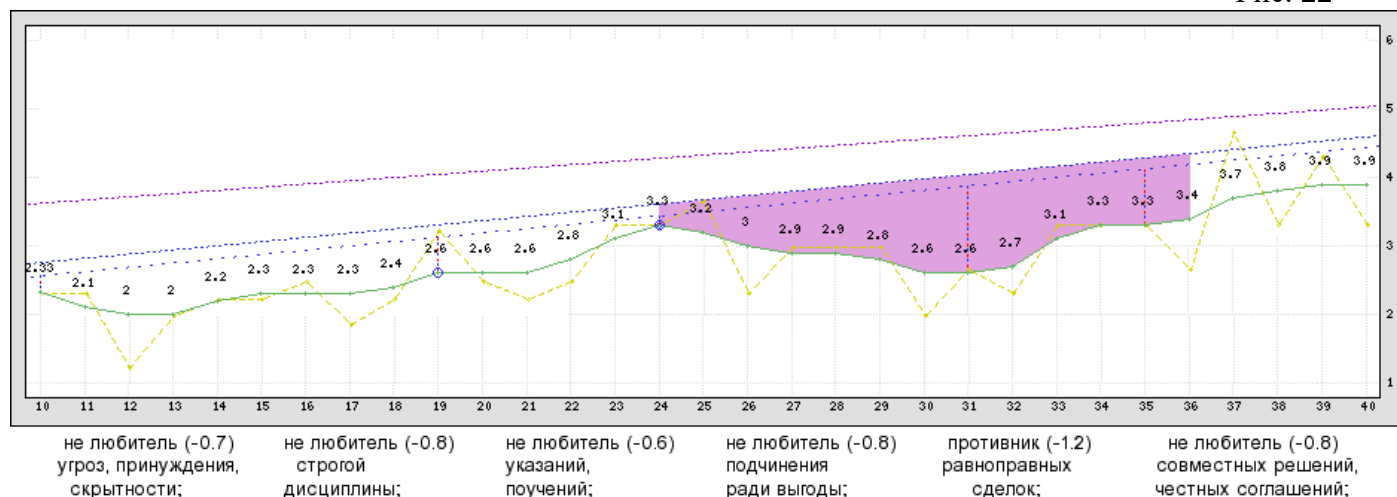
Это может быть, например, мысль о возможной проверке деятельности данной личности или постоянное огорчение из-за какого-то тлеющего конфликта и т.п. Чем больше площадь левого «острова», тем существеннее тревога о ком-то или настороженность.

ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ НАСТРОЙ

Если тестируемый дает только низкие оценки (т.е. по смыслу отрицательные) пословиц на всех позициях шкалы развития форм сотрудничества и его сглаженный график вообще не содержит «суши», то это свидетельствует о неприятии (по крайней мере, добровольном неприятии) индивидом любых форм отношений, ведь в целом используемая шкала охватывает все основные типы отношений. Такая ситуация возможна лишь при пребывании личности в общем глубоко пессимистическом настрое, когда всё воспринимается скептически, отрицается, ничто не получает положительных оценок. Пример графика такой ментальности показан на рисунке 22. Причинами такой формы графика могут быть пребывание индивида в психической депрессии; психологический кризис; переломный момент в жизни или мрачное, пессимистичное восприятие окружающего или сложившейся жизненной ситуации.

Одним из примеров такого внутреннего настроения могут служить следующие слова из песни Владимира Высоцкого: «... Нет, ребята, всё не так, всё не так, как надо»...

Рис. 22



У данной личности ядро ментальности (показанное в цвете) имеет отрицательный характер, который выражается в наиболее отрицательном отношении к договорному сотрудничеству.

При таком состоянии ментальности добровольное конструктивное сотрудничество в рыночных формах взаимодействий очень затруднительно. Впрочем, личность не настроена и на другие формы сотрудничества. Они ею воспринимают отрицательно. Находить общий язык с такими людьми легче на негативной ноте. Это тоже определенная форма согласия, но согласия в негативе. Образно говоря, при встрече с ними наибольший отзыв получают негативные суждения типа: «Какая мерзкая сегодня погода, черт возьми!» - «О да! Будь она неладной».

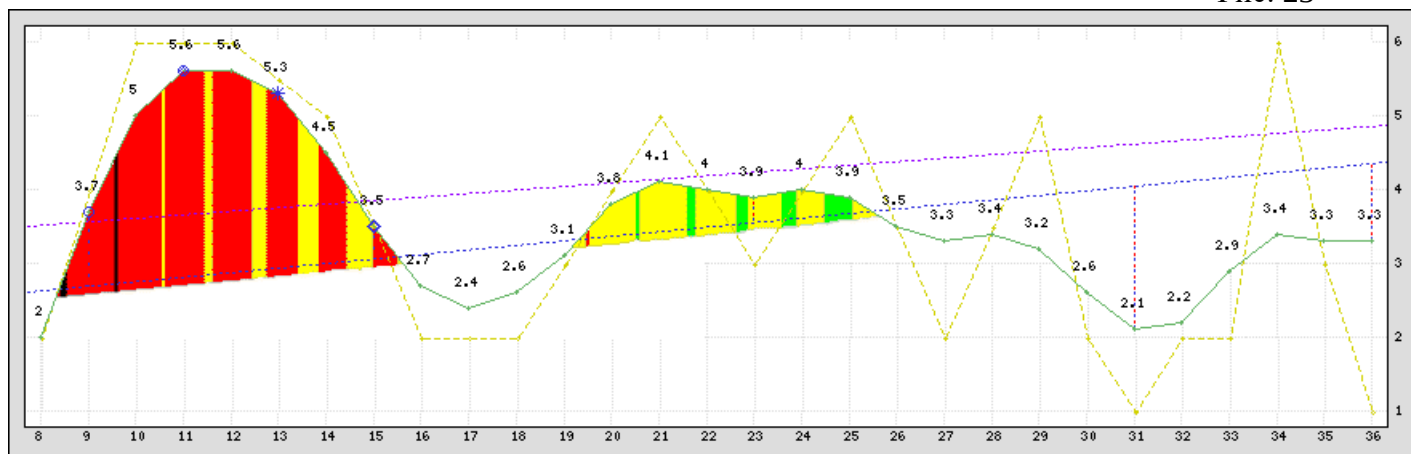
В то же время всё это не означает невозможности сотрудничества с такими людьми. Но на это их надо искусственно побудить, создать у них определенную потребность, интерес к сотрудничеству. Это в принципе возможно, хотя и не всегда просто.

ОЖЕСТОЧЕНИЕ, ПОДАВЛЕННОСТЬ, ЛИДЕРСТВО И АКТИВНОСТЬ

На графиках одинаково (красным цветом) отражаются ожесточение и страх, лидерство и послушание (желтым цветом), рыночная предприимчивость и пассивное участие в договорных отношениях (зеленый цвет). Эти пары качеств относятся к одним и тем же механизмам, только участвуют в них разные люди в разных ролях. При отрицательной величине ролевой активности красный цвет представляет страх, а при положительной - ожесточение. Если красный цвет присутствует в графиках у данного индивида в нескольких тестированиях при ролевой активности менее -0.4 , то это явный признак постоянного присутствия страха или даже подавленности.

Если показатель активности находится в диапазоне от -0.4 до $+0.4$, то однозначных выводов о страхе или ярости делать нельзя. Это скорее свидетельство присутствия лишь некоторых опасений и возможной жесткости. График ментальности агрессивно настроенного человека показан на рисунке 23. Там же отражено и некоторое наличие лицемерия. Этот график можно трактовать как наличие внутреннего ожесточения (высокая «гора» в диапазоне 9-15 ус) при формальном проявлении уважения к старшим («суша» в диапазоне 20-25 ус). Это может быть опасный, двуличный человек.

Рис. 23



Если же раскраски полей красным цветом в графике нет и его кривая в диапазоне 5-15 ус проходит существенно ниже «поверхности воды», то это означает, что в ментальности данного человека нет постоянного страха или жесткости.

ИЗМЕНЕНИЕ НАСТРОЯ МЕНТАЛЬНОСТИ

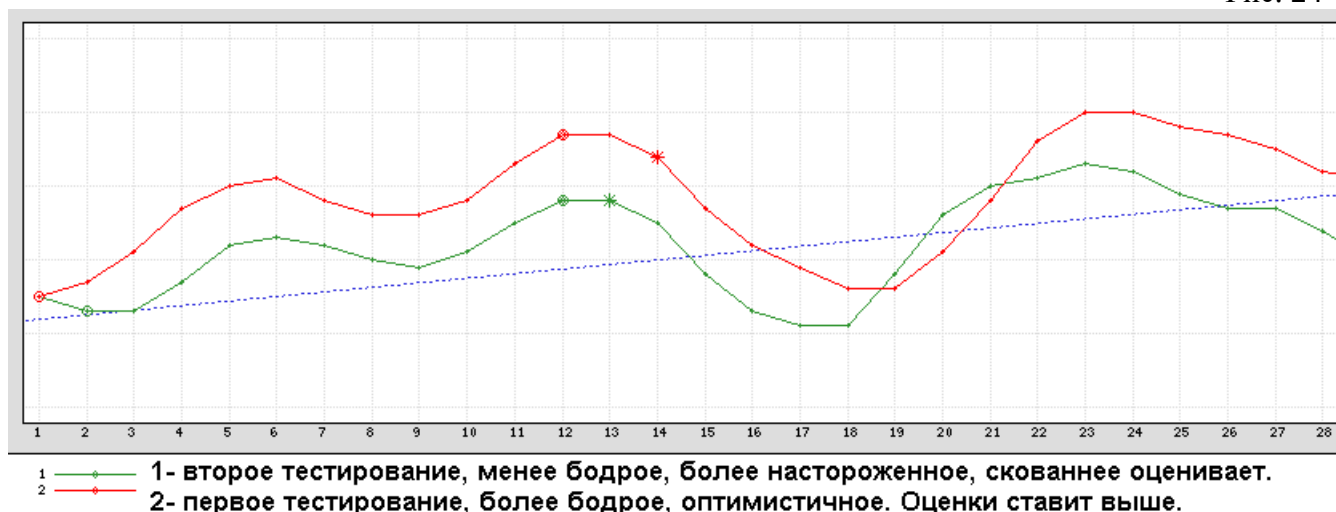
График ментальности способен зафиксировать даже сиюминутное изменение настроения индивида. На рисунке 24 показаны два графика 20-летнего парня, полученные при его тестированиях с интервалом в 10 минут. Надо отметить две особенности: обе кривые довольно похожи по форме, но вторая по времени кривая (зеленая) проходит ниже первой (красной).

При первом тестировании оценки давались более высокие, а при втором они стали ниже. Такие случаи не редки. Их можно объяснить тем, что после прочтения впервые своей деловой характеристики тестируемый несколько теряет самоуверенность, не критичность в самооценках и после этого оценивает пословицы более сдержанно, не столь бодро-размашисто. Это может свидетельствовать об определенном положительном воспитательном воздействии тестирования на молодых людей.

Значительное сходство формы графиков говорит о том, что в обоих случаях ответы были искренними, а использовавшаяся методика достаточно надежна. Иначе такой параллельности линий не получилось бы.

Повторные тестирования позволяют выявлять стабильные и нестабильные диапазоны ментальности и точнее судить о её характере у данного лица.

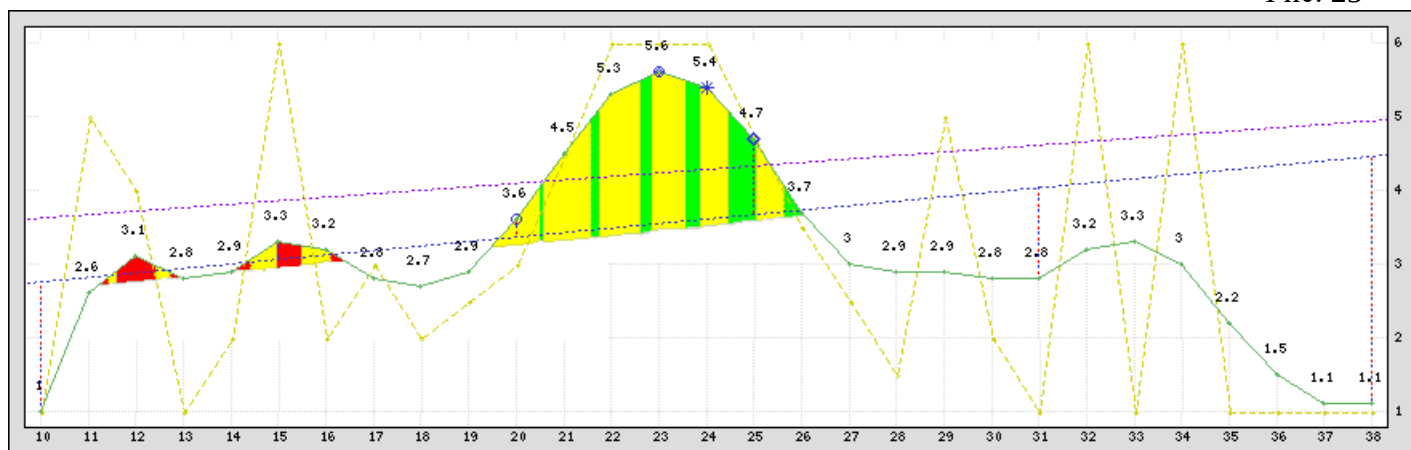
Рис. 24



СТЕРВОЗНЫЕ

Некоторые позиции шкалы развития соответствуют критическим, психологически неустойчивым и противоречивым состояниям ментальности. Характерными в этом плане являются уровни 22 и 23 ус. Если эти позиции входят в ядро ментальности, а тем более, если на них попадает АМ (самый актуальный уровень ментальности), то носитель такой ментальности обычно отличается стервозностью. График такой ментальности приведен на рисунке 25.

Рис. 25



Дело в том, что характер ментальности, соответствующий этим позициям шкалы, хотя и носит преобладающие авторитарные качества, но они уже существенно дополнены элементами договорного механизма сотрудничества.

Возникает симбиоз безответственности авторитарной перзрелости и молодой, дикой рыночной свободы, авторитарного высокомерия и рыночного циничного прагматизма. На этом уровне (22-23 ус) личность ещё не имеет достаточного уважения прав других людей, у неё ещё присутствует авторитарное чванство, желание унижить партнера и возвыситься над ним. Авторитарная мораль с её почитанием старших уже подорвана элементами рыночных отношений, но системы моральных сдержек и противовесов рыночного типа в ментальности ещё отсутствуют.

Личность формально уже умеет вступать в соглашения, но это ещё не цивилизованные соглашения, а большей частью неформальные, исполняемые ненадежно. Внешне чтя авторитеты, такая личность в душе уже перестает их по-настоящему уважать, хотя лицемерно ещё соблюдает ритуалы почитания авторитетов. В качестве рыночного партнера такая личность ненадежна. Но и в качестве подчиненного члена авторитарной иерархии она тоже малопригодна, поскольку настоящего почитания своих руководителей уже не испытывает и, значит, надежно подчиняться не будет.

Почитание и уважение только тогда имеют смысл, когда они искренни. Если же это только игра, то это чревато большими неприятностями для руководителей и партнеров, поскольку в самый неподходящий момент этот подчиненный предаст, оскорбит или навредит, а как партнер обманет и причинит ущерб.

Если такой настрой ментальности продолжается длительное время, то формируется личность с довольно стержневым поведением. Не соблюдая ни авторитарных, ни договорных норм морали, она цинично и со злорадством способна причинять другим ущерб. Каждого чужого человека и не своего прямого начальника она стремится всячески уязвить и принизить, чтобы возвысится хотя бы в собственных глазах. Такая личность ещё не имеет должного уважения к партнерам, часто втихую нарушает правила и соглашения. Может сорвать сотрудничество в самый неподходящий момент, занимаясь элементарным вымогательством или причиняя другим моральный ущерб ради собственного удовлетворения. Такие вполне могут проявлять и коррупционные действия. Это не противоречит данному типу ментальности.

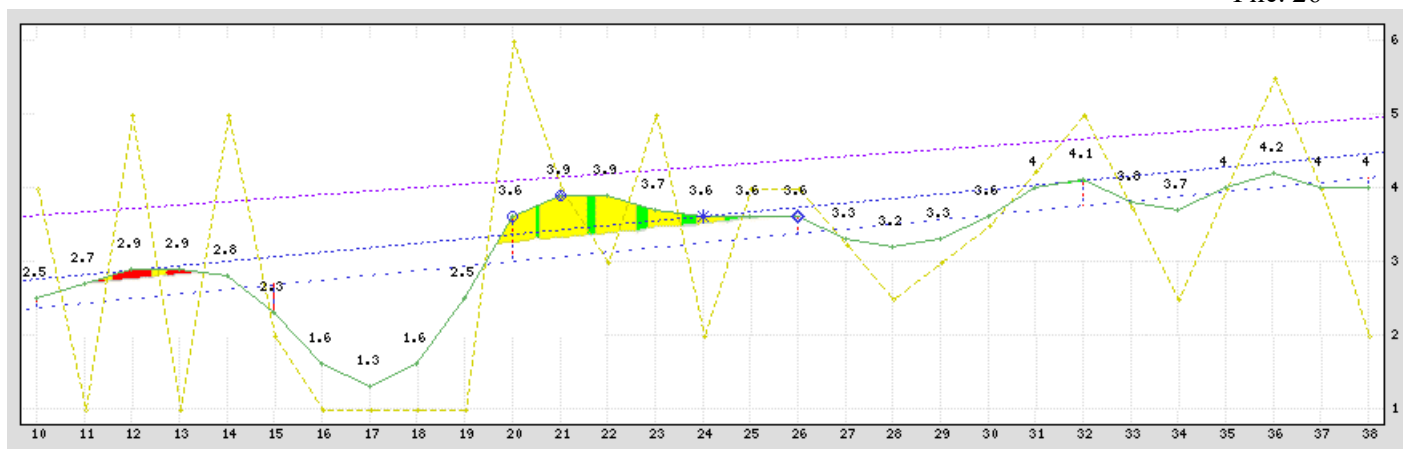
СКЛОЧНИКИ

Полезную информацию несут не только «горы» и «острова», но и «глубины», особенно, если «глубины» большие. Они показывают, сколь остро данная личность не приемлет соответствующий тип отношений. Если тестируемый низко оценил диапазон механизмов сотрудничества, которые как раз используются в данной организации, то это лицо, скорее всего, будет всё время недовольно тем, как к нему относятся. Пример такого графика показан на рисунке 26.

Это график ментальности 42-летней женщины, работавшей во многих организациях и всюду увольнявшейся со скандалами. Ей не нравились те или иные действия начальства, она часто возмущалась критикой в свой адрес и каждый раз увольнялась со скандалом. Если посмотреть на график её ментальности, то в диапазоне 15-19 ус можно заметить довольно редко встречающуюся в этом месте глубокую впадину. Она находится как раз в том диапазоне, который обычно широко используется в авторитарных отношениях между работниками и руководителями во многих организациях. Это диапазон отношений, в которых нет открытых угроз и насилия, но присутствует давление, негрубое принуждение. На лиц, подобных нашей героине, в общем-то обычное давление начальства действует, как красная тряпка на быка, и они начинают возмущаться. Кстати, и другие диапазоны графика показывают, что у неё практически нет достаточно приемлемых, устойчивых форм производственных отношений.

Таким образом, график ментальности объясняет, почему эта женщина во всех организациях воспринималась как склочница и многократно увольнялась со скандалами и недовольством с обеих сторон.

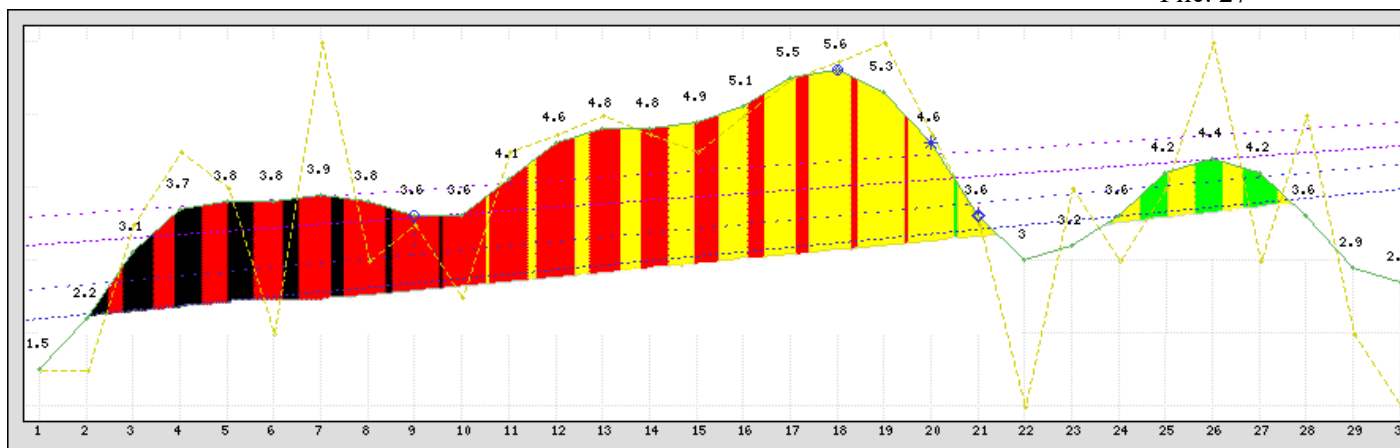
Рис. 26



Обнаружить склочность при обычном приеме на работу без такого тестирования практически невозможно. Конечно, склоки возникают не только на базе подобных глубоких «впадин». Могут они возникать и при гремучем сочетании некоторых «гор» и «глубин». Такой пример приведен на рисунке 27.

Это график ментальности 45-летней, грубоватой в общении женщины с очевидно уязвленным самолюбием и раздутой гордыней, что подтверждает высокая «гора» в диапазоне 15-20 ус. Поэтому личность очень чутка в этом диапазоне отношений (не самого грубого принудительного давления). Но диапазон господства договорных отношений (28-32 ус) она практически отрицает и, соответственно, адекватно не воспринимает. Здесь у «воды» большая глубина. Когда однажды к ней применили обоснованные, стопроцентно договорные санкции (установленный штраф) за нарушение выполнения обязанностей (срыв работы), то она это восприняла не как законную меру, а как сугубо личное оскорбление, как унижение, искренне полагая, что её персона имеет право на особое положение. По-другому воспринимать всё при таких особенностях ментальности она и не могла. В результате она устроила скандал и уволилась, что называется, хлопнув дверью.

Рис. 27



Рассмотренные примеры показывают, что причинами склок являются не столько стечение обстоятельств, сколько особенности ментальности некоторых лиц. Носителей такой ментальности можно считать потенциальными склочниками. При соответствующем развитии ментальности они могут избавиться от этого недостатка.

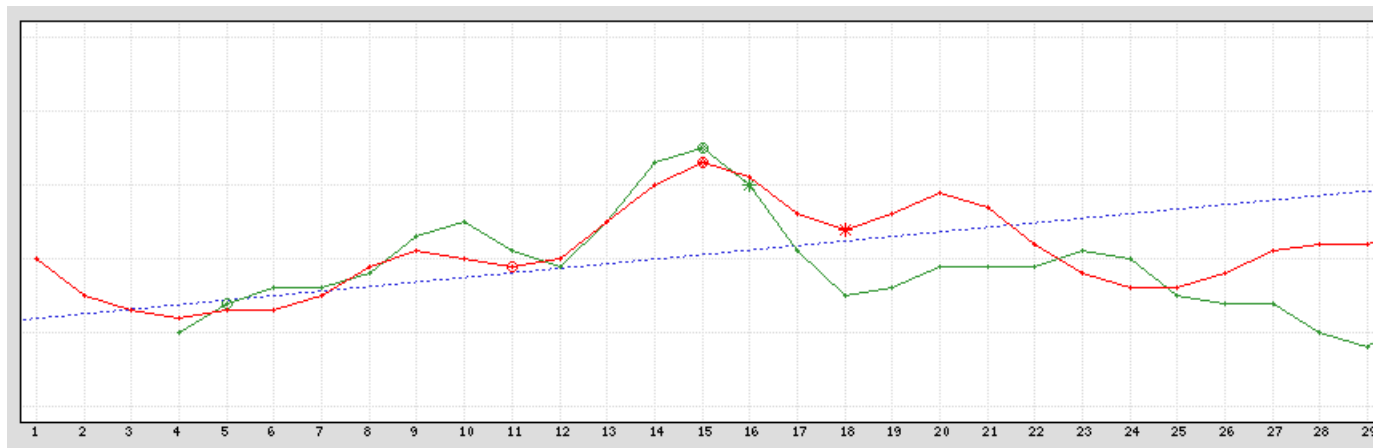
ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЕ

Если человек достаточно цельный, сформировавшийся, собранный и целеустремленный, то его график ментальности (рисунок 17) имеет форму одинокого, высокого и компактного острова среди сплошной воды справа и слева от него. Именно при такой форме графика ментальности человек обладает целеустремленной собранностью, лучше концентрируется на своих целях и меньше отвлекается на иные задачи. Такие лица обычно отличаются деловитостью, трудолюбием и энергией. Если их целеустремленность имеет конструктивное, положительное направление, то это - самые ценные работники. Они живут работой, сконцентрированы на ней, профессионально всё время развиваются, способны энергично, упорно и творчески работать.

НАЛОЖЕНИЕ ГРАФИКОВ

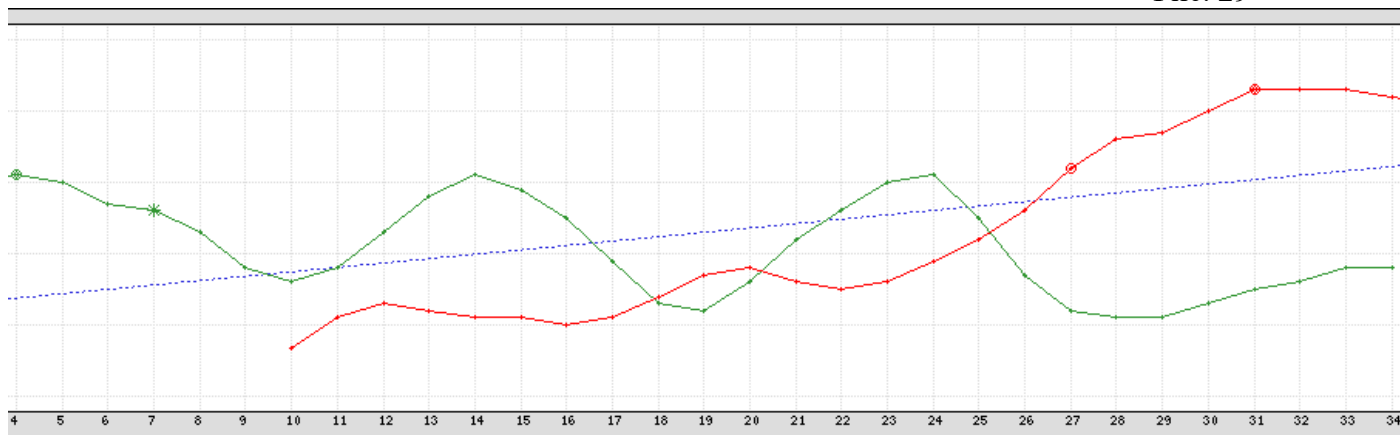
Графическая форма представления ментальности имеет множество преимуществ. Одно из них – возможность аналитического наложения кривых графика друг на друга на одном изображении. В результате очень наглядно видны отличия в ментальности обоих субъектов. Наложение графиков – очень эффективный прием, когда требуется сопоставлять характеры ментальности. Недаром говорят, что всё познается в сравнении. Когда используется наложение более или менее похожих графиков, тогда все несовпадения легче обнаруживаются и быстрее находят объяснение. На рисунке 28 показаны графики ментальности двух подруг-студенток. Наибольшие отличия их ментальность имеет в диапазоне 17-21 ус. У одной здесь обнаруживается наличие авторитарных мотивов в ментальности, тогда как у другой кривая

Рис. 28



графика в этом диапазоне ниже уровня «воды», т.е. имеет место неприятие авторитарных норм поведения. Это обуславливает наличие конкретных отличий в поведении. На рисунке 29 приведен пример двух очень разных по ментальности лиц, взаимопонимание между которыми весьма проблематично.

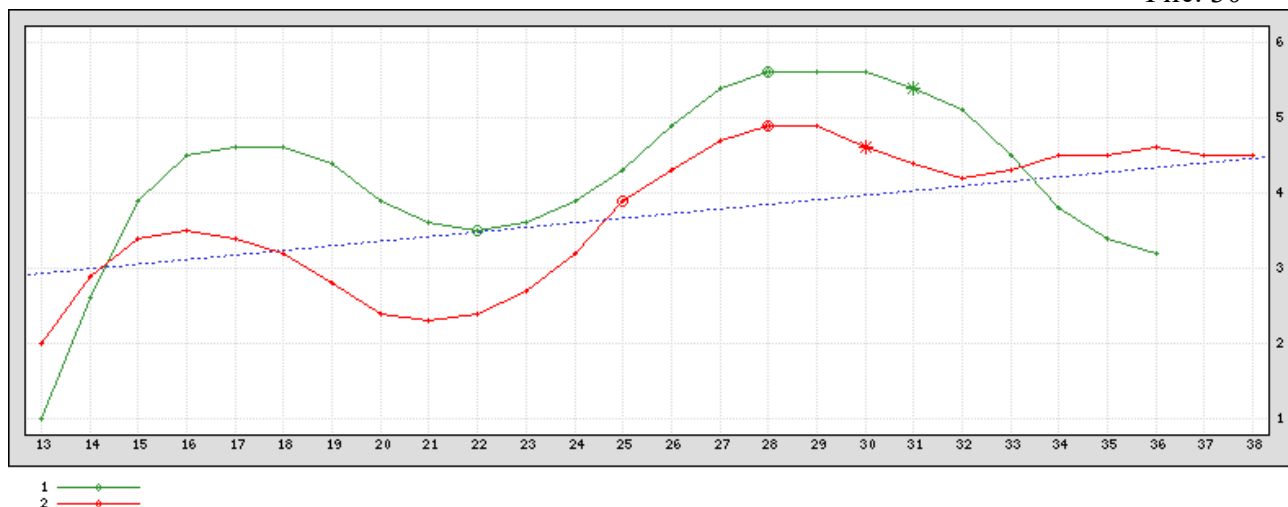
Рис. 29



НАХОЖДЕНИЕ И ОЦЕНКА ДУХОВНОЙ БЛИЗОСТИ

Наложение графиков способно выявить не только отличие, но и подобие их форм у разных лиц. В частности, в большей или меньшей степени обнаруживаются подобия форм кривых у близких друзей или подруг, у близких родственников, особенно, если они близки не только по крови, но и по духу. Это вполне объяснимо, ведь близкие люди обычно одинаково оценивают одни и те же

Рис. 30



явления, нормы поведения или характер отношения между людьми. Лица с графиками похожей формы лучше понимают друг друга, чем лица с существенно отличающимися графиками.

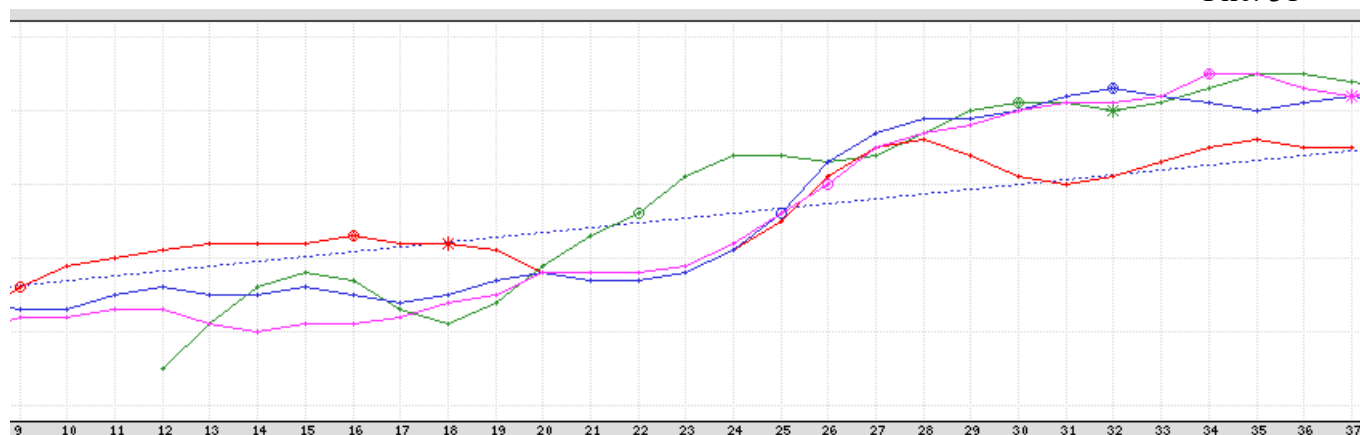
На рисунке 30 показаны графики ментальности супругов, проживших в совместном браке и при совместной работе свыше 40 лет. При этом зеленая линия – график жены, а красная – её мужа. Параметры графиков заметно разные, но форма поразительно схожа. Оба являются кандидатами экономических наук. Ведущую роль в этой паре играет супруга, ведомую – супруг. Она очень энергичная и общительная, а он сдержанный и немногословный. Это отражается и в графиках.

На рисунке 31 показаны графики четырех членов одной семьи – двое родителей и двое детей, каждому из которых уже более 30 лет.

Каждый из членов этой семьи многократно тестировался. Затем данные нескольких тестирований по каждому из них объединялись, усреднялись. Полученные усредненные данные по каждому из членов семьи показаны на данном графике в сопоставлении. У отца и сына (цвета синий и малиновый) – линии графиков очень близки на всем диапазоне тестирования, что свидетельствует об их ментальной близости. У матери и сына абсолютное совпадение графиков

имеет место в диапазоне 20-25 ус! В этом диапазоне у дочери иной характер ментальности, несколько более авторитарный. Но больше всех от остальных членов семьи по ментальности отличается мать, особенно в диапазонах 9-17 и 30-37 ус, где она несколько отстает в развитии ментальности от остальных членов семьи.

Рис. 31

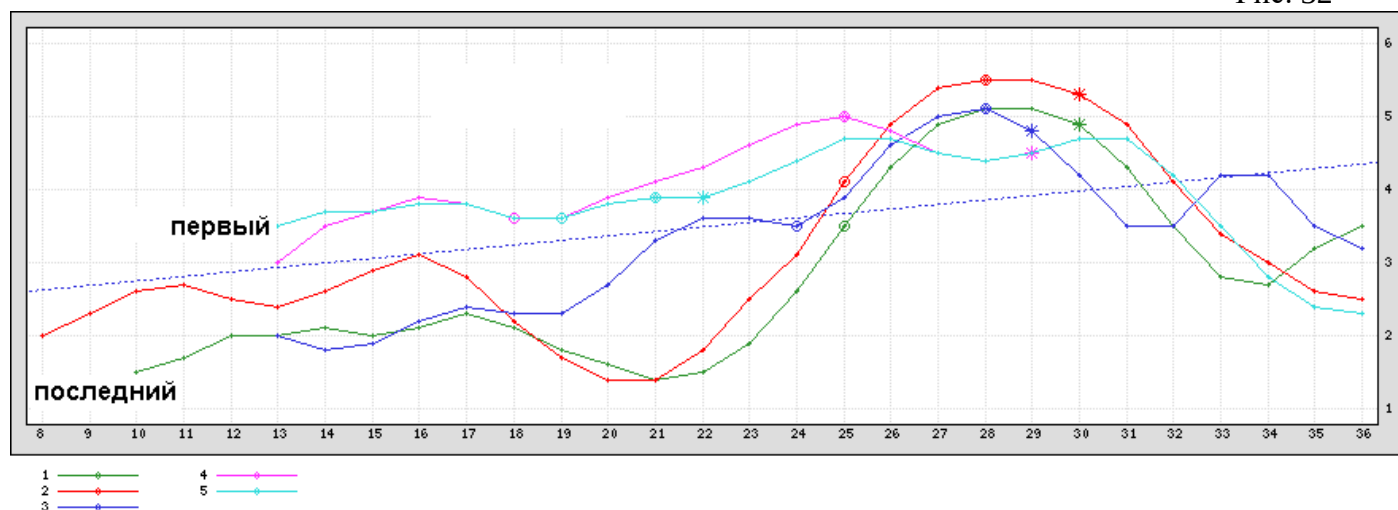


В целом по сопоставлению этих графиков можно заключить, что наибольшее взаимопонимание имеет место между отцом, сыном и дочерью, особенно в диапазоне цивилизованных форм сотрудничества. Между ними имеет место адекватное понимание друг друга. Это - хорошая основа, но, конечно, ещё не полная гарантия, для стабильных, дружеских взаимоотношений между этими членами семьи. Но с матерью у них взаимопонимания будет несколько меньше.

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ МЕНТАЛЬНОСТИ

Сохранение графиков ментальности и периодическое повторное тестирование через определенные промежутки времени раскрывает картину динамики изменений ментальности. Для этого графики одного и того же лица, полученные в разное время, удобно сопоставлять при отображении на одном графике способом наложения. Пример рассмотрения динамики изменения ментальности приведен на рисунке 32.

Рис. 32



При этом надо иметь в виду, что каждый график по разовому тестированию отражает лишь настрой на момент тестирования. То есть, в каждом графике не надо видеть объективную картину всей ментальности, а лишь один из вариантов её состояния в определенный период времени. Поэтому для анализа динамики развития ментальности, например, за год, надо ежемесячно проходить тестирование несколько раз (3-5 раз). Затем эти данные объединять и только после этого принимать их за состояние ментальности в соответствующем месяце. Прodelывая так каждый месяц, можно будет проследить картину изменения ментальности за год.

ОЦЕНКА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Наложение графиков в одних случаях способно выявить возможность хорошего взаимопонимания между людьми, а в других – наличие больших проблем взаимопонимания и достижения согласия. Это позволяет даже без очного знакомства двух индивидов друг с другом, надежно прогнозировать возможность их будущего взаимопонимания.

Бывают случаи, когда наложение графиков показывает диаметрально разные характеры ментальности. Такие люди не могут друг друга адекватно понимать. Если они вступают в сотрудничество, проблемы неправильного понимания друг друга неизбежно возникнут, особенно, если придется решать сложные задачи.

Если не принимать никаких мер, то разногласия между ними перерастут в непримиримый конфликт. Конечно, в принципе, можно принять определенные меры по предотвращению конфликтов и в таких условиях. Но гораздо легче налаживать плодотворное сотрудничество между единомышленниками, между лицами с похожей ментальностью.

ОБЪЕДИНЕНИЕ ГРАФИКОВ

Объединение нескольких графиков производится по команде с клавиатуры. Если они принадлежат одному и тому же человеку и охватывают тестирования в какой-то небольшой период времени, то при объединении графиков ментальности можно выявлять более или менее устойчивые её элементы. Это резко повышает достоверность графиков, точность заключений, сделанных по ним.

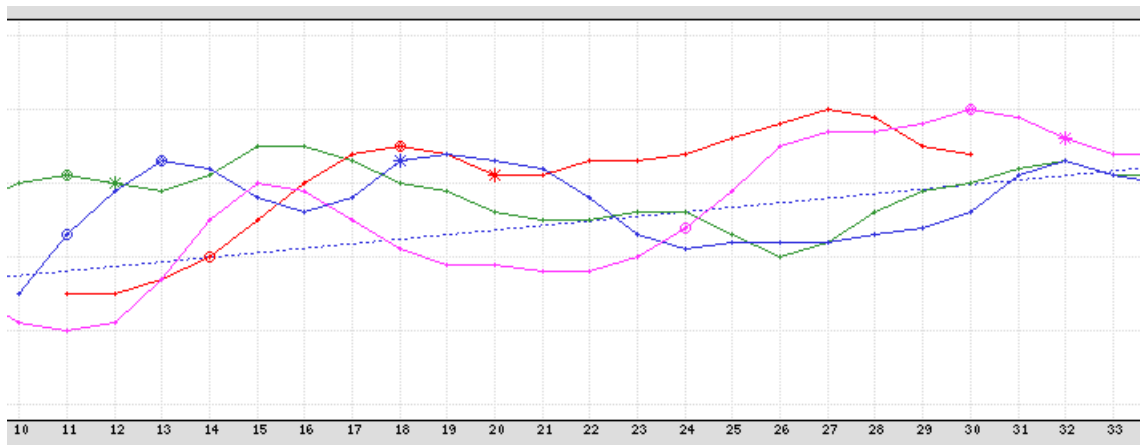
Если же объединить графики ментальности нескольких лиц, то иногда это позволяет получить определенное представление о тех или иных групповых особенностях ментальности. Это уже аналитические выводы не об одном, а о множестве лиц. На основании подобных оценок возможно прогнозирование неуправляемого группового поведения или осуществление разработки организационных мер по своевременному предотвращению или противодействию тем или иным групповым или индивидуальным проявлениям. Впрочем, таким опытом мы пока не обладаем.

Да и объединять графики разных лиц вместе надо очень осторожно, поскольку может проявиться эффект «средней температуры по больнице», т.е. усреднение скроет много полезной информации. Этого допускать не следует. Вообще говоря, тема совместного анализа графиков ментальности групп лиц требует дальнейших исследований и разработок.

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ПАРАМЕТРОВ МЕНТАЛЬНОСТИ

Надо отметить, что повторные тестирования не всегда дают близкие к предыдущим результаты. Этому имеются объективные причины. В частности, наибольшая нестабильность графиков ментальности обнаруживается у лиц с несформированной ментальностью, отсутствием четких и твердых социальных позиций, имеющих существенные колебания настроения по внутренним причинам или в качестве реакции на текущие события. Кроме того, у некоторых лиц возможно индивидуальное, непредсказуемое восприятие отдельных слов, выражений или образов пословиц, вызывающее практически непрогнозируемые реакции.

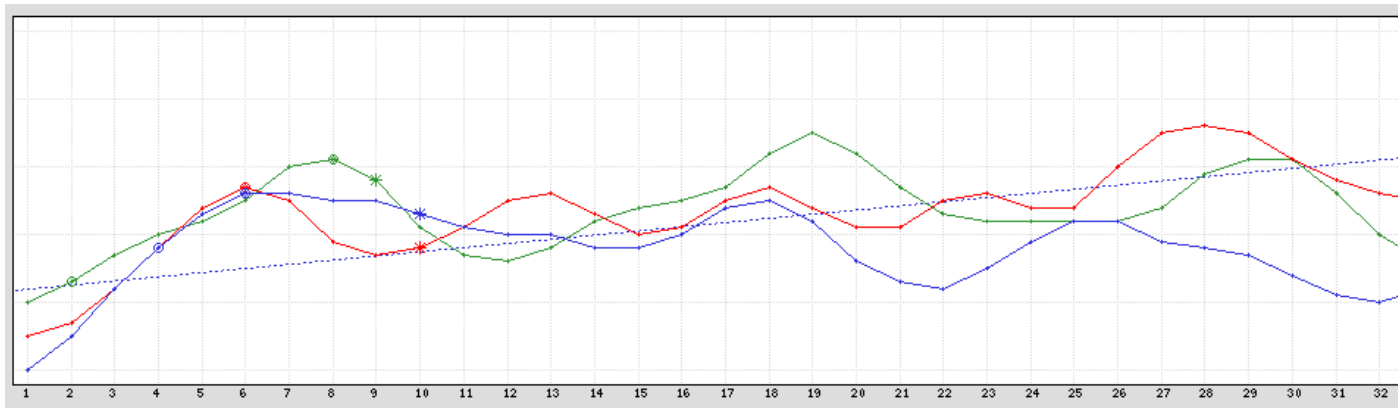
Рис. 33



Последний фактор связан с индивидуальным личным жизненным опытом, полом, возрастом, особенностями культуры, текущим настроением и т.п. Эти факторы особенно весомы, например, для молодых девушек или других лиц с повышенной эмоциональностью и возбудимостью. На рисунке 33 показана динамика ментальности 26-летней девушки за 2 года. Параметры ментальности явно не стабильны. Кривые графиков в одних и тех же позициях располагаются и выше, и ниже «поверхности воды», т.е. часто противоречат друг другу. И это отражает реальную противоречивость состояний ментальности во времени.

На рисунке 34 показаны три графика ментальности 25-летней девушки, сделанные подряд с интервалом в несколько минут. Отклонения, видимо, вызваны только различными неточностями, вероятностным характером самих ответов. Множество несовпадающих линий мешает их аналитическому восприятию.

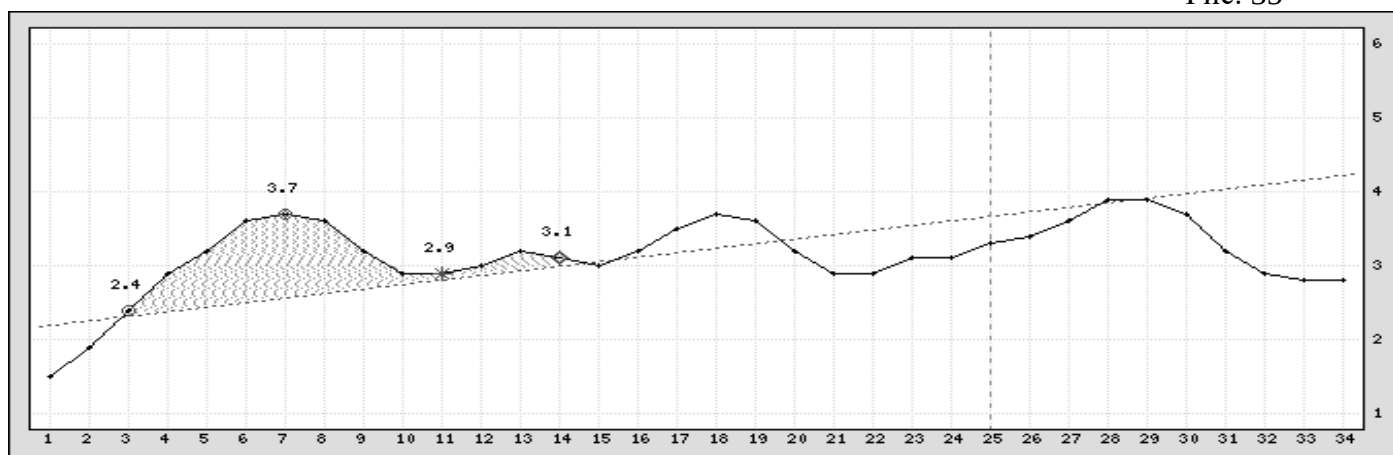
Рис. 34



Для облегчения интерпретации эти графики можно объединить. На рисунке 35 показан объединенный (усредненный по трем тестированиям) график ментальности этой же девушки.

Такой график лучше гораздо удобнее для понимания и трактовки характеристики. Здесь хорошо и однозначно видно, что девушка развивается (диапазон 11-19 ус), имеет задел для развития и в более отдаленной перспективе (27-30 ус). Но ядро ментальности пока находится в зоне довольно примитивной, детской, находящейся преимущественно в диапазоне 3-10 ус. Это свидетельство ещё довольно низкой для 25-летней девушки социальной зрелости.

Рис. 35



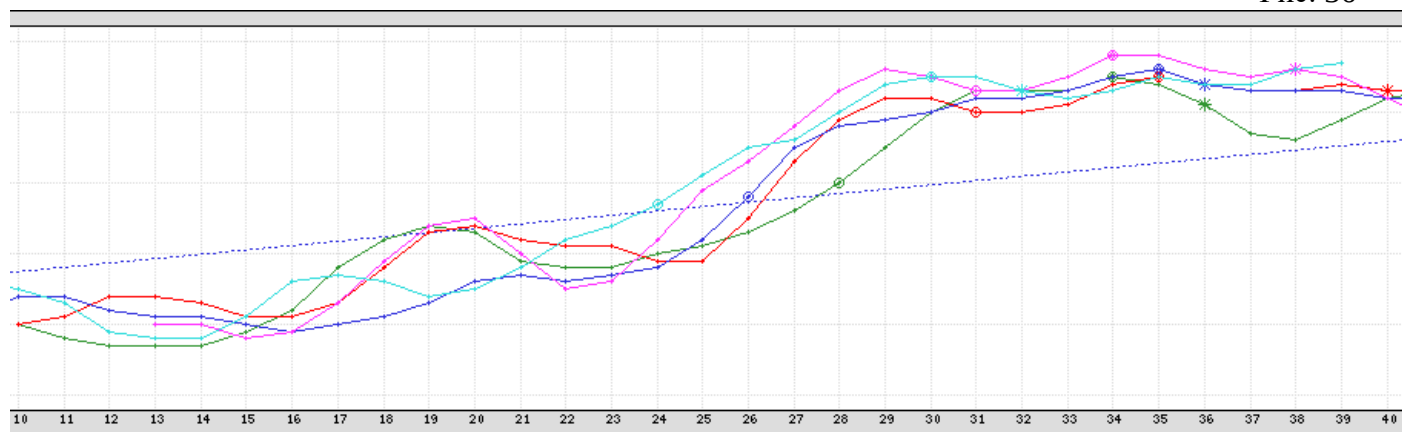
Наибольшие проблемы в понимании характера ментальности по параметрам графиков вызывают именно девушки. У них чаще всего очень неустойчивая ментальность, подвижная форма графика. Это говорит о том, что их настрой очень мобилен и зависит от каких-то факторов, например, от эмоционального состояния. Это вполне понятно и объяснимо, ведь девушкам обычно нужна очень гибкая психическая настройка, поскольку, например, для ухода за ребенком нужна способность быстрой мобилизации психики на приспособление к изменяющимся обстоятельствам. Выражение "девичья память", возможно, во многом произошло от констатации быстрых изменений

настроений девушек. Они как бы забывают, что минуту назад имели другое настроение. Ментальность - это и есть, по сути, настройка на ситуацию. Частые колебания настроения и настроения психики девушек только подтверждают сказанное. То они хохочут, то вдруг плачут, достаточно быстро переходя из одного состояния в другое.

Это несколько затрудняет надежную оценку тестом характера ментальности девушек, не позволяет за одно-два тестирования надежно определить основные деловые характеристики и особенности поведения. Помочь могут только повторные неоднократные тестирования, обобщение, анализ и усреднение данных.

У хорошо сформировавшихся людей, например, стариков, графики ментальности более стабильны. На рисунке 36 показаны графики 65-летнего мужчины по пяти тестированиям в течение 3-х лет.

Рис. 36



Разброс параметров сравнительно небольшой. И главное – кривые в одной позиции у него обычно не оказываются по разные стороны «поверхности воды», т.е. не имеют противоположных значений. Подобие формы графиков наблюдается почти у всех при повторных тестированиях через короткий промежуток времени в 5-20 минут, несмотря на то, что набор предложенных тестом пословиц не повторяется. Это свидетельствует в пользу объективности результатов тестирования и небольших изменений внутреннего настроя личности за 5-20 минут. Впрочем, внутренний настрой тестируемого, иногда может значительно измениться и за несколько минут.

ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ МЕНТАЛЬНОСТИ

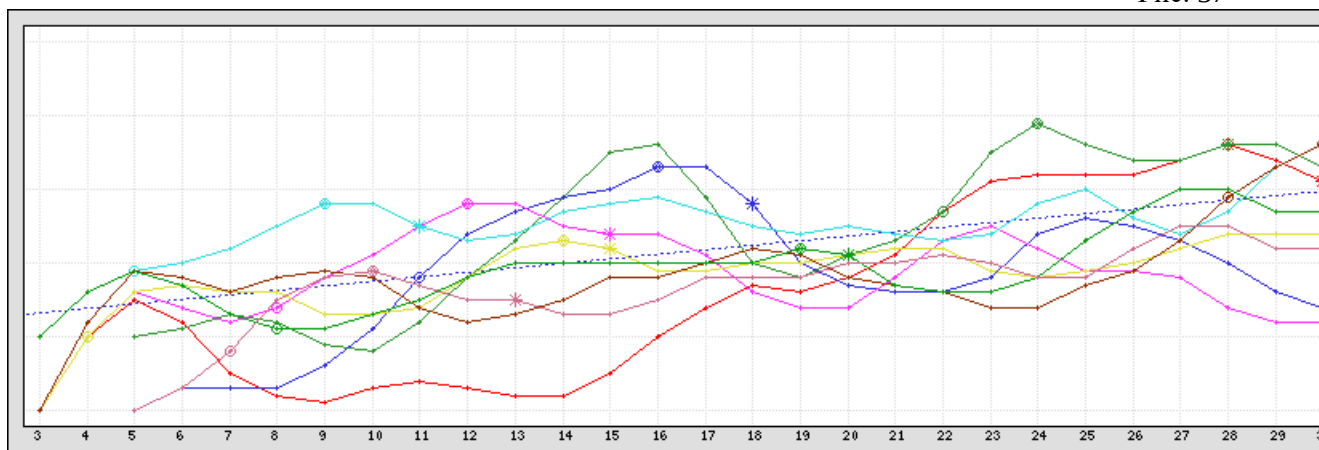
Противоречивость ментальности обнаруживается не только при наличии множества «островов» в разных диапазонах шкалы развития. Противоречивость, непоследовательность суждений и действий может отражаться в существенных отклонениях графиков при повторных тестированиях. Когда суждения индивида больше зависят не от сути вопроса, а от настроения, то это отражается в существенных отличиях его графиков ментальности. Этим во многом и объясняется столь широко распространенная непоследовательность действий и суждений многих молодых людей. Если суждения сильно зависят от настроения – а это отражается в сильном несовпадении графиков ментальности при повторных тестированиях, то последовательности в суждениях и действиях данного субъекта ожидать не приходится.

Сферы ожидаемой непоследовательности действий можно выявить по диапазонам шкалы, в которых наблюдаются наибольшие различия в кривых графиков. Знание этой закономерности помогает оценивать сформированность ментальности и прогнозировать поведение индивида.

ОБЪЕДИНЕННЫЙ АНАЛИЗ МНОЖЕСТВА ТЕСТИРОВАНИЙ

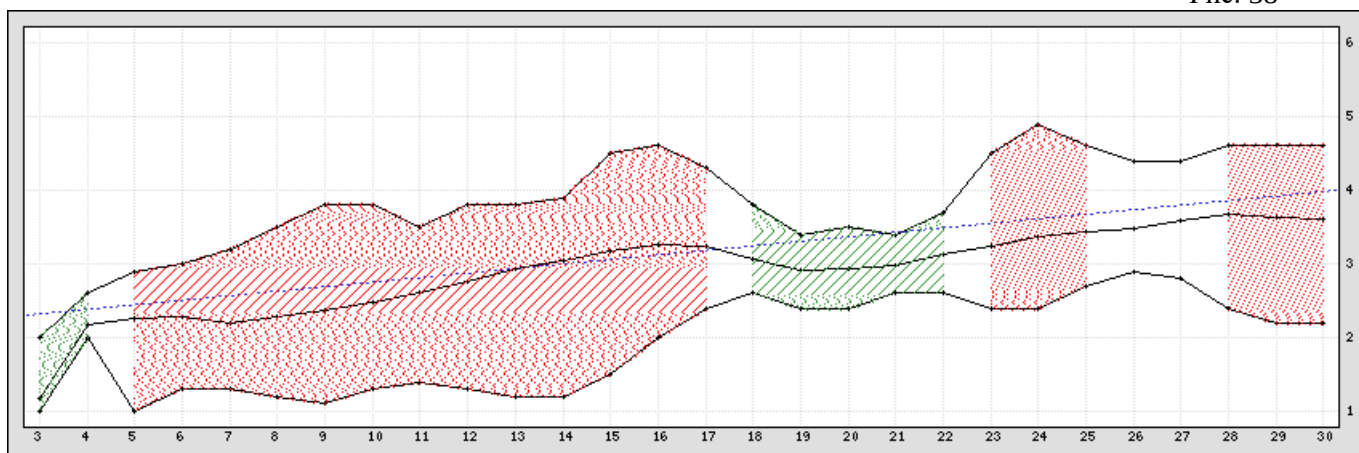
Если индивид проходил тестирование многократно (не менее 5 раз) в течение, скажем, месяца, то можно судить о степени определенности его отношения к разным нормам сотрудничества. Для этого следует все графики тестирования наложить друг на друга. На рисунке 37 показаны данные 9 тестирований 23-летней девушки, полученные в течение двух месяцев.

Рис. 37



Чтобы проанализировать их в более наглядном виде, можно провести две линии - одну сверху, а другую снизу - по самым крайним участкам кривых графиков. В результате получаем что-то вроде русла реки, по которому «протекают» кривые всех графиков (см. рисунок 38). Посредине «реки» проходит «фарватер» - усредненная кривая всех графиков.

Рис. 38



Эта «река» в одних местах более узкая, а в других – более широкая. Узкие участки «реки» (зеленые) образуются малым разбросом параметров графиков, т.е. здесь довольно однородное, стабильное отношение к соответствующим нормам поведения. На широких (красных) участках «русла» разброс в отношении соответствующих нормам поведения у индивида больше. Причиной этого могут быть как различия в отношениях с разными лицами, так и неустойчивость, недостаточная сформированность некоторых отношений. Скажем, к насилию индивид относится стабильно отрицательно, а авторитарные отношения в одних случаях приемлет, а в других отвергает. При многократных тестированиях это обусловит то, что в диапазоне принудительных отношений «русло реки» будет узкой, а в авторитарных – широким.

В приведенном на графике 38 примере видно, что у этой девушки хорошо сформировалось отрицательное (но не очень) восприятие авторитарных отношений. Об этом говорит узкое русло в диапазоне 18-22 ус. Явно не испытывает эта девушка и детского восприятия окружающего (3-4 ус). А вот диапазон принудительных отношений (5-17 ус) не вполне сформировался, нестабилен. К принуждению и насилию она относится неоднозначно, то положительно, а то отрицательно. Значит, и поступки её в этих отношениях будут тоже нестабильными, непредсказуемыми, зависящими от конкретных ситуаций. Нельзя назвать сформировавшейся ментальность девушки и в диапазоне договорных отношений (23-30 ус). И в целом её ментальность на сформировавшуюся явно не похожа.

Таким образом, рассмотрение величин разброса оценок на разных диапазонах шкалы при многократном тестировании может дать важную информацию о ментальности. Несколько ниже мы рассмотрим и другой способ получения выводов о ментальности по данным многократных тестирований.

ДОСТОВЕРНОСТЬ ДЕЛОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Признаюсь, я довольно долго пытался получать объективные деловые характеристики с помощью одного единственного тестирования. Очень часто это вроде бы получалось. Многие

поражались точностью выданных характеристик. Но оставались случаи явной неточности части характеристики. И хотя в целом достоверность можно было считать достаточно приемлемой, я продолжал работать над её повышением.

Накопленный немалый исследовательский опыт тестирования и всесторонний анализ выдаваемых деловых характеристик позволил детально разобраться с этой проблемой и найти путь получения надежно достоверных характеристик.

Объективно существуют факторы повышающие и понижающие достоверность выдаваемых характеристик. К понижающим относятся: 1) умышленное искажение ответов тестируемым, т.е. недобросовестное тестирование; 2) несформированность ментальности испытуемого; 3) гендерные и возрастные особенности психики. Говоря проще, достоверность результатов понижает любая незрелость личности и принадлежность к юному женскому возрасту.

Повышают достоверность результатов: 1) повторные тестирования через некоторые промежутки времени, т.е. тестирование при разном внутреннем настрое, дающие в целом более общую картину функционирования ментальности; 2) всесторонняя зрелость личности, сформированность ментальности; 3) добросовестное отношение к тестированию.

Удалось хорошо осознать, что всякое отдельное тестирование не следует трактовать как возможность мгновенного получения гарантированно достоверной характеристики личности. Для этого требуется несколько тестирований в течение одного-двух месяцев или хотя бы одной недели. Достаточное количество повторных тестирований зависит от динамичности изменений ментальности в каждом конкретном случае. В качестве достаточного количества повторных тестирований, обеспечивающую достоверность деловой характеристики, рекомендую пользоваться следующими ориентировочными нормативами.

Мужчинам старше 50 лет для получения, в конечном счете, объективной характеристики обычно достаточно 3-4 тестирования, мужчинам в возрасте от 31 до 50 лет требуется минимум 4-5 тестирований, юношам и школьникам 10-30 лет необходимо 5-7 тестирований. Женщинам старше 50 лет для получения объективной характеристики требуется 4-6 тестирований, женщинам в возрасте 31-50 лет - 6-7 тестирований, девушкам в возрасте 14-30 лет нужно пройти тестирование 7-10 раз, а школьницам до 14 лет, видимо, достаточно и 5 тестирований.

Обобщенные по множеству тестирований, но краткие деловые характеристики, тест выдает с ноября 2010 года не по общедоступному адресу сайта, а по адресу www.testvanieva.kz/pers, причем, только после вывода на экран «**таблицы качеств**», содержащей данные нескольких тестирований одного и того же человека. Это – для случаев, когда обязательно нужна высокая надежность характеристики, ради которой можно потратить время на несколько повторных тестирований, и когда пользователю доступна эта услуга теста.

Получается весьма надежная деловая характеристика. Мне не известно ни одного случая сомнительности такой обобщенной характеристики. Обычно их всегда полностью признают.

Однако, у руководителя не всегда есть время ждать несколько дней для повторных тестирований. Он в принципе может временно обойтись данными и разового тестирования. Надежность будет, конечно, немного ниже, выводы немного грубее, но полезной информации тоже окажется немало. В конце концов, всегда можно позже предложить претенденту повторное тестирование, благо, что тест доступен в любое время и из любой точки земного шара.

Кстати сказать, 5 тестирований по 5-7 минут в общей сложности составят около получаса. Не проблема – тестироваться ежедневно по одному разу в течение недели. Это не так уж и много по сравнению с ценностью получения надежной, объективной деловой характеристики, определяющей порою судьбу человека. Но желательно тестироваться в несколько разных условиях: до работы, после работы, во время рабочего дня, в начале и в конце рабочей недели. Чем разнообразнее в этом множестве тестирований окажется внутренний настрой индивида, тем лучше, объективнее и полнее будет деловая характеристика.

Конечно, не всегда есть время протестировать кого-то несколько раз. Так, например, бывает, когда сразу несколько человек приходят устраиваться на работу, которая ждать не может, и надо быстро принимать решение по выбору лучшего. В таких случаях можно предложить кандидату пройти тестирование 3 раза подряд, потратив всего минут 15. Это как временная мера часто бывает достаточным и приемлемым. Но такое тестирование должен организовывать и контролировать профессионал.

ВЫВОДЫ И ЗАМЕЧАНИЯ

Таким образом, рассматриваемый тест является очень полезным способом оценки деловых качеств и характера ментальности индивида. Автоматизированный анализ графиков ментальности и данных тестирования позволяет:

- 1) получать глубокое представление о текущем, внутреннем настрое индивида;
- 2) объективно оценивать деловой потенциал и деловые качества любого человека;
- 3) оценивать готовность к сотрудничеству конкретных лиц;
- 4) оценивать состояние и степень развития ментальности и социальную зрелость;
- 5) следить за её развитием во времени;
- 6) оценивать потенциал взаимопонимания любой пары лиц;
- 7) оценивать особенности ментальности группы лиц;
- 8) исследовать гендерные и возрастные особенности ментальности и другое;
- 9) использовать тест для самоанализа и саморазвития;
- 10) дистанционное получение надежных деловых характеристик.

Хорошее понимание формы графиков ментальности открывает новые возможности совершенствования организации, повышения эффективности управления. Сегодня руководители лишены информации, даваемой ТОД, и соответственно принимают решения вслепую, очень часто грубо ошибаясь. Но теперь такая информация вполне доступна и может использоваться любым организатором коллективной деятельности.

Человек – ведущее звено всякой хозяйственной, научной, культурной и иной деятельности. От его эффективной работы в решающей степени зависит успех дела. Поэтому очень ценно появление обширной информации об индивидуальных и коллективных особенностях ментальности. Это открывает перед руководителями огромные возможности для повышения эффективности управления. Заметим, что речь идет о любых сферах человеческой деятельности, а не только хозяйственной.

В то же время не следует рассматривать чтение графиков ментальности как панацею от всех проблем. Надо понимать пределы возможностей данного метода исследований деловых качеств. Тест, например, не может оценить, кто из тестируемых является «хорошим» человеком, а кто «плохим», кто профессионал, а кто некомпетентен, поскольку исследуется настрой ментальности на формы сотрудничества, а не личные цели и компетентность. У кого-то, возможно, высокий деловой потенциал, но направленность всех способностей очень негативная. Надо понимать, что у проходимца деловые качества могут быть выше, чем у добросовестного работника. Это же не причина для поддержки проходимца. Но наличие объективных оценок деловых качеств - всегда полезно.

Тест использует специфический, стандартный, зондирующий деловые отношения инструментарий и не рассчитан на иные цели анализа. Так, с помощью данного тестирования невозможно оценивать профессиональный (скажем, инженерный) потенциал личности, её умственные способности, индивидуальные особенности психики. Эти качества могут иметь решающее значение при подборе персонала. Действительно, ничто не может заменить работнику интеллект, квалификацию. Да и личные цели играют важную роль. Но если они не совместимы с задачами вашей организации, то никакие результаты тестирования не могут перевесить по значению этот факт.

Одна девушка, устраиваясь на работу в консалтинговую фирму, прошла тест Ваниева, показав вполне хорошие результаты как человек с хорошим исполнительским потенциалом. Можно было бы принять её на достаточно ответственную работу. Однако при собеседовании выяснилось, что она очень серьезно поглощена участием в модельном бизнесе, и всё остальное у неё подчинено планам участия в конкурсах красоты и т.п. Стало очевидным, что такое интенсивное участие в конкурсах физически не совместимо с полноценной работой в консалтинговой фирме. В приеме на работу ей мотивированно было отказано, несмотря на хороший деловой потенциал.

Использование результатов тестирования следует дополнять традиционными способами изучения поступающих на работу. Рассмотренный тест не направлен на выявление конкретных личных планов или замыслов индивида. В принципе, они могут не совмещаться с задачами вашей

организации. Поэтому наряду с результатами тестирования следует использовать широко известные способы выявления профессионализма, образования, личных планов, опыта и других деловых качеств лиц, поступающих на работу. Благо, что такие способы просты, доступны и традиционны.

С помощью теста Ваниева можно очень эффективно выявлять чрезвычайно важные деловые качества личности, которые необходимо учитывать в организационно-управленческой работе, которых другие способы либо вообще не обнаруживают, либо делают это не столь быстро, полно и надежно. Рассматриваемый тест - новый, практичный инструментарий для совершенствования организационной деятельности, более обоснованного и эффективного управления персоналом.

Тема 6.

ОЦЕНКА ДЕЛОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

Можно много рассуждать о десятках параметров и деловых качеств личности, но при этом тонуть в их количестве и противоречивости, невозможности интегрировано оценить возможности работника и быстро сравнить их с возможностями другого лица. Поэтому нужен некий обобщенный показатель деловых возможностей каждой отдельной личности. Назовем такой показатель «деловым потенциалом».

Но тут важно не допустить путаницы или нечеткой трактовки этого понятия. Под деловым потенциалом в широком смысле здесь понимается внутренняя способность индивида эффективно осуществлять совместную деятельность согласованно с целями, условиями и действиями других участников. В деловой потенциал индивида входят: 1) его физические и интеллектуальные способности; 2) обладание материальными ресурсами; 3) его профессионализм, компетентность и навыки; 4) общественное положение, личные связи и статус; 5) потенциал ментальности, её настрой на различные формы сотрудничества.

На рисунке 39 приведен состав делового потенциала так, как он здесь понимается.

Рис. 39

ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ЛИЧНОСТИ				
1. Здоровье, физическое и интеллектуальное развитие	2. Профессионализм, компетентность, наличие навыков	3. Обладание материальными ресурсами	4. Социальное положение личности, социальные связи	5. Потенциал ментальности, настрой на формы сотрудничества

Первые четыре составляющие всем понятны и вполне очевидны. Их всегда так или иначе учитывают руководители. По крайней мере, в необходимости знания этих составляющих разногласий обычно не возникает. Особенность нашего подхода заключается, прежде всего, в том, что в деловой потенциал личности здесь включена пятая составляющая – потенциал ментальности. Именно эта часть подвергается здесь рассмотрению. Для краткости под деловым потенциалом в узком смысле мы будем понимать только деловой потенциал ментальности – объект наших исследований. При этом я нисколько не умаляю значения других его составляющих - физической, материальной, информационной или социальной.

ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ИНДИВИДА

Тест Г. Ваниева может выдавать руководителям сведения о деловом потенциале ментальности индивида (см. таблицу 2) или группы лиц в сопоставлении и с определением средних величин по группе.

Приводимые в таблице 2. «Деловые качества персонала» очень важны для быстрой, предварительной оценки новых работников с учетом, что это – только часть всего делового потенциала, но очень важная для эффективного организационного строительства. В ней приведены числовые и словесные оценки: ответственности, исполнительности, самостоятельности, доброжелательности, решительности, конфликтности, твердости, самоуверенности, честности, трудолюбия и энергичности. Кроме того, ниже дается оценка делового потенциала индивида в разных сферах деятельности как исполнителя и как организатора.

Таблица 2

ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА на 08.05.2010

Наименование показателей		Персональные параметры	
ФАМИЛИЯ		ИВАНОВ	
ЛЕТ		38	
ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ		03.05.2010	
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	27	не совсем ответственный	
ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ	34	довольно исполнительный	
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ	65	совершенно самостоятельный	
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ	42	вполне доброжелательный	
РЕШИТЕЛЬНОСТЬ	61	очень решительный	
КОНФЛИКТНОСТЬ	53	не очень сдержанный	
ТВЕРДОСТЬ	37	несколько жесткий	
САМОУВЕРЕННОСТЬ	15	неуверенный	
	Общий деловой настрой	ИСПОЛН.	5 не совсем деловой настрой
		ОРГАНИЗ.	12 незначительный организаторский настрой
	Рыночный настрой	ИСПОЛН.	9 слабо готовый участвовать в рыночных отношениях
		ОРГАНИЗ.	26 способный к предпринимательству
	Администрат.-командный настрой	ИСПОЛН.	1 плохо подчиняющийся принуждению
		ОРГАНИЗ.	3 нежестко принуждающий

Эти сведения исключительно важны и незаменимы в организационном строительстве при выборе наилучшей сферы применения сил работника. Не имея таких сведений, руководители часто совершают организационные ошибки, не используют в полной мере потенциал своего коллектива и отдельных его членов.

ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

Любые коллективные работы осуществляются благодаря соответствующим организаторам – начальникам, бригадирам, руководителям, директорам, партнерам и сотрудничающих с ними исполнителям или участникам. Всё это - очень разные люди, но от них зависит эффективность коллективного труда, успех решения стоящих задач. У каждого из них свой характер способностей. Можно быть плохим организатором, но отличным исполнителем. Одному успешнее удастся принуждать, чем уговаривать, а другому по душе соглашения. Кому-то удобнее подчиняться, чем руководить другими, а некоторые подчиняться совсем не умеют. Можно

сказать, что у людей разные деловые потенциалы, отличающиеся и по величине, и по характеру. Эту реальность надо учитывать.

Оценка деловых возможностей очень важна для каждого организатора и каждого исполнителя. Этот показатель желательно оценивать отдельно по каждому участнику коллективной деятельности, включая потенциальных. Но всё это может иметь практическую ценность, если принимаются во внимание формы согласовательных процессов, т.е. оценка этого потенциала должна делаться с учетом возможности использования разных механизмов сотрудничества. У одного хорошо получается авторитарно руководить, у другого – договариваться с равноправными участниками, а третий способен успешно принуждать.

Наличие большого объема объективной информации о ментальности индивида позволяет основательно разобраться с возможностями его деятельности в условиях использования разных механизмов сотрудничества, в качественно разной организационной среде.

Используемая методика позволяет оценить не только отдельные деловые качества, но и деловой потенциал субъекта в целом. Причем оценить этот потенциал с учетом использования разных форм сотрудничества.

Поскольку в расчетах в основном используются вероятностные величины, то получаемые оценки не могут иметь абсолютной точности. Погрешности здесь неизбежны. Но лучше приблизительные оценки, чем их полное отсутствие. Впрочем, надежность таких прогнозов, несомненно, будет повышаться по мере накопления опыта и шлифовки рассматриваемой методики.

Под деловым потенциалом здесь подразумевается способность индивида наиболее результативно участвовать в коллективной деятельности. При этом подразумевается, что могут быть разные амплуа, требующие разных качеств как по исполняемым ролям, так и по используемым механизмам сотрудничества. Деловой потенциал организаторов по своему содержанию – это не то, что деловой потенциал исполнителей или простых участников сотрудничества. Для них требуются разные деловые качества.

ТИПЫ ПОТЕНЦИАЛОВ

Очень важно отличать исполнительский деловой настрой от организаторского. В амплуа руководителя важна внутренняя настроенность на организаторскую роль, соответствие структуры ментальности требованиям решаемых задач, особенностям ментальности участников, уверенность и твердость характера.

Исполнительской роли обычно больше соответствуют неуверенность и мягкость в общении, соответствие ментальности используемым формам организации, внутренняя настроенность на ответственное выполнение поручений. Все перечисленные выше показатели выявляются в тесте автоматически. На их основании формируется таблица делового настроения (см. таблицу 3), показывающая, на какие формы сотрудничества настроена ментальность индивида и каким она не соответствует. Всё эти качества имеют количественное выражение и позволяют судить о деловом потенциале индивида, о степени его готовности к организаторской и исполнительской ролям в разных условиях сотрудничества.

Эти сведения выдаются в следующих результатных сводках:

- в таблице делового настроения (наиболее полно),
- в диаграммах деловых потенциалов (наиболее наглядно),
- в краткой деловой характеристике (наиболее кратко),
- в деловой характеристике для руководителя (несколько более подробно),
- в прогнозе, как будет руководить (в организаторском аспекте).

Такое широкое представление сведений о деловом настроении обусловлено его ролью в организационной работе. Эти сведения позволяют быстро находить резервы для выдвижения в руководящий состав, судить о деловом потенциале принимаемых на работу, облегчают выявление наиболее и наименее ответственных или виновных в возникающих конфликтах, а также во многих других случаях.

В огромном разнообразии условий деятельности, решаемых задач, персональных отличий руководителей и исполнителей требуются существенно разные деловые качества. Поэтому в таблице теста дается 10 разных типов деловых потенциалов.

Поясним основные типы:

1) **Общий деловой гражданский потенциал (ОДГП).** Он служит интегрированным показателем настроенности ментальности индивида на наиболее распространенную у нас, примерную структуру легитимных форм деятельности. Это, конечно, некий условный ориентир, за которым никакой конкретной деятельности не стоит. Но он позволяет одним показателем в самом общем виде характеризовать деловой потенциал индивида. Для более детального представления его делового потенциала можно использовать другие показатели, в разрезе разных форм организации, которые приводятся в «Таблице потенциалов».

2) **Административно-командный деловой потенциал (АКП)** характеризует способность сотрудничать при широком использовании принудительных форм организации, помимо прочих. Этот потенциал рассчитывается с ориентацией на работу в военных или военизированных организациях, в спортивных, детских и других, где широко используются авторитарно-принудительные формы сотрудничества: приказы, строй, команды, где используется строгая дисциплина.

3) **Деловой предпринимательский потенциал (ДП)** характеризует настроенность ментальности индивида на легитимную предпринимательскую деятельность, способность использовать в первую очередь договорное сотрудничество. Данный показатель целесообразно использовать при оценке настроенности ментальности индивида на организацию и ведение бизнеса, при оценке перспектив успешного занятия предпринимательством, в том числе, например, способности своевременного возврата кредита и т.п.

4) **Исполнительский потенциал (ИП)** - способность старательно участвовать в коллективной деятельности в качестве ведомого участника, а не инициатора или организатора. Не всегда руководителям легко сразу найти и оценить самого хорошего исполнителя. Но это очень важная процедура. Сегодня она кое-как выполняется на основе интуиции либо требует сначала принять человека на работу и потратить немало времени на его оценку в деле. И все равно здесь часто допускаются ошибки, неоправданно растрачиваются ресурсы.

5) **Организаторский деловой потенциал (ОП)** - внутренняя настроенность ментальности на организаторскую, руководящую деятельность. Это подразумевает внутреннюю готовность к уверенной, решительной руководящей деятельности в широком диапазоне условий.

Обычно невозможно заранее точно знать будущие условия деятельности, структуру фактической системы управления в части используемых механизмов сотрудничества. Порой не известно даже место и характер будущей деятельности индивида. В таких условиях целесообразнее использовать именно общий деловой потенциал, поскольку он более универсальный, и потому хоть в какой-то степени учитывает возможные будущие условия деятельности. Поэтому общий деловой потенциал - это обобщенная, довольно приблизительная оценка деловых качеств ментальности.

Является ли показатель общего делового потенциала абсолютной характеристикой реальных возможностей индивида? Ответ, конечно, отрицательный. Дело в том, что помимо внутреннего потенциала индивида существуют и другие, весомые факторы, влияющие на результативность деятельности. В одних случаях это может требовать от него одних качеств, а в других – совсем иных. Перечень различий таких условий и качеств слишком большой, чтобы его здесь приводить. Поэтому общий деловой потенциал – это лишь ориентировочный показатель, который должен учитываться наряду с другими объективными факторами.

Командно-административный деловой потенциал - показатель более конкретный, поскольку характер условий работы руководителя в административно-командных системах в целом довольно хорошо известен. Это позволило лучше настроить данный показатель на оценку делового потенциала участника такой системы.

Оценка исполнительского потенциала - довольно сложная задача, поскольку исполнителям обычно приходится подстраиваться под стиль и методы руководителей и организаторов. А у них очень разнообразная палитра. У каждого свой стиль, методы общения и приемы управления. Поэтому наиболее характерными качествами, которыми должны обладать хорошие исполнители, - это терпение, отсутствие излишней самоуверенности, сдержанность, скромность, готовность учиться и позитивно принимать замечания.

ДЕЛОВОЙ НАСТРОЙ на 08.05.2010

Характер настроя ментальности	Сидоров Павел		Петрова Надежда		Иванов Евгений		Зайцева Ольга	
	Исполн	Организ	Исполн	Организ	Исполн	Организ	Исполн	Организ
ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ	25.31	32.52	0.96	1.29	-1.76	-2.49	-0.05	1.19
АВТОРИТАРНО-ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ	16.21	16.39	0.19	0.79	1.08	2.17	21.37	5.47
АВТОРИТАРНЫЙ	12.58	18.09	0.54	0.54	0.88	1.5	25.84	6.52
АВТОРИТАРНО-ДОГОВОРНОЙ	10.65	12.01	0.18	0.41	4.21	9.9	30.67	8.89
ДОГОВОРНОЙ	-1.37	-13.7	-0.16	-1.02	9.09	25.52	16.89	5.71
ДОГОВОРНО-КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ	-8.62	-31.09	0	0	8.08	19.17	16.98	4.41
КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ	0	0	0	0	3.92	0	6.7	1.02
ОБЩИЙ ДЕЛОВОЙ	5.9	0.3	0.1	0.1	4.7	11.7	22.4	6.2
АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНЫЙ	16.2	19.8	0.5	0.8	1.1	2.8	19.5	5.5
КРЕАТИВНЫЙ	0.2	-8.2	0	-0.2	6.3	13.6	17.8	5

Для получения этих и других подобных сведений в программе теста Ваниева выдаются сведения, характеризующие деловой настрой.

Расчет делового настроения, своеобразных потенциалов, соответствующих разным уровням развития качества взаимодействий, осуществляется по формулам, учитывающим роль каждого из факторов в формировании делового потенциала при использовании разных механизмов сотрудничества и их сочетаний.

Результат таких расчетов показан в таблице 3. Она носит аналитический характер и помогает руководителю выяснить, на какие отношения настроены работники и каковы наиболее эффективные формы для сотрудничества с каждым из членов коллектива. В таблице по каждому участнику рассчитаны потенциалы для работы в условиях использования разных механизмов сотрудничества, охватывая шкалу развития с шагом диапазона в 5 ус, от 1 до 48 ус. Это практически весь реальный диапазон различных форм согласованных взаимодействий.

Следует отличать деловые потенциалы не только по ориентации на те или иные механизмы сотрудничества, но и по ролевой функции, поскольку деловой потенциал организатора по содержанию существенно отличается от делового потенциала исполнителя. Если для организаторов обычно полезны высокие показатели уверенности и жесткости, а сам показатель активности должен иметь именно организаторский профиль, то для исполнителей всё наоборот: большая самоуверенность и жесткость вредны для их роли, а активность должна иметь исполнительский уклон. Это подтверждается, например, тем, что пословицу «злость помогает в деле» практически все исполнители в основном оценивают низко или достаточно сдержанно, в то время, как организаторы-силовики эту пословицу оценивают высоко. Действительно, в принудительных отношениях злость часто помогает принуждающим, но может серьезно помешать принуждаемым. Вредна она также в авторитарных, договорных и коллегиальных отношениях. Отсюда вывод: исполнительскому деловому потенциалу больше соответствует мягкость, чем жесткость, осторожность, а не категоричность.

В некоторых случаях в таблице потенциалов бывают отрицательные величины того или иного делового потенциала. Их надо понимать как наличие у соответствующего индивида отрицательного потенциала по указанным формам деятельности. Если, например, у кого-то отрицательная величина организаторского делового потенциала по коллегиальному сотрудничеству, то это означает, что данный индивид не только не настроен на использование

коллегиального механизма, но и готов этой форме отношений сопротивляться, противодействовать.

Важными в таблице делового настроения являются её итоговые графы со средними величинами деловых потенциалов по каждому из их видов. Это позволяет судить, в какой степени указанный в таблице персонал в целом ориентирован на соответствующие формы сотрудничества, и у кого эти показатели отличаются от средних величин, и в какую сторону. Такие сведения полезны для руководителя при организации конкретных производственных отношений.

Разумеется, руководитель не должен в буквальном смысле всегда и полностью подстраиваться под каждого при выборе используемых форм организации и управления. Но он должен знать, какие формы наиболее приемлемы, действенны, и выбирать такие, которые будут эффективнее работать в данном коллективе или группе по каждой из задач. А когда это возможно и целесообразно, то ориентироваться в этом плане и на отдельных работников. Это очень полезная и даже незаменимая информация для организации эффективного управления.

ВЗАИМОПОНИМАНИЕ

Помимо внутреннего делового потенциала надо учитывать и перспективу взаимоотношений между работниками. Нередко взаимоотношения мешают плодотворной работе. В частности, не всегда сотрудничающие адекватно понимают друг друга из-за ментальных отличий.

Рассматриваемый тест выдает оценку степени схожести ментальности любой пары лиц. Она во многом характеризует потенциал адекватности взаимопонимания между ними. Такие парные оценки взаимопонимания могут получать все тестируемые по собственному желанию.

Кроме того, руководитель может получить таблицу взаимопонимания по целой группе. Образец такой таблицы показан в таблице 4. Такие данные для руководителя очень полезны. Но они не могут быть единственными, когда решаются вопросы комплектования групп или коллективов. Нужно учитывать и большое число других факторов. Адекватное понимание друг друга – это важно, но далеко не главное для эффективной работы. Две подруги могут отлично понимать друг друга и использовать это не только на пользу дела, но и во вред ему.

Таблица 4

Взаимопонимание персонала 17.03.2010
Персонал

[Вернуться в таблицу](#)

№	Фамилия Имя	Общ	1 Борисова	2 Сергеев	3 Соловьева	4 Югай	5 Шакенова	6 Сарманов
1	Борисова К.	оч.хор. (0.84)	-	отл.	оч.хор.	вел.	оч.хор.	удовл.
2	Сергеев П.	оч.хор. (0.83)	отл.	-	отл.	отл.	оч.хор.	хор.
3	Соловьева А.	отл. (0.79)	оч.хор.	отл.	-	оч.хор.	отл.	оч.хор.
4	Югай А.	отл. (0.76)	вел.	отл.	оч.хор.	-	оч.хор.	оч.хор.
5	Шакенова С.	оч.хор. (0.82)	оч.хор.	оч.хор.	отл.	оч.хор.	-	оч.хор.
6	Сарманов Г.	хор. (1.02)	удовл.	хор.	оч.хор.	оч.хор.	оч.хор.	-

Наименьшее взаимопонимание обычно оказывается с теми, кто в своем развитии существенно выделяется в ту или другую сторону. Так, между социально очень развитыми и мало развитыми взаимопонимание оказывается наименьшим. Так называемые, белые вороны коллектива легко обнаруживаются с помощью такой таблицы. Нередко они бывают очень полезны для дела, но зачастую их многие плохо понимают, а потому и недолголюбивают. Они нуждаются в дополнительной поддержке руководства или хотя бы в достаточном его внимании.

Учет деловых качеств и делового потенциала каждого реального или потенциального члена коллектива – важный организационный инструмент руководителя. Очень ценно, что при использовании теста эта проблема решается достаточно просто и более своевременно.

ПРАКТИЧНОСТЬ МЕТОДИКИ

Для правильного, корректного использования показателей делового потенциала надо учитывать следующие моменты. Во-первых, в тесте рассматривается не весь реальный деловой потенциал

личности, а лишь его духовная составляющая, исключая материальные элементы. Совершенно не учитываются наличие собственности; возможности получения наследства; состояние супруга или родственников; другие имущественные отношения; внешние инфраструктурные факторы; возможности получения знаний, внешней помощи и так далее. Эти факторы, несомненно, влияют на деловые возможности индивида и могут быть так или иначе учтены. Но они не относятся к внутреннему деловому потенциалу личности, а потому не являются предметом нашего рассмотрения.

Во-вторых, оценивая деловой потенциал одной личности, не следует смешивать его с деловым потенциалом другой личности, даже в том случае, если речь идет о соподчиненных или иным образом взаимозависимых лицах. Здесь деловые потенциалы рассматриваются только персонально.

В-третьих, деловые потенциалы в рассматриваемом тесте рассчитываются не из безграничного количества элементов, а из тех, которые позволяет получить используемая технология тестирования.

Возможно, кому-то этого покажется мало, поскольку можно с легкостью назвать два-три десятка психологических качеств, которые явно не помешали бы деловому человеку. Но данный тест их не определяет и не использует. У всех, например, на слуху коммуникабельность, креативность, лидерские качества, эрудиция, профессионализм, умение убеждать, различные качества мыслительных процессов и так далее, и так далее.

На первый взгляд кажется, что учет всего этого и многого другого обязательно необходим. Но реально методики с многими десятками и даже сотнями учитываемых факторов просто нежизнеспособны уже только из-за неприемлемой сложности, дороговизны и трудоемкости. Аналогично сравнивать шкаф книг, которые никто не читает, с одной дельной книгой, которую читают очень многие. Такая книга обычно оказывается гораздо полезнее.

Ключ к решению проблемы оценки делового потенциала личности лежит не в бесконечном учете огромного числа качеств психики, а в глубине понимания характера и места личности в организационной системе. Не претендуя на истину в последней инстанции, тем не менее замечу, что выдаваемые тестом показатели делового потенциала достаточно надежно характеризуют внутренний потенциал личности в отношении использования разных типов организации коллективной деятельности. Получаемые деловые характеристики вполне полезны для использования.

Разумеется, рассматривая показатели делового потенциала своего подчиненного, руководитель должен учитывать и другие факторы: профессионализм, опыт работы, способность осваивать новое, репутацию работника, его связи, заслуги и так далее. Но это – очевидные всем, рутинные моменты. Эта информация вполне доступна для любого руководителя, и он не нуждается в этом плане в особой помощи. Организаторам важны и более сложные вопросы, например, насколько личность адаптирована к работе в рыночных условиях; в какой степени социально зрел кандидат на повышение в должности; какими моральными нормами он руководствуется; в какой степени он готов принять те или иные производственные отношения, какова его ответственность и т.д.

Именно на эти вопросы отвечает наш тест и именно подобного рода факторы учитывают рассматриваемые здесь деловые потенциалы.

К слову сказать, все известные нам (протестированные) успешные руководители получили в тесте Г. Ваниева очень высокие показатели деловых потенциалов, а вот лица, не проявившие предпринимательских качеств, всегда получали очень низкую величину предпринимательского потенциала. Кстати говоря, практически организаторам не столь важно, какова методика расчета деловых потенциалов. Им несравненно важнее доступность и надежность выводов, а в этом вопросе данный тест, судя по всему, пока не имеет себе равных. Накопленный нами опыт это подтверждает.

ТАБЛИЦА КАЧЕСТВ И ПОТЕНЦИАЛОВ

Сопоставление персонала по деловому потенциалу представляет собой большой практический интерес для руководителей организаций. С этими данными можно ознакомиться в трех табличных формах теста, предоставляемых пользователям системы: в исходной таблице «Деловые качества персонала» (см. таблицу 6), в «Таблице потенциалов» и в «Таблице качеств». В краткой и

подробной деловых характеристиках тоже имеются персональные сведения об этом, но для сопоставления деловых качеств разных лиц удобнее пользоваться табличными формами. В деловых характеристиках рассматривается большее число показателей деловых качеств, но их сравнение с аналогичными качествами других лиц не так удобно, как в таблицах.

Таблица 5

ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА
[Выход](#) [Инструкция пользователя](#)

Поиски: по фамилии

Начало - Конец Записей

01.01.20

18.05.20

25

по возрасту: ОДП: АКП:

26. Персонал



Показать

Таб.качеств

Таб.пониман.

Диагр.потенц.

Таб.дел.настр.

Наложение граф.

ВЗАИМОПОНИМАНИЕ: укажите, для кого из двоих отмеченных дать заключение,

для верхнего

или

для нижнего

4	☐	Фамилия	Имя	В	Ответст.	Исполн.	Доброж.	Сканд.	Общий деловой потенц.	Админ.-ком. потенц.	Бизнес потенц.	Длит	Дата теста↓
1	☐	СИДОРОВ	Павел	30	25	73	54	20	9.1	12.9	3.1	10:11	03.05.10 16:04
2	☐	ПЕТРОВА	Надежда	22	8	37	15	74	7.4	10.9	2.4	2:06	03.05.10 15:58
3	☐	ИВАНОВ	Евгений	38	27	34	42	53	21.8	17.6	20.0	3:34	03.05.10 15:40

Исходная таблица «Деловые качества персонала» позволяет не только сразу оценить деловой потенциал любого работника, но и отсортировать эти данные по величине общего делового, административно-командного или предпринимательского потенциалов. Кроме того, возможно делать выборки по общему деловому и административно-командному потенциалам, а также по возрасту. Это позволяет осуществлять быстрый поиск наилучших кандидатур по ряду показателей из большого контингента работников.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОЯСНЕНИЯ

Здесь следует дать ряд разъяснений для правильной трактовки и понимания показателей делового потенциала, приводимого в таблице качеств. Это тем более очевидно, что методологически они принципиально новы. Речь идет не о каких-то абсолютных величинах, не о ярлыке или приговоре, а лишь о том состоянии ментальности, которое было на момент тестирования. Даже если у кого-то показатель делового потенциал по отдельному тестированию оказался мал, это ещё не означает, что данный индивид безнадёжен. Это лишь говорит о том, что тот настрой, который у него был, имеет низкий деловой потенциал. Говоря ещё проще - у него в данный момент совсем не деловой настрой. В принципе, такое возможно с каждым. Другое дело, если у человека каждый раз обнаруживается неделовой настрой. Только в таком случае это может трактоваться однозначно. Но тестирование через какое-то время может показать более высокий деловой потенциал. Это может произойти как по причине изменения внутреннего настроя, так и из-за изменения внешних условий. Например, индивид пребывал в довольно пессимистическом настроении или даже депрессии, ни во что не верил, ничего не хотел, во всем сомневался. Тестирование определило у него очень низкий деловой потенциал. И это вполне объективно. На данный момент он явно плохой работник: ничего не хочет, никому не верит, во всём сомневается, никакие отношения не признает, настроен пассивно. С ним пока, как говорится, кашу не сваришь. Это его сегодняшний потенциал, сегодняшняя низкая полезность для дела. Из такого положения, наверное, надо искать конструктивный выход.

Представим себе, что тем или иным способом этому субъекту помогли преодолеть депрессию, показали реальную положительную перспективу, подсказали выход из положения, дали материальный или моральный стимул для работы - и его показатель делового потенциала вырос. Иными словами, внешние условия и целенаправленные воздействия могут повышать деловой потенциал индивида. Это надо иметь в виду. Поэтому низкие показатели делового потенциала нужно рассматривать не как неотъемлемые свойства личности или приговор, а как следствие неделового настроения. В иных условиях, при ином настроении эта личность, возможно, способна на большее. Рассматривая показатели деловых потенциалов своих подчиненных, руководитель должен смотреть на них не как на фатальные оценки полезности работников, а как на текущие показатели делового настроения работников на момент тестирования. Это существенно иное понимание полученных данных.

Приведенные таблицы деловых потенциалов в целом помогают более обоснованно формировать коллектив и улучшать организационную работу. Но все эти показатели практически ещё не долго используются. В этом деле накоплен пока небольшой опыт. Надо полагать, что со временем расчеты деловых потенциалов станут ещё более надежными и полезными.

Тема 7. **КРАЕУГОЛЬНЫЙ КАМЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

НЕМНОГО О ТЕРМИНАХ

В составе производительных сил общества рабочая сила, т.е. человек, занимает главное место. То, что человек отличается от машин, оборудования, основных фондов, финансовых средств тем, что способен творить и создавать прибавочную стоимость, поняли уже очень давно. Но основное его организационное отличие в том, что он имеет собственные цели, мыслит, обладает юридическими правами и обязанностями, является членом социума, связанным с ним многообразными личными отношениями.

Поэтому существующий математический аппарат по моделированию работы машин, механизмов и технологий совершенно непригоден для описания отношений между людьми. Человек – не машина, как бы этого ни хотели многие «теоретики», пытающиеся перенести на человеческое общество модели, созданные для физики, техники, растительного или животного мира. Сколь бы ни были красивы эти модели, они не могут достаточно адекватно отразить законы поведения людей, имеющих принципиально иную природу. Здесь происходят процессы совершенно другие. Для их описания нужен принципиально иной теоретический аппарат, иные объекты и методы исследования. Этот аппарат имеет излагаемая здесь теория организационной деятельности (ТОД).

Традиционные взгляды на организационное управление теоретически очень слабы. Принципиально разны системы управления - машинами, технологиями и людьми – рассматриваются обычно односторонне, без понимания их принципиальных отличий. Это крайне запутывает общую картину организационных систем. Да, в жизни, в общем, всё так или иначе взаимосвязано, но для углубленного анализа и понимания действия каждой из частей сложной системы нужно хорошо отличать особенности каждой части, не путать законы управления людьми и машинами. Соответственно, и анализ организаций должен осуществляться по законам организационной деятельности. Управление персоналом – часть организационной системы, которая реализует согласованность сотрудничества людей.

Управление в организационных системах – это деятельность, направленная на выработку целей, постановку задач, установление определенных отношений между людьми и оказание воздействий на них для координации и побуждения к получению нужных результатов. Управление – обычно наиболее осмысленная часть организационной системы. Потому организационное управление так или иначе несет субъективные черты организаторов, их личных целей, предпочтений, компетентности и заблуждений.

Человек - существо общественное и вне постоянного взаимодействия с окружающими людьми практически не мыслим. Только совместный труд позволил людям достичь сегодняшнего уровня прогресса. Любое серьезное дело требует каких-то взаимосвязанных действий разных лиц. Взаимной согласованности требует сегодня деятельность не только десятков или сотен человек, но и тысяч, миллионов людей. Поэтому основополагающим фактором в сфере человеческой деятельности является сотрудничество, под которым здесь подразумевается согласованная деятельность (взаимодействия) относительно каких-то целей.

Использование термина «**сотрудничество**» допустимо только в том случае, если имеет место более или менее **согласованное взаимодействие людей**. Под согласованностью здесь подразумевается соответствие друг другу действий разных индивидов в отношении общей задачи и условий, в которых она решается. Степень этой согласованности бывает совершенно разной: от полной согласованности взаимодействий до полной рассогласованности и даже противодействий участников друг другу, которые следует считать «отрицательной согласованностью».

Главный вопрос сотрудничества - степень его согласованности. Всякая несогласованность действий обычно или срывает деятельность, или влечет рост затрат ресурсов на решение соответствующих задач. Если же имеет место противодействие, то дополнительные, неоправданные затраты ресурсов для достижения поставленных сторонами целей практически неизбежны. Величина ресурсов, требуемых для преодоления несогласованности, не имеет ограничений и в принципе может быть сколь угодно большой. Поэтому, чем выше согласованность, тем выше эффективность деятельности. **При прочих равных условиях результативность сотрудничества тем выше, чем лучше оно согласованно с задачами, условиями и действиями каждого из участников.**

Для успешной совместной работы объективно необходимо достаточно согласованное сотрудничество. Системой обеспечения согласованности сотрудничества является не что иное, как организация. Поэтому **суть всякой организации – обеспечение согласованности сотрудничества.** Она обеспечивается множеством различных по характеру элементов, включая психологические, экономические, морально-этические, информационные, материальные и др. Но центральным элементом согласования являются отношения между людьми. Все остальные элементы должны быть направлены на обеспечение этого.

В центре внимания ТОД не отдельные элементы психологии, экономики, информатики и так далее, а некие интегрированные элементы отношений между людьми по поводу их совместной деятельности. Эти отношения в организации можно назвать производственными, но не в традиционном политэкономическом смысле, а в более глубоком и четком организационном понимании, раскрывающем характер используемых механизмов сотрудничества, речь о которых пойдет ниже.

Для нас здесь очень важен философский вопрос: что первично - цель сотрудничества и его задачи или характер используемой для их решения организации? Если первична цель, то она должна определять особенности организации. Но если первичен характер организации, то он определяет её цели. Тогда цели и задачи являются вторичными, производными от характера организации, и её совершенствование надо начинать с изучения именно характера организаций.

Чаще всего разработчики организационных систем идут от поставленных им целей к задачам, а далее - к способам их решения. По инженерным представлениям это вполне логично. Но здесь-то мы имеем дело не с машинами, а с человеком – существом социальным, самоорганизующимся и саморазвивающимся, способным на творчество, неотделимым от окружающей его человеческой среды. Поэтому всё обстоит гораздо сложнее, и инженерный подход здесь неприемлем.

ЧЕЛОВЕК – НЕ МАШИНА!

Человек свои цели, как правило, формирует отнюдь не путем бездумного принятия заданий, как исполнительная машина. Он может не только принять или отвергнуть полученное задание, но и видоизменить, поставить перед собой совсем иную цель, поставить задачи другим, разделить цели и задачи, переформулировать их. Он способен брать на себя инициативу, изменять свои отношения с окружающими, брать на себя или отвергать ответственность, инициативу и так далее. Поэтому инженерный подход к анализу организации - дело тупиковое. И все концепции примитивно-инженерного подхода к поведению человека изначально глубоко ошибочны.

Корень искажения кроется в непонимании сути глубоко общественного характера человека, того, что он не автономная включаемая и выключаемая машина, а неотделимый член социума. Например, любая попытка вдруг «выключить», необоснованно удалить члена коллектива может вызвать не только его собственные возражения, но и противодействие его коллектива. С машинами такое, разумеется, немислимо.

Эти, казалось бы, элементарные мысли приходится излагать, поскольку некомпетентные люди, слушая сообщения об успехах в создании искусственного интеллекта, начинают принижать роль человека в организационных системах. Это глубочайшее заблуждение. Когда речь идет об организации, не надо забывать, что человек – это далеко не информационная машина, а прежде всего личность, в самом широком смысле этого слова. Роль и место человека в организации далеко выходят за рамки информационных технологий. И это – главное. Поэтому для улучшения организаций надо исследовать не столько информационные потоки, сколько задачи, функции и место человека, производственные и иные отношения между людьми. Этим и занимается теория организационной деятельности.

МЕНТАЛЬНОСТЬ - МАТЬ НАШИХ ЦЕЛЕЙ

Центральную роль в формировании системы ценностей человека играет ментальность, под которой мы понимаем настрой психики индивида на определенные отношения с окружающими. Ментальность – это не характер психики и не мышление. Впрочем, она сильнейшим образом воздействует на мыслительные процессы, на все оценки и процедуру принятия решений. Используемые и тем более господствующие механизмы сотрудничества во многом формируют ментальность людей. Она же, в свою очередь, влияет на выбор целей деятельности. **Поэтому цели, которые преследуют люди, практически всегда соответствуют характеру их ментальности.** Речь здесь идет не о биологических, а о социальных, общественных целях. Назовем цели, характерные для каждого из основных типов ментальности.

Так, носители ментальности принудительного типа стремятся к господству, устрашению и подавлению других или хотят защититься от кого-то. Поэтому в обществе или организации, где преобладает механизм принудительного сотрудничества и соответствующая ему ментальность, все жаждут господства (личного или группового), если видят такой шанс. Материальные и другие блага здесь захватываются, отнимаются у других, а потом защищаются от чужих посягательств. У каждого проявляется стремление стать более сильным, больше внушать другим страх. Чужое нападение или сопротивление физически подавляется. Это в свою очередь порождает тягу к физической силе, смелости, к обладанию оружием, принуждению или подавлению всякого сопротивления. В принудительных системах только это позволяет иметь больше жизненных благ. Так ментальность влияет на цели.

Описывая сталинские репрессии, многие авторы поражаются бессмысленности преследований тех, кто ничего преступного не совершал, а лишь был мысленно не вполне предан вождю, сказал что-то критичное либо не проявил должной преданности властям. Мол, за что их мучили в лагерях!

Но в данном случае полезнее поставить вопрос не «за что?», а «почему?». В принудительном механизме меру наказания не принято слишком тщательно выверять. Такова ментальность и культура. Здесь наказывают не только за реальное сопротивление, но и за косой взгляд, для профилактики, для острастки остальных, чтобы все боялись и всё время помнили, что каждый может быть сурово наказан. В классическом виде принудительный механизм – это просто подавление и диктаторство, которые зачастую ничем не ограничены или ограничены слабо. Впрочем, принуждение может быть и довольно мягким или скрытным, завуалированным, что не изменяет его сути.

Носители авторитарной ментальности стремятся к повышению своего статуса, занятию высокой должности, желают стать более уважаемыми, знаменитыми, прославленными, великими и т.д. Здесь публично рекомендуется: «каждый сверчок знай свой шесток», но в душе-то «каждый солдат мечтает стать генералом». Типичные цели и задачи авторитарной личности или авторитарного коллектива – возвышение своего статуса, достижение превосходства над другими, лидерство, занятие более высокой ступени в должностной иерархии. Поэтому носители авторитарной ментальности всегда ставят себе такие задачи, как централизация, объединение в более крупное образование, к увеличению количества подчиненных и зависимых, к гегемонии, монополизму,

преобладанию, к особому положению. Это всё – характерные при авторитарной ментальности цели. Именно отсюда и возникают стремление к более высокой должности, званию, жажда славы, стремление быть в центре внимания и т.д.

Этому всему есть не только психологическое, но и экономическое объяснение. Чем выше место в авторитарной иерархии, тем большими ресурсами можно распоряжаться. Таковы законы авторитарных систем. Более высокий (относительно других) статус обеспечивает возможность получения больших жизненных благ.

В СССР официальная пропаганда ставила перед народом высокие цели во имя всеобщего блага, что во многом соответствует коллегиальному типу общественных отношений. Но в то время у подавляющего большинства населения и его руководства ментальность и фактические формы сотрудничества в основном соответствовали авторитарному, а порой и принудительному типу отношений, т.е. на два-три порядка отличалась от коммунистических лозунгов и призывов. Эта противоречивая двойственность вызвала большую сумятицу в умах. Слова всё больше расходились с реальным поведением подавляющего большинства населения и власть имущих. И когда система серьезно «забуксовала», вдруг обнаружилось, что она зашла в тупик, цинично фарисействует, а по сути беспомощна.

Пропаганда, будучи долгие годы оторванной от реальности, в практическом плане переродилась в лукавое оправдание действий авторитарной власти, в циничную ширму, за которой творились безобразия и беззаконие. Именно это, в конечном счете, привело к подрыву уважения к власти, что для авторитарной системы смерти подобно. Крушение авторитарного государства в таких условиях было неизбежно. Оно рухнуло, как колосс на глиняных ногах. Общество вольно или невольно приступило к строительству рыночной экономики и организации. Лишь приступило.

Рыночному, договорному типу ментальности соответствует стремление индивида к более высокому жизненному уровню в условиях правовой защищенности. Это открывает возможность более свободной деятельности по удовлетворению своих материальных потребностей, а также создает нормативно-правовые, юридические и экономические основания обеспечения независимости и самостоятельности индивида, гарантии его безопасности и свободы, а с другой – возможность легитимного, неограниченного повышения своего благосостояния.

В этой связи социальной целью индивида становятся высокие доходы и возможность их безопасного увеличения. Не следует это понимать как простое стремление к деньгам и имуществу. Это слишком упрощенная трактовка. Деньги как цель и средство накопления, как способ возвыситься над другими наблюдаются и в предшествующих формах общественного устройства.

В рыночных же условиях деньги, прежде всего, становятся инструментом для решения широкого круга задач и потребностей. На уровне же организаций или корпораций цели и главные задачи выливаются в получение максимальной прибыли, расширение присутствия на рынке, борьбу с конкурентами, создание возможностей для дальнейшего развития.

В чисто договорной организации каждый самостоятелен и действует не по указке сверху, а в соответствии с личными интересами, в рамках законно принятых правил игры. У человека здесь нет покровителей, обязанных его опекать, помогать, прощать ошибки и воспитывать. Он самостоятелен и ответственен только перед законом. Поэтому почитаемы здесь не должностные лица, а законы, Конституция, права человека. Они обеспечивают равноправные условия среды, а решения принимает каждый самостоятельно. Ни у кого не может быть претензий к кому-либо, если не нарушены его законные права и интересы.

При коллегиальном типе ментальности индивид воспринимает интересы и цели коллектива как свои и стремится быть ему максимально полезным, поскольку здесь существует объективная общность интересов. Здесь у всех участников цели такого типа, и все участвуют в их выработке, хотя у каждого свой уровень знаний и компетентности. Отсюда вытекают расхождения в частностях. Конкретные предложения у всех могут быть разными. Важнейшими становятся задачи по нахождению единых правил принятия решений и осуществление единой стратегии коллектива. Здесь имеют место коллективистская мораль, коллективистские цели и коллективистские правила игры.

Таким образом, цели индивида или коллектива зависят от уровня развития их ментальности, т.е., от степени их социальной зрелости. Разумеется, на выбор целей влияют и другие факторы, но

характер ментальности в этом вопросе играет обычно ведущую роль. Итак, ментальность формирует цели.

По мере развития ментальности индивида меняются и его цели. Например, начиная заниматься спортом, ребенок всего лишь стремится быть более сильным, ловким и смелым, что соответствует целям принудительной ментальности. Но по мере формирования у спортсмена авторитарной ментальности, он начинает стремиться к более высокому спортивному статусу, разряду и т.д. По мере появления у спортсмена элементов ментальности договорного типа он стремится к получению за счет своих достижений всё больших материальных благ. Если же в дальнейшем у спортсмена формируется коллегиальная ментальность, то на первое место в его целях начинают выходить общекомандные интересы и цели. Таким образом, с изменением ментальности людей у них соответственно изменяются и личные цели. Это – объективный закон развития ментальности и соответствующего изменения целей деятельности.

Таким образом, наши цели отнюдь не произвольны, не случайны, а формируются в первую очередь нашей ментальностью.

Это означает, что они вполне понятно обусловлены и в общем виде достаточно легко предсказуемы. Но поскольку ментальность формируется в процессе воспитания, то очевидно его колоссальное значение в становлении системы ценностей и целей каждого человека.

Когда террорист-смертник идет на свою кровавую акцию, то им движет не глубокое знание религии, не алчность, не любовь, а фанатичная ненависть – порождение принудительной ментальности. Поэтому террориста невозможно остановить ни религиозной проповедью, ни материальными посулами, ни угрозой тюрьмы, ни угрозой жизни. Что может быть страшнее собственной смерти, на которую он уже решился?! Он понимает эту свою духовную силу и видит в ней своё превосходство. Это греет ему душу, возвышает в собственных глазах, что при авторитарно-принудительной ментальности – очень весомый фактор.

Что же может остановить террориста? Наиболее надежно и законно остановить его может только повышение уровня его социальной зрелости, освоение им более зрелых норм авторитарной и договорной ментальности. Это означает, что духовной опорой личности вместо ненависти должны стать уважение, почитание и любовь к положительным авторитетам (см. таблицу 7), вера в правовую систему и реальную возможность достойной жизни.

РАЗБИТЫЕ НАДЕЖДЫ

После развала советской системы и грянувшими за этим кризисом огромное число жителей бывшего СССР попыталось в той или иной форме стать предпринимателями, бизнесменами, богатыми людьми. В этом плане произошел социальный эксперимент огромных масштабов, в котором были задействованы миллионы граждан. Через 10-20 лет драматических перипетий настоящими предпринимателями и более-менее состоятельными людьми стали немногие. Их доля от первоначально взявшихся за дело составляет несколько процентов, да и то это чаще всего торговцы и посредники, балансирующие между дилерством и банальной спекуляцией. Основная масса занявшихся предпринимательством разочаровалась, бросила занятие бизнесом и перешла в наемные работники.

Почему многим пришлось разочароваться? Потому что большинство людей ментально не были готовы к цивилизованным договорным отношениям. Именно поэтому большинство первоначально совершенно неправильно представляли себе бизнес и деятельность в условиях рынка. В силу преобладания авторитарного характера ментальности новоявленные предприниматели имели неправильные представления о сути своей деятельности, пользовались не рыночными нормами поведения, имели авторитарную систему ценностей и питали соответствующие заблуждения в отношении предпринимательства.

Не случайно в этот период пышным цветом расцвели всевозможные нарушения и законов, и морали, и принципов ведения цивилизованного бизнеса. Рядовыми случаями были обман партнера, неуплата налогов, невозврат долгов, финансовые нарушения, использование неэкономических средств и незаконных сил.

Очень распространено было непонимание абсолютной важности соблюдения всеми законов. Многие даже считали, что успешный предприниматель - это тот, кто научился безнаказанно

нарушать законы и при этом уклоняться от ответственности. Немало довольно бойких, безграмотных молодых людей занялось грязным бизнесом и даже рэкeтoм.

Но, как говорится, бодливой корове бог рога не дает. Кто не смог социально дозреть до норм, морали и законов рынка, в большинстве случаев оказались выкинутыми из бизнеса. Рыночные нормы поведения всё больше пробивают себе дорогу в жизнь.

Чем отличается цивилизованный предприниматель от ушлого махинатора с базара? Прежде всего - ментальностью, уровнем социальной зрелости и соответствующим профессионализмом. Соглашаясь со сказанным, мы должны признавать и исключительную важность развития ментальности населения для успешного решения основных задач общества – быстрого продвижения по пути всестороннего развития.

МЕНТАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ – ИСТОЧНИК ВРАЖДЫ

Посмотрите вокруг! Самые сложные и кровавые конфликты в мире происходят из-за серьезных отличий в ментальности разных социальных групп, народов или религий. Именно различия в ментальности порождают различия и противоречия в целях, нормах поведения и системе ценностей.

Ментальные различия использовались для войн испокон веков. Сначала, например, колонизаторы уничтожали или покоряли аборигенов, а потом те освобождались от пришельцев. Те и другие были всегда убеждены в своей правоте, проливая за неё чужую и свою кровь.

Каждый вроде бы отстаивает свой образ жизни, свои традиции и ценности. Но что это такое, как не порождение ментальности?! Получается, что различия ментальности влияют даже на безопасность людей, порождают не только вражду, но и серьезнейшие конфликты.

Почему вооруженные силы коалиции западных стран наткнулась в Афганистане на мощное сопротивление населения? Только потому, что талибы ментально несоизмеримо ближе к местному населению, чем европейские страны и их войска. Население очень хорошо понимает талибов, имеет с ними культурную и религиозную общность. А вот отличия ментальности между воюющими сторонами настолько велико, что их преодоление крайне затруднительно, почти не возможно. Конечно, есть и иные сферы противоречий или совпадений интересов, но всё-таки ментальные отличия – самые очевидные, затрагивающие всех и порождающие многие другие проблемы.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Теперь в русле логики наших рассуждений можно ответить на философский вопрос «что такое хорошо и что такое плохо». Разный характер целей порождает и соответственно разные критерии их достижения. В принудительном механизме критерии эффективности отражают наращивание силы, достигнутую степень устрашения и ослабления противников, создание предпосылок для победы в борьбе с ними. Здесь это – хорошо.

В авторитарном механизме критерии эффективности отражают степень авторитета и поддержки ведущего ведомыми, степень увеличения численности подчиненных, повышения авторитета руководства, преданности и любви к нему со стороны ведомых лиц. Эти факторы отражают возможности усиления авторитарного руководства и эффективного функционирования авторитарной организации. Поскольку измерение таких показателей, как авторитет или любовь, весьма затруднительно, то вместо точных подсчетов и измерений здесь прижилась интуиция, опора на принципы, а не расчеты. С одной стороны это проще, но с другой – отсутствует точность, объективность оценок разных лиц. Субъективизм вообще очень характерен для авторитарной организации. Это обычно довольно терпимо для небольших коллективов, но создает большие проблемы в крупных организациях. Отсутствие точных и удобных измерителей эффективности авторитарных организаций – серьезнейший их недостаток, допускающий внезапные крахи авторитарных организаций. Этому способствует и зыбкость их основы – авторитета конкретных личностей. Избавиться от этого родового недостатка авторитарный механизм не может.

Критерий эффективности в договорном механизме – выгода, экономическая результативность, прибыльность функционирования организации, а также потенциал увеличения прибыли в перспективе. Этот подход очень характерен для рынка. Используемые здесь стоимостные измерители точны, универсальны и удобны. Они позволяют довольно надежно оценивать

эффективность деятельности как отдельных лиц, так и огромных компаний в рамках рыночной, договорной организации.

О критериях и показателях экономической эффективности очень много написано и широко известно. Поэтому здесь на этом останавливаться нет смысла.

А вот критерии эффективности организаций коллегиального типа далеко ещё не сложились, поскольку это совершенно новый и редкий тип организации. Исходя из концептуальных представлений теории организационной деятельности, можно сформулировать критерии эффективности коллегиальной организации. Более эффективна та организация коллегиального типа, которая в наибольшей степени соответствует интересам и целям коллектива. Эти интересы могут включать и элементы экономического характера. Но большинство критериев здесь уже не экономические, не связанные с чистоганом. Интересам коллектива могут соответствовать цели укрепления здоровья его членов, повышение их профессионализма, улучшение качества жизни во всех её проявлениях.

В чем практический смысл нашего внимания к критериям эффективности? В том, что следует всегда быть реалистами и стоять на твердой научной основе в выборе стратегий развития любой организации. Сегодня многим непонятно, как мог в своё время СССР быстро развиваться без наличия объективных рыночных цен, без обязательной экономической окупаемости всех затрат и проектов.

С позиций ТОД ответы на эти вопросы оказываются простыми, если вспомнить, что критерии эффективности в разных типах организаций совершенно разные. Авторитарная организация определяет эффективность в первую очередь не сопоставлением затрат с результатами в денежном выражении. Здесь гораздо важнее степень решения поставленной руководством задачи, почитание руководителей, преданность им, расширение их влияния. И это проявлялось во всех сферах.

Так, если перед колхозами ставилась задача убрать урожай, то это означало, что с тех, кто выполнит эту задачу, не станут строго спрашивать, какой ценой это сделано и увеличилась ли при этом себестоимость продукции. Да и кто её тогда по-настоящему считал! Точно так же и для советских военачальников важнее было любой ценой решить поставленную командованием задачу, чем стремиться всемерно уменьшать потери, рискуя не выполнить боевой приказ. Кстати, наиболее ярко критерии эффективности авторитарной организации демонстрирует институт японских камикадзе. У них выполнение боевой задачи официально считалось абсолютной ценностью, даже более высокой, чем жизнь.

Сегодняшние смертники тоже выходцы из авторитарных организаций, где вышестоящая установка или какая-то высшая моральная ценность считаются важнее любых денег и самой жизни.

Если же организация имеет принудительный характер, то доступные затраты могут вообще не считать. Так, например, при конвоировании заключенных их побег считается абсолютно недопустимым и в случае неподчинения убегающих конвою последний уверенно стреляет в них без предупредительных выстрелов. Это не случайность, а закономерность принудительного механизма. Даже в известной песне поется о том, что «...нам нужна Победа, одна на всех, мы за ценой не постоим», т.е. пойдём ради неё на любые жертвы.

Аналогично можно объяснить уничтожение в свое время сотен пассажиров южно-корейского «Боинга», нарушившего воздушное пространство СССР. По господствующей в Европе ментальности такое поведение было оценено как варварское. У советских же военных, охранявших границу, критерии были совсем иные, авторитарные и принудительные, при которых ценность жизни иностранцев была неизмеримо ниже важности выполнения приказа.

Таким образом, критерии эффективности являются производными от типа организации и от господствующего в ней типа ментальности. Это – объективность, которую невозможно игнорировать. Интересно, что в СССР неоднократно предпринимались попытки шире внедрить экономические критерии эффективности функционирования народного хозяйства, отдельных предприятий и их подразделений. Это началось ещё при НЭПе и продолжалось примерно до времен премьерминистра А. Косыгина. Но сделать до конца и достаточно качественно такие реформы ни разу не удалось. И это не случайно. Сохраняя главенствующей авторитарную организацию и политику, культивируя и утверждая авторитарную ментальность, практически невозможно

использовать критерии эффективности договорного типа, особенно, если не осознавать в полной мере это противоречие.

Использование авторитарного механизма сотрудничества имеет огромную историю и богатейшую практику. Так, в прошлом были прекрасно отработаны способы контроля за эффективностью авторитарной организации. Примерами могут служить институт отдания чести, использование красивой униформы, ношение знаков отличия и наград. С позиций сегодняшней рыночной ментальности эти элементы зачастую воспринимаются смешными. Но если серьезно к ним присмотреться, то оказывается, что они прекрасно выполняли свою роль.

По характеру ношения униформы можно оценивать степень гордости принадлежностью к соответствующей организационной структуре. По ношению знаков отличия и наград во многом можно судить об отношении к ним окружающих, о патриотизме и об уважении к руководству – важным показателям эффективности авторитарных систем. По характеру отдания чести военнослужащими можно легко и быстро судить о состоянии дисциплины и отношении к уставам, т.е. об основах эффективности воинских частей.

КПСС была по практической своей сути авторитарной организацией, но многие перечисленные «старорежимные» институты демонстративно игнорировала ради получения пропагандистских «демократических» очков. Не поэтому ли она столь быстро и неожиданно для себя развалилась?!

Мы сейчас не говорим о том, какая организация абсолютно лучше или хуже всех остальных. Такая постановка вопроса некорректна. Речь совсем о другом – как обеспечивать эффективность организации, на какие механизмы делать ставки. Коль скоро мы не можем ещё полностью отказаться от авторитарной организации, например, в образовательной или в военной сфере, то надо хорошо понимать объективные критерии их эффективности и способы её контроля и обеспечения. В противном случае эти организации не смогут хорошо выполнять свои задачи.

К сожалению, в сфере управления часто ещё преобладают верхоглядство, погоня за модой при глубокой управленческой безграмотности. Так, например, были споры о необходимости единой формы одежды для школьников. Сколько копий здесь сломано, сколько речей произнесено. Дескать, как можно внедрять в школах солдафонство! Нужно воспитывать демократов и т.д.

На самом же деле униформа – это не элемент моды или вкуса, а элемент организации! При авторитарной организации её использование помогает вырабатывать чувство общности ученика с коллективом, его наставниками, учреждением, помогает своевременному сопоставлению членов коллектива в плане аккуратности и дисциплины, способствует соревнованию по этим элементам организации. Всё это только укрепляет организацию, дисциплину, вырабатывает полезные привычки, воспитывает на определенном этапе развития.

В вузах уровень социальной зрелости студентов должен входить в диапазон рыночного уровня социальной зрелости. Поэтому в большинстве случаев использование униформы для студентов было бы неуместным, а вот в школах может быть вполне полезным элементом. Это наглядно подтверждает опыт суворовских и других военизированных училищ. Организационная роль униформы отработывалась веками и торопиться отказываться от такого общедоступного средства повышения эффективности авторитарной организации с соответствующим контингентом вряд ли целесообразно. Да, униформа находится не в русле рыночной ментальности и даже может в чем-то ей противоречить. Но ведь речь идет о детях, ещё не готовых к полноценным договорным отношениям. Воспитание не может останавливаться в ожидании, пока дети вырастут! Верхоглядство при нынешних огромных промахах в воспитательной работе непростительно. Уж лучше двумя ногами стоять на почве реальности и эффективно делать дело, чем красивыми словами прикрывать глубокие провалы в воспитательной работе.

МЕНТАЛЬНОСТЬ – ЦЕЛИ – КРИТЕРИИ – ПОСТУПКИ

Изложенный выше взгляд на выбор критериев эффективности базируется на теории организационной деятельности. Он способен помочь выбрать эффективные пути решения самых сложных задач. Многие из них, широко известны, но успешно не решаются, находясь в тупике традиционных подходов. Они в принципе и не могут быть решены в рамках старых представлений. Теория здесь способна оказать решающую помощь. Впрочем, иногда решения таких сложных задач удастся найти и через практические поиски. Но такой путь очень дорог, долог и тернист.

Интересен, например, опыт Израиля по борьбе с терроризмом, в рамках которого взрывают дома террористов, предварительно выгоняя их родственников. С индивидуалистских позиций гражданского общества, в котором каждый отвечает только за себя и только перед законом, упомянутые взрывы домов никак не соответствуют цивилизованным правовым принципам. Тем не менее, в Израиле не без основания считают эту меру в борьбе с терроризмом достаточно действенной. Они исходят из того, что взаимная зависимость и родственные связи у большинства террористов очень сильны. Забота о родственниках и сохранении у них жилья во многих случаях остановит террориста.

Экстремисты обычно хорошо понимают, что в военном отношении они несоизмеримо слабее, чем их главные противники, но полагаются на свою духовную силу, имея в виду свои цели, критерии, мораль, свою систему ценностей, которые соответствуют авторитарно-принудительным уровням развития ментальности. Именно поэтому они используют очень жестокие методы борьбы, полагая, что этим способны деморализовать и добиться отступления противника, столь дорожащего жизнями своих людей.

Рыночные нормы морали террористы не признают, считая недостойными. Авторитарные ментальные представления принципиально отличаются от принятых в развитых странах. Например, если солдаты США имеют право живыми сдаваться в плен или отступать, если им грозит смерть, то воины авторитарных режимов таких прав обычно лишены. Мало того, им во многих ситуациях вменяется в обязанность погибнуть. Для их ментальности дико наблюдать, как берегут свои жизни солдаты цивилизованных стран. Ими это может быть понято лишь в качестве проявлений трусости.

Естественно, возникает вопрос: какие же армии более результативны? На каких принципах должны они функционировать? Это тоже вопрос критериев эффективности организации. Жизнь дает противоречивые ответы. С одной стороны, профессиональные армии явно весьма действенны, если их военным не приходится серьезно рисковать жизнью. Но в ситуациях, когда надо «за други своя головой рисковать», они часто проявляют бессилие. Это не случайно. Профессиональные, контрактные военные служат в основном за деньги, а в случае гибели деньги мертвому не нужны. Отдавать жизнь за деньги, которые на том свете не пригодятся, нелогично. И поэтому ею дорожат.

Авторитарщики ругают рыночников за безмерную тягу к деньгам, но парадокс в том, что как раз при рыночной ментальности высшей ценностью оказываются не деньги, а жизнь, а вот при авторитарной ментальности жизнь становится разменной монетой власть имущих. Если сопоставить проценты потерь военнослужащих от числа воевавших во Второй мировой войне, то получается, что самые большие потери имели авторитарные страны, а самые низкие – развитые рыночные.

Людские потери всех вместе взятых западных союзников во Второй мировой войне составили менее 2% от жертв СССР: у США — 292 131 солдат и офицеров; у Великобритании — 244 723; у Канады — около 30 000; Австралии — около 30 000. СССР же потерял свыше 8 млн военнослужащих, а всего у СССР людских потерь было свыше 27 млн человек!

Реальная жизнь свидетельствует: при договорном типе ментальности жизнью дорожат больше, чем при авторитарном, не только сами люди, но и их правительства, руководители, которые более ответственно относятся к безопасности своих военных. Статистика показывает, что людские потери Российской армии в мирное время от всякого рода несчастий и беспорядка превышают потери армии США в войнах нашего времени. Всё это связано с критериями, по которым реально оценивается деятельность командования армий. Советские потери военнослужащих в войне более чем в 7 раз превышали немецкие потери, а о потерях союзников и говорить не приходится. Можно сказать, что с войны у них вернулись почти все военнослужащие. Материальные потери имеют такую же особенность. Например, на советско-германском фронте на каждый подбитый немецкий танк приходилось примерно 10 уничтоженных советских танков. Соотношение 1:10 потрясающее. Аналогичная история и с авиацией.

Потери вьетнамцев тоже многократно превышали потери американцев во вьетнамской войне. Но выиграли войны СССР и Вьетнам. Выходит, что в войнах действуют не рыночные критерии эффективности, а критерии принудительного сотрудничества, где главное - не соотношение стоимостных затрат и результатов, а победа над противником любой ценой, нанесение по нему ударов, пока он не потеряет воли к сопротивлению. Обычно так и достигаются победы.

В этом аспекте действия израильской армии в борьбе с арабами выглядят абсурдными. Израильтяне сдержанно отражает нападения противника. С цивилизованных позиций гражданской, рыночной морали это гуманно и похвально. Но таким образом добиться победы над морально не сломленным противником невозможно, что мы и видим на протяжении десятков лет. У таких отношений нет конца.

В силовой борьбе объективно действуют критерии эффективности принудительного механизма типа: «За ценой не постоим!» Это не гипербола и не метафора, а объективный критерий эффективности. Речь идет и о чужих, и о своих людских потерях. Приверженность этому принципу давно уже принято относить к «духу» армии, считая это его главной силой. Это яркий пример важности понимания критериев эффективности. Действительно, в бескомпромиссной борьбе победитель получает всё, а проигравший всё теряет. На кон ставится всё, вплоть до жизни. Это очень мобилизует и ожесточает.

Таблица 6

**Цели и критерии эффективности некоторых сфер деятельности
при разных типах сотрудничества.**

Наименования характеристик	Машинальный МС	Принудительный МС	Авторитарный МС	Договорной МС	Коллегиальный МС	Саможеланный МС
Цели коллективной деятельности	Цели неосознаны	Осуществление желаний деспота, диктатора	Потребности господина и его подданных	Личная материальная выгода, прибыль	Общ. интерес своего коллектива и общества	Личный интерес деятельности для других
Цели воспитания – формирование:	единообразных привычек поведения	сильных, смелых, но покорных	послушных, почтительных, честливых	законопослушных, предпринимчивых, компромиссных	сознательных, полезных коллективу членов	готовности к альтруизму
Цели вооруженной борьбы	Сохранение традиционного положения	Уничтожение противника как смертельной опасности	Распространение своего влияния, повышение статуса	Получение выгоды от противоборства	Защита интересов коллектива и общества	Вооруженная борьба здесь немыслима
Критерии эффективности вооруженной борьбы	Сохранение статус-кво	Подавление сопротивления, освобождение от насилия	Распространение влияния и устранение чужих авторитетов	Безопасность, материальная выгода, расширение рынков	Самозащита без обоюдных жертв	Защита всех жизней

Но, может быть, американская армия напрасно ест свой хлеб, поскольку не проявляет достаточной решительности в уничтожении живой силы противника, наказывает своих военных, которые хотя бы по ошибке причинили ущерб мирному населению противника? Нет, американцы напрасно денег не платят, и свой хлеб они отработывают. Их войска соответствуют критериям того общества, интересы которого защищают и отстаивают. Объективность такова, что рыночное общество не жаждет уничтожения гражданского населения противника. Зачем? Оно всего лишь добивается своего рыночного порядка, верит в его перспективу и борется с теми, кто против порядков гражданского общества. У них совсем иные критерии. Они не столь проникнуты ненавистью к противнику, особенно, если он слабее и пассивен. Они не готовы проливать реки крови, но готовы проявлять гуманность к мирному населению противника. Это новое явление. Прошлые тысячелетия этого не знали. Отход от жестокости – результат развития ментальности в наиболее развитых странах.

Каждое общество использует те критерии эффективности, которые соответствуют господствующему в нем типу сотрудничества. Это касается всех сфер жизни. В приводимой ниже таблице 6 показаны отличия в целях и критериях при господстве разных типов ментальности.

Перечисленные цели определяют и критерии их достижения. Если сопоставлять данные таблицы с поведением, например, вооруженных сил разных стран, то видно, что и советская, и вьетнамская армии однозначно преследовали цели, соответствующие принудительному и авторитарному механизмам, а американская – авторитарному и договорному. Правда, последняя не столько

пыталась распространять влияние США, сколько сопротивлялась его сокращению в Юго-Восточной Азии и во всём мире.

Нападение США на Ирак и Афганистан говорит о том, что в США не осознают слабости принципов организации своей армии при её столкновении с принудительно-авторитарными армиями. Между прочим, это можно было бы понять ещё в начале Второй мировой войны, когда принудительно-авторитарная немецкая армия легко громила французов и британцев, ментально «размягченных» либеральной идеологией.

Разве не убедителен тот факт, что Северный Вьетнам победил в войне с супердержавой. Конечно, Вьетнам пользовался материально-технической помощью СССР, но воевал-то сам. Сопоставление составляющих вооруженной борьбы США и Вьетнама показывает только одно преимущество Вьетнама – духовную составляющую, её большее соответствие авторитарно-принудительным нормам и возможностям. Выходит так, что в войне преимущество имеют те, у кого цели и критерии близки к принудительным принципам. Именно они готовы идти до конца.

Почему так происходит? Потому что в культуре всех сохранившихся за тысячелетия войн народов с древнейших времен естественно закрепился вывод о том, что нельзя покоряться поработителям, что это – потеря всего. Сохранились лишь те народы, которые отчаянно сопротивлялись агрессиям. Интересно, что в знаменитом лозунге вождя вьетнамцев Хо Ши Мина сказано фактически то же самое: «Нет ничего дороже свободы и независимости!» Да это же, по сути, близко к критерию эффективности принудительного механизма.

Те, для кого победа дороже жизни, борются до конца. Американцы же, осознав невозможность быстрой победы, поняв некупаемость в обозримый период затрат на эту заокеанскую войну, видя падение из-за неё своего влияния в мире, из соображений целесообразности вывели свои войска из Вьетнама. Так поступить для них было практично и логично, в полном соответствии с их моралью и целями войны. Это совсем не свойственно для войн прошлых тысячелетий.

Тема 8.

ДОВЕРИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ДОВЕРИЕ

В отношениях между людьми исключительно важное место занимает доверие. Не поняв закономерностей этого явления, невозможно разобраться и в проблемах сотрудничества.

В самом простом, машинальном сотрудничестве понятие «доверие» просто отсутствует. Впервые оно появляется в принудительных отношениях, да и то лишь через наличие или отсутствие страха к кому-то. Если малыш, увидев нового человека, протянул к нему руки и улыбается, то говорят: «Смотрите, он его не боится» или «Он ему доверяет». Это – самая простейшая форма доверия, выражающееся на шкале «боится – не боится», «друг или враг» и т.п. Другим в той или иной степени доверяют, а врагам практически никогда не доверяют.

В авторитарных отношениях доверие носит более сложный характер и выражается в отношениях «свой – чужой», «верю – не верю», «доверяю – не доверяю». Доверие здесь складывается во время налаживания отношений «главенства-подчинения» и сохраняется как составная их часть. Подчиненный здесь «верит» главе, а глава «доверяет» подчиненному. И все эти «веры» и «доверия» имеют какую-то конкретную величину. Конечно, под воздействием различных факторов она изменяется. Может как увеличиваться, так и уменьшаться, вплоть до полной потери «веры» или «доверия».

В договорном механизме доверие играет ещё большую роль. Здесь имеют место партнерские отношения, которые предусматривают доверие в качестве признания индивида возможным участником сделок. Доверие к нему базируется на его деловой репутации, состоятельности, дееспособности, законопослушании, а в целом – возможности и безопасности заключения с ним соглашений.

Вопросы доверия в договорном механизме настолько важны, что при отсутствии достаточного доверия субъект не может участвовать в рыночных отношениях. Его не признают полноправным участником, с которым можно иметь дело. Нет доверия – нет партнерства! Иметь

заслуживающую доверия репутацию нужно на каждом шагу: при получении кредита, при заключении договора, при поиске партнеров, в работе с клиентами и т.д.

Коллегиальные отношения требуют ещё большего доверия. Оно охватывает все стороны сотрудничества: доверие к квалификации коллег, доверие к преследуемым ими целям, к их способностям, суждениям, действиям, доверие к процедурам принятия решений, к самим решениям и так далее. Это – ещё более тонкие элементы организации.

Чтобы стало ясно, что вопросы доверия не теоретическая схоластика, а сама жизнь, рассмотрим пример. В одной больнице хирург перед необходимой сложной операцией по поводу сломанного в трех местах позвоночника рассказал больному и его родственникам о том, что операция сопряжена с риском, что он сделает всё возможное, но гарантировать полное выздоровление не может.

Услышавший эти слова родственник больного позже возмутился: зачем врач сказал такое, «портит больному настроение» перед операцией. Мол, это не гуманно, не правильно.

Другой родственник пострадавшего пришел в больницу позже и ему по ошибке показалось, что врач не стал никому объяснять ситуацию, а сразу положил пациента на операционный стол. Поэтому второй родственник возмутился: «Как это так, почему кладут человека на операционный стол, не получив согласия ни его, ни родственников, не объяснив ситуации! Безобразие!»

Не будем вникать в тонкости медицинской этики и права. Это не наша тема. Нам важнее понять, чем обусловлены диаметрально различные позиции двух родственников больного. Вопрос этот совсем не праздный.

Дело в том, что первый родственник, возмущившийся информацией врача, имел авторитарную ментальность. А потому он рассматривал отношения врача и пациентов как отношения главного с подчиненными. Для пользы дела пациенты и их родственники должны ВЕРИТЬ врачу – полагает авторитарно настроенный родственник. Поэтому он ждёт от хирурга не объяснений, а чуда исцеления. Разговоры же на тему возможной неудачи в авторитарных отношениях воспринимаются как слабость, бессилие врача, что вызывает при авторитарной ментальности страх. В главу надо верить. Это – авторитарное правило. Глава – надежда, вера. Как без такой надежды ложиться на операцию?

«Главным» тут положено делать важный вид, внушать к себе доверие, а не сообщать «подчиненным» о проблемах, вызывающих у них беспомощный ужас.

Второй родственник, возмущившийся самоуправством хирурга имел преимущественно договорную ментальность. Он убежден, что каждый человек САМОСТОЯТЕЛЕН в выборе своей судьбы и в вопросах своего здоровья. Он считал, что врач не вправе сам принимать столь ответственное решение, не посоветовавшись с больным и его родственниками, не получив от них согласия на операцию.

В диаметрально разных позициях родственников отражается разный характер доверия при разных формах отношений. Такие позиции приводят и к соответственно разному отношению к медицине в целом. При авторитарной ментальности главное для успеха – наличие веры в кого-то. Причем вера эта очень, так сказать, неквалифицированная, слепая, основанная на преклонении перед непонятным, почти чудесным превосходством. В такой вере не столько разума и логики, сколько чувств, впечатлений, пораженности чьим-то превосходством.

Такое некритичное, непрофессиональное, авторитарное преклонение позволяет, например, проходимцам, астрологам и знахарям легко завоевывать место в практическом «здравоохранении». С такой ментальностью очень легко поверить Чумаку, Малахову и многим другим целителям, если они так уверенно обещают чудеса выздоровления. Уверенность одних вызывает машинальное доверие других. Ментальность ведомых отличается доверчивостью к ведущим. В ней больше самовнушения, слепой веры, чем логики и здравого смысла. Тем более, что здесь нет критического, научного анализа и строгих, хладнокровных выводов.

При договорной ментальности столь легко доверие не появляется. Здесь аргументы и предложения партнеров всегда подвергаются сомнениям, безжалостному анализу, расчетам и проверкам. Это – азы бизнеса. Ничьи слова не принимаются на веру, ничьи обещания и клятвы не считаются святыми. В случае больших рисков предусматриваются залоговые, страховки и так далее. Иными словами, с ростом совершенства механизмов сотрудничества проблема доверия переходит в более серьезную плоскость.

Исходя из вышесказанного, становится ещё более понятным, почему у успешных, самостоятельных предпринимателей в ментальности преобладают договорные, а не авторитарные элементы. При авторитарных взглядах и привычках они постоянно совершали бы ошибки из-за примитивной формы доверия партнерам. Договорный тип доверия существенно более зрелый и совершенный. В нем не столько уже полагаются на личные качества партнера, сколько на всю систему отношений с ним, включающую помимо межличностных отношений правовые, экономические и организационные аспекты (наличие договора, гарантий, страховки, залога, ценность репутации, использование прав инвестора или акционера и др.). Это уже более весомый, более совершенный тип доверия.

Нельзя в фундамент бизнеса закладывать слепое доверие к какому-то авторитету, надежды на чьи-то личные обещания, хорошие личные отношения с кем-то. Всё это из области авторитарных отношений, которые обычно слабы в рыночных условиях отношений. Начинающие предприниматели часто доверяют по-авторитарному, а потом сетуют на людскую непорядочность, невозможность кому-либо доверять и т.д. Дело, между тем, обычно не столько в личной непорядочности партнера, сколько в совершенно иной среде.

Авторитарная среда более стабильная, если в ней не происходит кадровая перетряска. Обещаниям солидных руководителей там часто вполне можно доверять, тем более при наличии близких личных отношений, «хорошего знакомства». У авторитарных руководителей в распоряжении имеются немалые ресурсы, которые дают возможность решать все вопросы.

Рыночная среда более динамична и менее предсказуема. Сегодняшнее искреннее намерение партнера завтра может объективно смениться на совсем иную позицию. В рыночных условиях никто не может гарантированно предсказывать ситуацию на рынке или игнорировать складывающуюся конъюнктуру, изменение цен и так далее. Партнер зачастую при всём своем желании не может выполнить устное обещание без большого для себя ущерба. И если выполнение ранее данного обещания чревато убытками, то предприниматель, скорее всего, от него откажется.

В рыночных условиях такое поведение обычно не считается предательством или подлостью. Это скорее норма. Если не хочешь попасть в ситуацию, когда твое доверие к кому-то не оправдывается, то учитывай объективные отличия понятия «доверие» в условиях рынка. Непредсказуемость изменений конъюнктуры рынка породила даже специальную форму соглашений – фьючерсные сделки, прямо исходящие из неизбежных будущих изменений цен на определенный товар. Здесь никто не доверяет голым словам, а полагается на экономически просчитанные и юридически четко оформленные сделки.

Лица с авторитарной ментальностью, глядя на столь прагматичные действия, зачастую впадают в глубокое разочарование и пессимизм. Мол, как можно доверять не порядочности человека, а хитрости бумажки. Когда, например, их просят подписать документ, подтверждающий, что они о чем-то предупреждены (о каких-то качествах товара или услуги, опасности операции и т.п.), их охватывает ужас перед цинизмом такого акта. Мол, как же так, вместо того, чтобы гарантировать результат, исполнитель, ничтоже сумняшеся, боится себя от плохих последствий! Стоит ли иметь дело с таким человеком?!

Да, с позиций авторитарной ментальности всё так нехорошо и выглядит. Но с рыночных позиций названные действия совершенно правомерны и необходимы. Во-первых, так требует закон. Во-вторых, это гуманно по существу. В-третьих, исполнителю тоже необходимы юридически надежные гарантии в его зачастую непростом деле. Наконец, в-четвертых, такой документ ставит стороны в равноправные условия, при которых только и может существовать доверие договорного типа. При неравноправии сторон договорного доверия быть не может.

Утверждение же о том, что в условиях рынка доверяют только бумажке, не соответствует действительности. Так, реальное доверие без всяких бумажек испытывают потребители к определенной модели автомашины и к хорошо работающей компании, у которой покупают машину. Репутация и имидж играют в рыночных условиях очень большую роль и ими дорожат.

В то же время нельзя закрывать глаза на то, что доверием могут злоупотреблять при любом механизме. Если в авторитарном механизме это выливается в акты самоуправства, волюнтаризма, злоупотреблений служебным положением, то в договорном механизме злоупотребление доверием выражается в лживой рекламе, создании финансовых пирамид, обмане инвесторов и акционеров, корыстном использовании некомпетентности клиентов и др. Поэтому при переходе к рыночным

отношениям, помимо всего прочего, надо ещё обучать людей освоению новых форм обеспечения ответственности и доверия. В противном случае люди снова и снова будут пытаться опереться на авторитарные формы доверия, необоснованно доверяясь посулам проходимцев или неумелых бизнесменов, а потом разочаровываться в людях и юридически безосновательно требовать компенсаций и защиты у государства.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Очень важный вопрос: как добиться ответственной, добросовестной работы в трудовом коллективе? Если расспросить об этом разных должностных лиц, то один скажет, что нужно четко требовать соблюдения законов, другой – о необходимости своевременного оформления документов, третий – о тщательности подбора работников, четвертый – о высокой требовательности и строгости, а пятый – что нужно больше доверять людям, поскольку недоверие оскорбляет и делает людей хуже. Что же на самом деле нужно, чтобы персонал работал ответственно, т.е. достаточно качественно, несмотря на любые помехи и трудности?

Теория организационной деятельности приводит к выводам о том, что каждый руководитель должен в первую очередь заниматься организацией дела, т.е. правильно, полно и надежно решать согласовательные проблемы. Можно сказать, что нет плохих работников, а есть плохая организация их деятельности. Об этом свидетельствует весь управленческий опыт. При хорошей организации коллектив блестяще решает свои задачи, а при плохой – те же люди порою не могут выполнить даже простой задачи. Роль руководителей всегда важна, но в авторитарной организации – особенно.

«Войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском львов, возглавляемых бараном» – говорил Наполеон. Впрочем, существуют и другие организационные механизмы, не столь непосредственно зависимые от личных качеств руководителя.

В первую очередь надо разобраться, какие из них следует использовать в данном коллективе для решения стоящих перед ним конкретных задач. Это должны быть наиболее эффективные в данных условиях механизмы. Только после этого и можно приступать к осуществлению организационно-управленческих мероприятий.

ОСОБЕННОСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

При использовании механизма машинального сотрудничества участники действуют в основном неосознанно. Поэтому говорить об ответственности в обычном понимании этого слова здесь не приходится. Здесь нет ни наказаний, ни принуждения. Если исполнитель что-то делает неправильно, то он выпадает из сотрудничества и в какой-то момент в недоумении замечает это, торопясь исправиться. Никаких осмысленных санкций никто к нему не применяет. Обычно сама коллективная среда машинальных действий побуждает неразвитого индивида подражать, быть, как все.

В условиях использования принципов принудительной согласованности впервые возникает понятие ответственности исполнителей. Она заключается в наказании неподчиняющихся. Степень наказания обычно как-то соотносится с важностью задачи и величиной сопротивления принуждению. Многотысячелетняя история применения принуждения знает бесчисленное количество форм наказаний. Все они направлены на устрашение, подавление и принуждение. Это – корректирующие поведение принуждаемых действия.

Они невозможны без наличия контроля за действиями принуждаемых. Их ответственность зависит от качества контроля, степени охвата им объектов контроля, надежности и достоверности наблюдения или учета. В условиях принудительного сотрудничества недопустимы пробелы в системах контроля и наказаний. Все пробелы в той или иной степени порождают безответственность. Разговоры о толерантности в условиях принудительного сотрудничества в принципе неуместны. Такие разговоры здесь неконструктивны и вредны. Результат у них один – развал дисциплины и дела.

Для обеспечения ответственности гораздо полезнее рассматривать вопросы повышения качества контроля с помощью современных технических средств. А их всё больше, и они открывают ранее невиданные возможности. Современные информационные системы позволяют осуществлять сплошной контроль в самых разных сферах. Это несравненно лучше обеспечивает учет и

контроль. Но для этого требуется более продуманная, точно выверенная организация деятельности. Сказанное в немалой степени относится и к применению наказаний. Всё это может быть и более эффективным, и более гуманным. Но принуждение есть принуждение. И было бы большой ошибкой выхолащивать его суть там, где оно необходимо. Это даже не гуманно, поскольку следом за неэффективным принуждением чаще всего следуют жестокие наказания, которых можно было бы избежать при эффективной организации принудительной работы. А такое не редко случается.

Скажем, сначала долго и упорно ловят преступника, с большим трудом доказывают его виновность, а потом кто-то «по соображениям гуманности» отпускает его на свободу, и тот опять берется за старое. Это – пародия на гуманность и образец бестолковой организации. Либо нужно качественно организовывать принуждение, либо применять другой механизм сотрудничества. Смешивать же несовместимые элементы разных механизмов – нелепость, организационная безграмотность, которой у нас много.

В случае использования механизма авторитарного сотрудничества (МАС) ответственность обеспечивается совершенно другими средствами. Во-первых, необходимо наладить авторитарные отношения, т.е. добиться реального уважения и почитания подчиненными своего руководителя. Это – основа. Во-вторых, следует создать централизованную информационную систему с тем, чтобы руководитель своевременно получал все необходимые ему достоверные сведения о положении дел, а также мог быстро и надежно доводить до подчиненных свои указания.

В-третьих, необходимо, чтобы принимаемые руководством решения были максимально обоснованными и эффективными. Этого требует не только логика решения производственных задач, но и необходимость воспроизводства уважения к руководителю со стороны его подчиненных. По характеру МАС руководитель обязан быть самым умелым, самым информированным и самым авторитетным в своем коллективе. В противном случае авторитарные, патерналистские отношения не сложатся или разрушатся, если они были.

В-четвертых, сам руководитель должен поддерживать с подчиненными не какие-то другие, а именно авторитарные отношения. Этого очень часто сегодня не происходит. Руководитель, имеющий рыночную ментальность, зачастую не стремится постоянно воспроизводить авторитарные отношения: не поддерживает дистанцию между разными по статусу должностными лицами, допускает панибратство и фамильярность, чем, несомненно, разрушает авторитарные отношения, из-за чего непроизвольно появляется безответственность.

Глава авторитарного коллектива должен не только формально, но и фактически быть психологически в особом положении, находиться как бы над коллективом, быть в чем-то недостижимым, загадочно превосходящим всех, особым членом коллектива, который выше будничной суеты и способен на то, что другим не по силам. Если это не так, если его авторитет каждодневно принижается или оспаривается, то со своей функциональной ролью он может не справиться и это ослабит управление. С разрушением организации неизбежно появляются неисполнительность, безответственность и другие провалы в работе.

Надо понимать, что и в принудительном, и в авторитарном механизмах безответственность – это не только отсутствие ответственности, но это уже фактор дезорганизации. Это – организационное зло, которое в принципе недопустимо. Поэтому забота об авторитете руководителя – первостепенная организационная задача в системах, использующих этот механизм. Здесь это – не блажь, не прихоть и не излишество, а абсолютно необходимый элемент организации. Личность руководителя, его авторитет, лидерство – фундамент ответственного поведения подчиненных. Подчиненные должны испытывать ответственность именно перед руководителем. Он здесь – объект обеспечения ответственности. Нет авторитарного руководителя – нет ответственности перед руководством. Распаду СССР предшествовал подрыв авторитета «руководящей и направляющей» авторитарной КПСС. Следом рухнуло всё. Политическая и экономическая системы, производство, научная система, армия, здравоохранение, спорт и т.д. Авторитет в авторитарных системах – тот стержень, на котором держится всё, включая ответственное поведение людей.

Если, например, в средних школах существует авторитарная организация, то для обеспечения ответственного поведения учащихся необходимо обеспечивать и постоянно воспроизводить на достаточном уровне авторитет учителя в глазах его учеников. Другого не дано. Заметьте, как

только учитель выходит из класса, в нем исчезает главный элемент обеспечения ответственного поведения учеников. Многие сразу начинают баловаться, шуметь или списывать у других контрольную работу и так далее. Без учителя в классе сразу разрушается вся организация дела, ради которого существует школа. Это – наглядная иллюстрация роли и места главы авторитарной организации.

Поэтому критика учителей в присутствии учеников равнозначна акту подрыва организации обучения и ответственного поведения учащихся. Ответственность – продукт правильной организации, а безответственность – результат плохой организации или её отсутствия.

Недостаток системы авторитарной ответственности состоит как раз в том, что авторитет, на котором всё держится, может быть довольно быстро утрачен. Достаточно, чтобы до членов коллектива дошла информация, способная уменьшить, разрушить или подорвать авторитет руководства. Этой информации обычно предшествуют какие-то события. Но сами по себе они зачастую погоды не делают, а делает её определенная интерпретация событий, её восприятие членами коллектива. Поэтому для обеспечения ответственности участников авторитарной системы принципиальное значение имеет информационная поддержка авторитета руководства. Если не будет авторитета, уважения руководителя, то не будет и авторитарной ответственности.

В век перехода от тоталитаризма к гражданскому обществу вроде бы не пристало говорить об искусственной поддержке авторитета руководителей. Но как быть с теми системами, где авторитарность неизбежна и наиболее эффективна? Например, как быть с воспитанием ответственности у школьников? Пропагандировать у них неидеальность учителей и родителей, отсутствие любых авторитетов? Это прямо породит безответственность, сорвет учебный и воспитательный процесс. Кончен, нет. Если используются авторитарные отношения, то надо обеспечивать и авторитарную ответственность, а для этого обязательно требуется уважение к учителям, тренерам, родителям и др. Это – объективное требование, и другого не дано. Касается это не только школ, но и любых других организаций, где авторитарные отношения являются самыми эффективными, а то и единственно возможными. Если же произошло полное разрушение авторитарной системы ответственности и не появилась договорная, то основой для ответственности остаются только угрозы и страх. А если и их не станет, то тогда уже начнется полная анархия и хаос.

Кстати, всё сказанное очень ярко иллюстрирует историю падения ответственности при развале СССР. После этого не мог не последовать глубочайший кризис. Кое-кто пытается доказать, что переход к рынку без такого кризиса не возможен, но пример перехода КНР к рыночной экономике как раз и показывает, что возможен, если не допускать развала системы ответственности.

Видимо, китайцы извлекли правильный урок из своей Культурной революции, посягнувшей на авторитет руководителей авторитарной системы (вспомним хотя бы их лозунг «ударить по штабам»). Непосредственные результаты этой идиотской компании не случайно оказались плачевными. Всё кончилось насилием и страхом. В конечном итоге в КНР всё-таки извлекли уроки из этих варварских ошибок. Надо хорошо понимать, что разрушение уважения в авторитарной системе – это порождение безответственности со всеми её негативными последствиями.

Степень авторитарной ответственности имеет три основных формы: уголовную, административную и материальную. Последняя форма имеет скорее символический характер, поскольку полного возмещения причиненного ущерба обычно не предусматривает, а взыскания в пределах месячного оклада – сущий пустяк для живущего на взятки и льготы чиновника. Наказание, которого он действительно боится, – потеря высокой должности и отдавание под суд. Но это редкие, непопулярные меры. Поэтому в авторитарных системах коррупция процветает пышным цветом.

В авторитарных системах имеет место ответственность перед начальством, а не перед законом. Даже если какой-то закон и применяется для наказания, то не надо забывать, как принимаются законы в авторитарных системах. По сути, это те же установки начальства нижестоящим лицам, только оформленные в относительно стабильной форме. Об этом же свидетельствует избирательность применения авторитарных законов – «Что позволено Юпитеру, то не позволено быку». В авторитарных системах стандарты даже не двойные, а многоярусные. С ростом статуса индивида расширяются его права и возможности, а рамки и ограничения уменьшаются. На самом

верхнем авторитарном уровне должностное лицо зачастую вообще оказывается вне каких-либо ограничений и может поступать как угодно по любому вопросу. История даёт массу примеров, когда даже войны объявлялись по прихоти царя или шаха.

Авторитарная ответственность практически прямо предусматривает неравенство участников перед законом, а точнее – перед начальством. То, что мог безнаказанно позволить себе в советское время какой-нибудь директор, было строжайше запрещено его рабочим. Так, если воровал рабочий, то негласно допустимой суммой разового хищения считалась сумма материальных ценностей величиной в рубли. Для директора такой «порог нечестности» был значительно выше – в тысячи рублей. Украденную им сотню вышестоящее начальство обычно «не замечало», поскольку и само в ещё больших размерах регулярно растаскивало государственные средства.

Да и законы в авторитарной системе применяются обычно избирательно. Если кто-то попал в немилость вышестоящим инстанциям, то ему, как никому другому, приходится строго соблюдать все законы и положения. В противном случае он – первый кандидат на наказание. Обычно собственное начальство отдавало под суд того члена коллектива, который становился слишком непослушным или слишком ершистым. Прокуроры возбуждали дела, а суды имели обвинительный уклон, т.е. те, против кого возбуждалось уголовное дело, обычно всегда строго осуждались.

Те же самые преступления и даже в ещё больших размерах номенклатурным руководителям часто сходили с рук. В худшем случае им грозила потеря работы, но чаще – перевод на другую номенклатурную должность. В авторитарной иерархии закон не един для всех. Чем выше должность, тем больше ей позволено. Так, в войну солдата за нетрезвое состояние в тылу сразу могли наказать, а полковник мог спокойно опрокинуть не одну рюмашку в служебное время, а потом ещё отдавать команды.

Тем, кто сегодня не может понять, как это в сталинские времена можно было творить массовое беззаконие, надо знать: в авторитарных системах нет равенства перед законом. Он в основном написан для низов, а верхи нарушают его часто и зачастую испытывают при этом гордость, чувствуя себя избранным сословием, для которого «закон не писан».

Моя мать, коммунистка и руководитель медицинских организаций с многолетним стажем, рассказывала, что вначале после революции большевики вели себя в быту очень скромно, в соответствии с идеалами революции. Злоупотребления властью и коррупция начались позже как досадное искажение ленинского пути.

Я же полагаю, что этот процесс был неизбежен, поскольку авторитарная система только укреплялась, а с ней укреплялась и авторитарная мораль.

В то же время надо признать, что пока у нас наиболее отлаженной системой ответственности обычно является авторитарная. Она почти естественная, имеет очень широкое применение, всем понятна, хорошо отработана, может гибко использоваться, не слишком часто опираясь на насилие и жестокость. В ограниченных масштабах она может ещё долго с успехом применяться. Сейчас любое должностное лицо знает, что в случае плохой работы и серьезных нарушений его совершенно законно может строго наказать вышестоящий руководитель. А это – важный элемент организации, скрепляющий её в единую действенную систему.

В МДС (договорном механизме) система обеспечения ответственности совершенно иная. Здесь партнеры равны. Односторонне наказать партнера невозможно. Нужна опора на закон, определенный общественный институт, использование каких-то прав, законов, условий соглашений и т.д. Поэтому участники договорного сотрудничества несут ответственность друг перед другом, но через посредство правовых норм и под прикрытием правоохранительных органов.

При этом роль ущемленного партнера отнюдь не пассивна. Он должен использовать соответствующие законные средства защиты своих интересов, обеспечения ответственности партнеров. Поэтому, вступая в соглашения, ему следует предусматривать в них такие пункты и условия, которые породят ответственность партнеров при любом развитии событий.

Надо хорошо осознавать, что пробелы в соглашениях или законах могут полностью освободить партнеров от ответственности в соответствующих или даже в любых ситуациях. Такое случается очень часто. Так, сегодня во многих организациях очень слабо обеспечивается материальная

ответственность должностных лиц. «Самodelьные» предприниматели главное внимание обращают на заключение выгодных сделок, но совершенно не умеют обеспечивать материальную ответственность кладовщиков, экспедиторов, кассиров и завхозов. Им просто не хватает знаний. Даже бухгалтеры сплошь и рядом не владеют должным образом методами первичного учета и обеспечения сохранности материальных ценностей и не организуют контроль в соответствии с правилами и законами. В результате в случае утраты кем-либо из работников полученных в подотчет ценностей или растраты денег невозможно на законных основаниях добиться компенсации причиненного ущерба. Для этого, оказывается, не было создано соответствующих закону условий обеспечения сохранности. Из-за этого хозяева теряют немалые деньги, поскольку ментальность большинства из указанной категории работников такова, что для них свойственно безответственное отношение к материальным ценностям - плохой их учет, халатное хранение и использование, а то и воровство.

Расхитители частной собственности очень часто отделяются легким испугом и потерей работы. Судиться со своими воришками частники не любят. Сказывается и плохая организация учета и ответственности, и нежелание тратить время на судебные тяжбы, и нежелание выносить сор из избы, и даже простое отсутствие правовой культуры.

В гражданском, рыночном обществе действует презумпция невиновности, согласно которой субъект невиновен, пока не признан виновным в судебном порядке. В этом есть что-то от правила «не пойман – не вор». Юридически обоснованно доказать виновность человека и привлечь к ответственности не так-то просто, как многие думают. Во-первых, надо документально доказать, что у собственника соответствующая ценность в указанном количестве была. Во-вторых, надо документально доказать, что она была получена в подотчет ответчиком. В-третьих, надо доказать, что утрата ответчиком имущества имела место. В-четвертых, надо доказать, что весь объем ущерба был причинен по вине ответчика. И, наконец, в-пятых, надо доказать, что ответчик обязан возместить причиненный ущерб в требуемом вами размере. Всё это не так просто, если учесть наличие у ответчика адвоката, а у вас – пробелов в организации системы ответственности.

Иск может быть полностью или частично не удовлетворен судом по множеству самых разных причин. Доводами суда могут быть: отсутствие договора о материальной ответственности или неудачная его форма; отсутствие договора о солидарной бригадной ответственности; отсутствие накладной на отпуск ценности; отсутствие в накладной соответствующей даты и подписей; наличие исправлений в документе; отсутствие доказательств того, что данная материальная ценность была в организации; отсутствие доказательств объявленной истцом стоимости материальной ценности; отсутствие условий для обеспечения сохранности материальной ценности (плохой замок, отсутствие средств для опечатывания дверей, отсутствие печатей, охраны, сигнализации, плохие стеллажи, плохая крыша, неподходящие температурные и влажностные условия, недостаточные объемы холодильных камер); отсутствие подписи и даты в должностной инструкции; отсутствие должностных обязанностей, с которыми растратчик ознакомлен под роспись; отсутствие актов приемки-сдачи ценностей на период отпуска или болезни и многое, многое другое.

В общем, для адвокатов здесь огромное поле возможностей уцепиться за какое-нибудь формальное или неформальное упущение собственника материальных ценностей по обеспечению условий ответственности его работников.

Именно поэтому каждый участник рыночных отношений должен не только грамотно отстаивать свои интересы, но знать и заранее соблюдать все требования закона по обеспечению ответственности работников. Для этого надо своевременно, правильно и в полном объеме каждый раз оформлять нужные документы (акты, накладные, товаро-транспортные документы и т.д.), если этого требует закон, инструкция или условие соглашения. Это нудно, трудоемко, требует квалификации, порою даже приостанавливает ход работы. Но без этого обычно вину не докажешь и причиненный ущерб не возместишь.

Показателен такой случай времен СССР. Первый секретарь горкома комсомола на глазах множества людей поймал в магазине за руку вора, который залез к нему в карман, и с чувством исполненного гражданского долга сдал его милиционерам. Каково же было его удивление, когда ему сообщили, что вора отпустили в связи с недоказанностью преступления. Комсомольский вожак был этим шокирован. Как это не доказано, если он сам поймал того за руку?! И вор этого

при нем открыто признавал. Но в милиции вор всё стал отрицать, а свидетелей найти было уже невозможно. Доказательств, кроме слов секретаря горкома, не было. Ущерба нет. А один свидетель против другого свидетеля с одними своими словами ничего доказать не может. И не известно ещё, кто из них прав. Существует уголовно-процессуальный кодекс, в котором сформулированы правила доказательства вины. В них авторитет свидетеля стоит на самом последнем месте и решающим для доказательства, как при авторитарных отношениях, не является.

Это ещё не все проблемы. В переходные периоды кардинальных реформ в законодательстве и правоприменительной практике сохраняется масса пробелов и противоречий. Это создает лазейки для злоупотреблений, причинения ущерба партнерам и государству. В девяностые годы прошлого столетия это всё было очень характерно для хозяйственной жизни в СССР. Законы настолько не действовали, что споры между предпринимателями очень часто разрешались не в правовом поле, а «по понятиям» - неофициальными, запрещенными, силовыми методами.

Даже небольшие частные фирмы создавали свои службы безопасности, а по сути - маленькие силовые подразделения для разборок с партнерами, не выполняющими условий договоров. Тогда грубая, неофициальная сила часто имела определенное применение во взаимоотношениях между партнерами.

Для надежного обеспечения ответственности партнеров и исполнителей в рыночной среде следует придавать самое серьезное значение договорной работе. Поручение составления договоров юристам – это только часть дела, причем не самая большая. Руководители должны принимать активнейшее участие в этой работе, поскольку никто другой лучше них не знает возможных перспектив отношений с разными партнерами, не сможет предвидеть потенциальных проблем и казусов сотрудничества.

Степень ответственности в рыночных условиях зависит не только от формальных элементов системы, но и от величины тех конкретных санкций, которые предусматриваются в соглашениях, положениях или нормативных актах. В практике авторитарных систем в основном действует только административная ответственность. В рыночных условиях основной вид ответственности – материальный. Причем обычно предусматривается полное возмещение причиненного ущерба.

Предусмотренная законодательством система ответственности должностных лиц в рыночных условиях довольно обширна и сложна. Но и она не лишена определенных недостатков. Главные из них: невозможность полного предвидения будущих условий сотрудничества, а значит, и невозможность создать надежные и простые гарантии ответственности; сохранение противоречий интересов участников и возможность ущемления интересов партнера в пользу собственной выгоды тогда, когда в соглашениях или законах обнаруживаются пробелы и недостатки. Да и судебная система далека от совершенства. Поэтому лучше всего не попадать в ненадежное с правовой точки зрения положение, когда не только провинившийся, но и пострадавший нарушали или не соблюдали закон или какое-то положение официальной инструкции.

И все-таки пока нет ничего более надежного и совершенного, чем договорная правовая система обеспечения ответственности должностных лиц. Плохо ли, хорошо ли, но она действует, обеспечивает ответственность. Надо сказать, что обычно рядовые работники далеко не в полной мере знают всю систему ответственности и руководствуются не столько правовыми нормами, сколько простой боязнью начальства, полагая по-авторитарному, что оно всесильно и всегда найдет способ наказать за причиненный ему ущерб. Это и хорошо и плохо. Плохо потому, что приобретя достаточный опыт и правовые знания, исполнители вдруг выясняют для себя, что так можно особо не бояться хозяина, поскольку он реально не сможет доказать в суде вину нарушителя. И тогда ответственность исполнителя резко падает. Чем опытнее и грамотнее подчиненные, тем юридически более грамотным должен быть владелец имущества, иначе он рискует его потерять.

Перспективы развития деятельности людей связаны с повышением динамичности изменений в обществе. Следовательно, условия для договорного сотрудничества будут усложняться, и если ничего не предпринимать, то ответственность должностных лиц может снижаться.

Эту проблему решает механизм коллегиального сотрудничества (МКС), по крайней мере, при нем она не столь остра. В нем первоначальные решения могут пересматриваться столько раз,

сколько это требуют обстоятельства. Важно только, чтобы процедуры принятия коллегиальных решений строго соблюдались. Это серьезное преимущество данного механизма. Оно позволяет надежнее, более гибко обеспечивать ответственность участников. Здесь непорядочному человеку невозможно уцепиться за формальность и получить личную выгоду за счет коллеги, которому просто не повезло или который не проявил изворотливости. Здесь всё прозрачно, и такие, мягко говоря, эгоистичные действия будут коллегиально осуждены и пресечены. Поэтому система обеспечения ответственности в коллегиальном механизме более надежная, хотя и более сложная, поскольку в ней задействовано больше членов коллектива.

Ко всему вышеизложенному следует добавить важное замечание. Системы обеспечения ответственности, как и механизмы сотрудничества, бывают смешанными, переходными от одного из рассмотренных типов к другому. Соответственно, и формы обеспечения ответственности бывают смешанными. В то же время законодательство обычно исходит из классических отношений гражданского рыночного общества, накопившего в этой сфере огромный мировой опыт. К сожалению, он не всегда соответствует фактическим условиям в развивающихся странах. Поэтому руководителям нужно глубоко и тонко разбираться в этих вопросах.

Подводя итог закономерностям обеспечения ответственности в разных механизмах сотрудничества, надо отметить, что она объективно повышается и усложняется с ростом уровня согласовательных механизмов и ментальности. Если ответственность при машинальной согласованности вообще не осознается, то принудительная согласованность обеспечивается уже осознанно, но очень грубо, путем угроз. Впрочем, принудительная ответственность при всей своей жестокости часто неэффективна. Безответственность рабов и принуждаемых общеизвестна. Авторитарная система обеспечивает обычно большую ответственность, чем принудительная, но меньшую, чем договорная.

При авторитарной системе ответственности всегда процветала масса пороков бюрократии и коррупции. Да это и не удивительно. Как привлекать к ответственности послушного подчиненного, которого ты сам поставил на должность и повседневно им руководил?! Это же фактически признание собственной безответственности. Потому-то в авторитарных системах безответственность практически неискоренима.

Руководители всех степеней в авторитарной иерархии распределяют ресурсы, которые создавались чужими руками. Откуда у них будет ответственность, если никто, кроме самого главного, не является настоящим хозяином. Но «до царя далеко, а до бога высоко». Все руководители, по сути, сидят у чужого пирога, распоряжаются им и норовят откусить побольше. Любой вышестоящий может отменить распоряжения нижестоящего. Такая система в рыночном понимании, по большому счету, – система безответственности. Здесь практически никто не возмещает причиненного ущерба. Ресурсы сплошь и рядом расходуются неэкономно, неэффективно и просто безответственно «разбазариваются».

Только в договорном механизме появляется реальный собственник ресурсов, заботящийся об их сохранности и рачительном использовании. Он тщательно считает свои средства, хранит и защищает. Хоть через суд, но он потребует от нерадивых возместить причиненный ему ущерб, а безалаберного работника выгонит сразу.

В советской авторитарной организации безработицы не было, но загруженность работой часто была недостаточной. Очень многие трудились с прохладцей. Было много простоев, материальных и трудовых потерь. На производстве обычно процветало массовое мелкое воровство, которое общественным мнением не считалось преступлением. Производственных воров называли более безобидно – «несунами». Всё это прикрывалось круговой порукой – олицетворением воинствующей безответственности.

По советским авторитарным законам и судебной практике уволить за безделье и бесполезность было практически невозможно. Суды таких бездельников обычно восстанавливали на работе и требовали выплачивать им зарплату «за время вынужденного прогула». Такая гигантская система безответственности не могла не развалиться, что в конце концов и произошло вместе с СССР.

Ответственность в рыночных договорных системах в огромной степени обеспечивается конкуренцией. Это очень мощный фактор. Конкуренция заставляет не просто «нормально» работать, а быть лучше других. Иначе потеряешь клиентов, не сможешь продать свой товар или услугу и разоришься. Конкуренция – это фактически борьба на выживание. Она никому не дает

расслабиться. Здесь требуется высочайшая ответственность, безошибочность действий и напряжение всех сил. Именно это делает рыночную экономику неизмеримо более эффективной, а работников более ответственными.

Какова же была «объективность» советских общественных наук, если тысячи «ученых» всерьез болтали о возможности победы в мирном соревновании с капитализмом! Не случайно это соревнование СССР с треском проиграл и развалился. Более убедительного доказательства неэффективности советской авторитарной хозяйственной системы трудно представить.

Когда-то мне пришлось в течение двух лет быть главным бухгалтером в строительной организации Главвоенстроя СССР, в самый разгар гонки стратегических вооружений, в период расцвета холодной войны. Не могу забыть гигантские расходы, немыслимые капитальные затраты, осуществлявшиеся по устным командам генералов, даже без наличия положенных по закону разрешительных документов. Ради сохранения секретности стройки велись в такой таежно-болотной глухомани, что часто невозможно было подвезти на стройплощадки хлеб, продукты, электрогенераторы и их переносили на руках. Вокруг законченных военных объектов обычно оставались горы неиспользованных или испорченных железобетонных блоков, металлоконструкций и материалов, которые невозможно было вывезти. Около строек виднелись увязшие в болотах по крышу тракторы, остовы грузовиков, ушедшие по несколько раз в болотную грязь временные бетонные дороги. Ответственность руководителей строек стратегических объектов заключалась только в скорейшей сдаче объектов в эксплуатацию. При этом потенциальный противник знал ход строительства и даже поздравлял по радио со сдачей объектов. Выходит, что секретность, за которую платили такую большую цену, была совершенно напрасной. При этом экономические и строительные законы безжалостно попирались. Всё списывалось, а огромные убытки покрывались государством. За эти потери и убытки практически никого не наказывали. В неправовом обществе такая безответственность, возведенная в ранг государственной политики, оказалась вполне возможной. Вот так СССР и надорвал свой пупок почти повсеместной безответственной хозяйственной и военной деятельностью.

Подобное невозможно в правовом гражданском обществе. Ответственность, соблюдение законов – основа эффективного хозяйствования. Безответственность – его смертельный враг. Да, высокая ответственность заставляет человека напрягаться, переживать, отдавать силы и здоровье, но иначе в рыночных условиях невозможно завоевать достойное место под солнцем. Здесь побеждает лучший, самый эффективный. Он развивает дело, а работающий хуже уступает ему место и вынужден учиться работать не хуже.

МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМАХ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Повсеместное предпочтение демократии, гуманности и ненависть к тотальному контролю, принуждению, имеющим длительную и кровавую историю, создало у широкого круга людей психологические комплексы болезненного отрицания принуждения. Это было бы прекрасно, если бы сильно не мешало обеспечению принудительного сотрудничества там, где оно неизбежно. Молодые руководители сплошь и рядом просто-таки стесняются внушать кому-то страх. Из-за этой «мягкости», боязни кого-то «поцарапать», процветают воровство и коррупция, возникают проблемы, решение которых возможно только с применением гораздо большей силы и жестокости.

Широко известна такого рода ситуация, когда Б.Н. Ельцин безответственно заявил национальным движениям: «Берите суверенитета столько, сколько можете взять». А позже ему же пришлось давать команду на применение в «суверенной» Чечне вооруженных сил для обуздания её суверенитета. Это – очень поучительный пример бестолковой организации, приводящей к неоправданно большим жертвам. Прямо противоположный пример – оперативное применение в Приднестровье миротворческой военной силы во главе с генералом Лебедем. Пострадавших оказалось неизмеримо меньше, а ситуацию удалось сразу взять под контроль. Получается, что в жестких действиях brutального генерала оказалось больше гуманности, чем в либеральных словах президента-демократа. Это очень поучительный парадокс.

В организации нельзя играть роль мягкого и пушистого начальника там, где по объективным законам организации требуется принуждение или подчинение. Роль организатора, характер его межличностных отношений с другими участниками должны полностью соответствовать сути

отношений, которые реализовываются. Если требуется использование принудительного механизма, то руководителя должны бояться. Да-да - бояться. Если используется авторитарно-принудительный механизм, то его должны побаиваться и уважать. Если используется в основном авторитарный механизм, то руководителя должны уважать, любить и почитать. И только если необходимо использовать преимущественно договорный механизм сотрудничества, то руководитель может позволить себе либеральное поведение. В противном случае вместо демократии получается пародия на неё, грубое попрание всяческих прав и интересов.

В школах менеджеров учат актуальным и модным: терпимости к инакомыслию, либерализму, уважению личности и так далее. Это прекрасно. Но в соответствии с реалиями организаций надо уметь быть, когда надо, и жестким, и грозным, иметь бойцовские качества, применять принуждение там, где это оправдано и необходимо. Принуждение ещё долго будет одним из применяемых механизмов сотрудничества. И надо умело его использовать.

Что такое «дедовщина»? В основном это – неумелое, неофициальное использование авторитарно-принудительных отношений. Если бы было налажено грамотное, эффективное, цивилизованное принуждение там, где это объективно требуется, где без этого невозможно, то места для «дедовщины» – незаконного применения варварских форм принуждения – не было бы.

Либерализация, пропаганда толерантности, осуждение всякого принуждения привело к тому, что многие грамотные молодые руководители вообще не умеют эффективно использовать МПС. Они стесняются высказывать подчиненным угрозы, боятся чужих пустых угроз.

Если, например, тюремную охрану не будут бояться, то она просто не сможет выполнять свои обязанности. В таких случаях надо уметь эффективно внушать страх, минимально используя наказания и подавление. В 1971 году, служа офицером-двухгодичником, я как-то был дежурным по Капчагайскому гарнизону и поздно ночью получил от прибежавшего солдата сообщение о том, что третья рота идет бить четвертую. Это были солдаты стройбата, значительная часть которых имела судимость, многие употребляли наркотики и алкоголь. Ночь выдалась темная, а освещения территории гарнизона ещё не было.

Быстро надеваю сапоги, португую и бегу в четвертую роту. Оружия не имею. Уже на подходе по тишине и темноте в казарме четвертой роты понимаю, что солдаты не спят, но драка ещё не началась. Значит, нападающие ещё не пришли. Надо быстрее в третью роту. Направляюсь туда, иду несколько вверх. И вдруг вижу на фоне неба между казармами еле заметные силуэты толпы солдат, идущих в мою сторону. До них уже остается метров 40. Слышу их приглушенные возбужденные голоса. Ясно - действительно, идут в четвертую роту. Хотят напасть. Такие массовые ночные поножовщины часто кончаются смертями, увечьями или серьезными ранениями.

У меня позиция лучше: я их как-то вижу, а они меня совсем не видят. Всё решают мгновения... Надо их напугать! И громким, командным голосом кричу: «Сми-р-р-р-но! Всем стоять на месте! Стоя-ать! Куда! Куда! Догоняйте их!» Топаю на месте сапогами. И толпа человек наверно в 40-80, настроенная на драку, вдруг останавливается в замешательстве, а потом разворачивается, разбегается в разные стороны и прячется кто куда... Дальнейшие детали этой истории для нас здесь не существенны.

Важно, что это пример вполне гуманного использования механизма принудительного сотрудничества. Запугивание, в том числе обманное, относится к принудительному механизму. Массовую драку с неизбежными в таких условиях жертвами удалось предотвратить с помощью «военной хитрости», т.е. того же принудительного механизма.

Мои действия и слова соответствовали ментальности тех солдат, а потому были ими поняты так, как нужно было мне. Другого эффективного варианта действий в тот момент для предотвращения жертв представить не могу. Сотовой связи тогда не существовало. Позже командование сделало соответствующие выводы в отношении воспитательной и организационной работы в этих ротах. Но это уже другой вопрос.

Тот, кого действительно бояться, фактически не нуждается в обязательном применении силы, наказаний и использовании жестокости. Вполне достаточно, что ему и так повинуются. И наоборот, тех руководителей, которые в принудительных системах проявляют нерешительность, уклоняются от принуждения и вместо угроз используют увещания, кто сам боится силы, тех в

принудительных системах не только не слушаются, но и стремятся подмять под себя. Это всё многократно иллюстрируют процессы, происходящие, например, в пенитенциарной системе.

Да, неприятно быть жестоким в глазах членов коллектива. Тех, кого боятся, не любят. Межличностные отношения в такой ситуации неприятные и даже отвратительные. Но существует очень много ситуаций, где принуждение или подавление – насущная необходимость и где руководитель не может, не имеет права быть «мягким и пушистым». От такой мягкости часто случаются большие несчастья. Лучше быть плохим по отзывам, чем плохим по сути.

Помню, во время службы в Советской Армии мне, 20-летнему сержанту поручили в течение месяца командовать «карантином» - первоначальным обучением новобранцев, адаптацией их к армейской службе. Ничего приятного в этом не было. Обычных домашних мальчиков, привыкших к повседневной любовной опеке мам и пап, приходилось переделывать в дисциплинированных солдат. Процедура такой переделки за сотни лет в армиях довольно хорошо отлажена, элементарна и стандартна. Ничего особенного не происходило. Но в душах новобранцев происходило многое, причем довольно неприятное. Им приходилось учиться меня бояться (и как следствие - возненавидеть), заставлять себя выполнять мои команды, приучаясь к беспрекословному повиновению в соответствии с нормами армейской дисциплины. Я прекрасно понимал, что их выбор, как, впрочем, и мой, не в том, служить или не служить, а в том, как служить. И мне служба была не в радость. Но зачем же терять время службы, если есть возможность чему-то научиться, укрепить здоровье – полагал я. Не словами, а примером показывал, что лучше хорошо служить, чем плохо. Все нормально прошли «курс молодого бойца» и пришло время пополнять ими боевые расчеты. Я был командиром головной радиостанции дивизии и потому имел право первым выбирать себе в экипаж любого солдата из «карантина». Солдат этих я знал лучше других.

Вызываю самого дельного - рядового Алексева - и спрашиваю: «Хочешь пойти ко мне в экипаж третьим номером? Это самое престижное место для любого из нового пополнения». А он отвечает: «Нет». И молчит, глядя в пол. Я спрашиваю: «Тебе должность не нравится или я?» Он тихо отвечает: «Вы». Мне понравились его прямота и смелость. Немного подумав, я сказал: «Тогда ты мне подходишь. Пойдешь в наш экипаж».

Можно было взять в экипаж любого другого солдата. Почему не взял кого-нибудь из тех, скажем, кто готов был рьяно подчиняться, льстить и заглядывать в рот? Да потому, что понимал: Алексей - хороший, порядочный парень, а не любит меня совершенно естественно, ведь я в его неискушенных глазах олицетворяю систему грубого армейского принуждения. Кого боятся, тех, естественно, не любят, а то и ненавидят. Это – объективно и вполне нормально. Что ж, я такое отношение к себе как-нибудь переживу. Со временем он, наверное, поймет, что и я не так уж плох. Человек он хороший, и специалист из него получится отличный. Это потом и подтвердилось.

Допустимо ли насилие в отношении к подчиненным? Разумеется, нет. Но бывают ситуации, когда жизнь не оставляет выбора и руководитель должен применить силу. Такой случай описан А. С. Макаренко в своем произведении «Педагогическая поэма». Не буду повторять историю, в которой Антон Семенович ударил «воспитанника», а приведу пример из своей «педагогической поэмы».

В восьмидесятых годах меня назначили заместителем декана факультета, ответственным за учебу, поведение и быт 925 студентов, большая часть которых проживала в двух общежитиях. До моего прихода в деканат, факультет в части вопросов, за которые я стал отвечать, был доведен до почти полного развала. Например, условия жизни в общежитиях для нормальных студентов были невыносимы. В ночное время общежития превращались в подобие «малины». Студентов терроризировали местные блатные, хулиганы и уголовники, которые по ночам чувствовали себя хозяевами положения. Драки, избиения, вымогательства, изнасилования происходили практически ежедневно. Господствовала круговая порука. Студенты были запуганы, парни в синяках, стены общежития в крови, стекла побиты, двери сломаны, жалкое освещение в коридорах. Полная антисанитария.

Скажу сразу, что порядок удалось навести. Через два года без всяких дополнительных затрат общежитие стало образцово-показательным, а успехи факультета в организации студенческого самоуправления и создании образцовых условий быта в общежитиях в дальнейшем были

признаны на всех уровнях вплоть до республиканского и всесоюзного. За опытом приезжали делегации со всех концов страны.

Но в один из первых дней моей работы в качестве заместителя декана факультета, когда я практически ещё не знал своих студентов, а они - меня, произошло следующее. Делаю обход. Захожу где-то после 22.00 ч. в общежитие. Там жизнь в самом разгаре. Пожилая женщина-вахтер сообщает мне: «Вот Вы говорите - не пускать посторонних. Только что пришел пьяный студент. Наш, но не проживающий в общежитии, и, не обращая внимания на мои возражения, пошел вон туда по коридору. Ему плевать на меня, у него дядя - большой начальник. Что я могу сделать? Как мне таких останавливать?!»

Я направляюсь на поиски этого нарушителя, нахожу его, представляюсь и прошу назвать фамилию. Он не подчиняется. Я снова и снова повторяю свою просьбу, а он держится всё наглее, уверенный в своей безнаказанности. Стоим в центре вестибюля общежития, препираемся. Вокруг собралась толпа студентов, с интересом наблюдающая, что произойдет. Я понимал, что господствует круговая порука. Никто завтра «не вспомнит» фамилии этого «блатного» студента. Чувствую, что нельзя долго тянуть с принятием мер. Выход один - нужно сейчас забрать у него студенческий билет, а завтра с ним разобраться в институте. Прошу кого-нибудь из присутствующих назвать его фамилию или взять у него студенческий билет. Никакой реакции. Его они боялись, а меня – ещё не знали. Всем было любопытно посмотреть, как будут развиваться события, и как я позорно ретируюсь. Понимаю, что если просто выпроводить его из общежития, то он тут же снова придет безобразничать. Это - ещё хуже. При существующем развале дисциплины на факультете я не смогу его завтра даже найти среди тысячи студентов, многие из которых, кстати, не ходят на занятия. Безобразия же в общежитии надо срочно прекращать, пока не дошло до очередной жертвы.

Уговоры не помогут, а только рассмешат присутствующих. Прикидываю соотношение сил. Я – физически сильнее. Если не вступятся его друзья, то студенческий билет, наверное, смогу отобрать. Надо, в конце-концов, кончать с этой «малиной». Кроме как на себя, мне сейчас надеяться не на кого. И я, используя силу, завалил его на стол вахтера и вынул из его дорогой шубы студенческий билет, а затем вытолкнул нарушителя порядка из общежития.

Он потом через своего дядю жаловался на меня ректору, что я, мол, его побил и т.п. Пришлось объясняться у ректора. Тот меня только пожурил. Главное – другое. Всё-таки за короткое время удалось навести порядок в общежитиях и в целом на факультете, отчислив из института по всем правилам за один семестр десятков подобных блатных, которые фактически не учились и другим учиться не давали. Этот случай применения силы был у меня первым и последним за 8 лет работы в деканате. Поступил я, конечно, некрасиво, нехорошо, но не раскаиваюсь, и даже, вот, пишу об этом. За счет такого публичного, громкого инцидента удалось быстро и широко внедрить в сознание студентов, что деканат не боится шпаны и перед ней не отступит ни на шаг, вплоть до рукопашной. После многолетнего разгула на факультете уголовщины и всяких безобразий этот инцидент вызвал эффект разорвавшейся бомбы и вместе с множеством других мер помог быстро навести элементарный порядок. Если зло нагло наступает, то надо остановить его, соразмерно применив силу. Другого – не дано.

Ментальность у подавляющего большинства студентов была в районе 10 ус, т.е., по большому счету, ориентированной на принуждение. В таких условиях лучше один раз реально жестко принудить, чем тысячу раз впустую увещевать, пугать или угрожать. Студенты-безобразники стали меня бояться, а у физически слабых появилась надежда на защиту в лице деканата. Это помогло прекратить издевательства хулиганья и пьяни над хорошими студентами, показать, что на факультете есть сильная, справедливая власть, заботящаяся о студентах, начать реальное наведение порядка во всех сферах жизни студентов, уже на авторитарной основе. Постепенно удалось навести порядок и создать отличные условия жизни в общежитиях. Но начиналось всё с наведения элементарного порядка на основе использования принудительного механизма. Это – объективно.

При авторитарной организации для управленческого успеха уже необходим не страх, а почитание и уважение к старшим по статусу. Разумеется, сегодня в авторитарных системах обычно много недостатков. Их пороки уже притча во языцех. Всё это верно. Однако не надо с

водой выплескивать ребенка. Там, где нужна авторитарная организация, руководитель должен уметь профессионально её использовать. Для этого ему следует во всем на голову превосходить подчиненных, завоевать их уважение и, опираясь на него, управлять коллективом, вести его за собой и даже прививать к себе почитание и любовь. На самом деле они нужны не ему, а успеху общей деятельности при авторитарной организации.

Конечно, для носителей рыночной ментальности смешно выглядит почитание руководителя, тем более поклонение ему, восхваление и превознесение его заслуг, слепая вера в него со стороны подчиненных. Но с позиций условий авторитарного уровня развития ментальности всё это совершенно нормальные, насущные атрибуты организации.

Роль личности руководителя в авторитарной системе исключительно велика. Вера в него подчиненных, нередкое обожание, доверие и надежда на него играют исключительную роль в очень многом, в том числе и в обеспечении ответственности. Именно перед своим руководителем испытывают чувство ответственности рядовые члены авторитарной организации. Им стыдно обмануть его ожидания, не оправдать оказанное доверие, уронить в его глазах достоинство. Иными словами, ответственность членов авторитарной системы в решающей степени зависит от отношений с руководителем, от его авторитета, от обращенных к нему надежд и устремлений, от его отношения к подчиненным.

Если в авторитарной системе требуется повысить ответственность, то это задача в первую очередь главы коллектива. Для повышения ответственности подчиненных ему следует обратить на это внимание, сообщить подчиненным, чем он не доволен или к чему призывает, а то и заняться проверкой качества их работы. Это сразу повысит их ответственность, если только авторитарные отношения ещё не разрушены.

Даже только одно присутствие руководителя повышает дисциплину и ответственность подчиненных. Достаточно авторитарному руководителю появиться в подчиненном ему подразделении, как там повышается ответственность и дисциплина, улучшается работа. Проявленные им внимание или доверие способны окрылить, придать силы и морально поддержать в трудную минуту. И наоборот, если руководитель сам проявляет безответственность, не придает значения качеству работы подчиненных, то мгновенно падает дисциплина и начинает господствовать безответственность.

При договорном типе организации обеспечение ответственности осуществляется не столько видимыми межличностными отношениями, сколько целой системой, в которую входят: законы, соглашения, учет, анализ, специально сформулированные и юридически закрепленные условия ответственности, хозяйственное и уголовное право, работа контролирующих и правоохранительных органов. Всё это – большая, сложная система.

У молодых руководителей часто отсутствует достаточная культура управления. Зачастую они даже не могут перечислить всех необходимых звеньев обеспечения ответственности. Неопытные бухгалтеры нередко допускают значительные пробелы в создании условий сохранности денежных средств и материальных ресурсов. Правовые аспекты таких систем ими не вполне соблюдаются, из-за чего не восполняются многочисленные растраты средств.

Отсутствие всех необходимых элементов обеспечения ответственности приводит к тому, что владелец имущества часто даже не обнаруживает утрат. Либо обнаруживает, но не может юридически обоснованно взыскать причиненный ему ущерб. К таким элементам относятся: отсутствие соответствующих договоров, а в них - необходимых пунктов с гарантиями; отсутствие достаточной нормативно-правовой базы; отсутствие достаточно грамотного оформления движения материальных и других средств, нарушение или несоблюдение руководством условий для обеспечения ответственности работника (скажем, передача другим лицам оборудования, ключей от складов без официальной, формальной их передачи и т.д.).

Между тем в юридически обязательную систему обеспечения материальной ответственности входят: хозяйственное законодательство; устав организации; положение о ней; положения о подразделениях; индивидуальные трудовые договоры; договоры об индивидуальной и солидарной материальной ответственности; должностные инструкции; первичные документы по движению материальных ценностей и денежных средств; пропуска; материальные отчеты; оперативный и бухгалтерский учет материальных ценностей; сличительные ведомости; акты на

недостачи и списания; страхование имущества; обеспечение условий хранения, транспортировки и др.

Это всё не может осуществляться само собой без кропотливой, целенаправленной, системной работы управленческого и прочего персонала. А ведь порою достаточно упустить, не выполнить, проигнорировать лишь один пункт из этого перечня, как появляется брешь в системе обеспечения материальной ответственности, чреватая большими или меньшими потерями. Однако в договорной системе материальная ответственность далеко не единственный вид ответственности. Существует ответственность за результаты хозяйствования, за выполнение планов, за обеспечение техники безопасности и так далее. И по всему перечисленному имеются законы, отраслевые нормативные акты, инструкции, решения, положения, требования и т.д.

Таким образом, в МДС необходима обширная, сложная и хорошо отлаженная система обеспечения ответственности. Без неё возникает и не решается множество важных проблем. Отсюда вытекают требования к руководителям о наличии у них соответствующих знаний и способностей качественно и полно реализовывать все системы обеспечения ответственности в своей организации. Это особенно сложно молодым руководителям. Большинство нарушений и недостатков организаций обусловлены некомпетентностью руководства. Поэтому учеба руководителей, расширение их кругозора и углубление необходимых знаний – одно из важнейших условий их эффективной работы.

Создав в 1988 году при научно-техническом кооперативе школу современного управления, мне довелось много общаться с руководителями не только государственных, но и новых, негосударственных организаций, вчерашними инженерами, конструкторами, преподавателями вузов, учеными, комсомольскими активистами. Я был просто потрясен сплошной, вопиющей управленческой безграмотностью новых руководителей. Помнится, что я тогда сделал для себя открытие о том, что подавляющее большинство нарушений хозяйственного законодательства проистекала не из хитрого умысла, а по причине элементарной безграмотности. А я-то до этого был уверен, что нарушители хозяйственного законодательства в основном очень грамотные, но ушлые, прожженные и алчные люди.

На деле же всё было очень просто. Новые руководители оказались совершенно неготовыми даже для элементарной организации хозяйственной деятельности. Считая себя рыночниками, они не имели ни малейших представлений о бухгалтерском учете, экономическом анализе, хозяйственном законодательстве, управленческой культуре и т.д. Встречались даже персонажи, надеющиеся в больших организациях вообще обойтись без бухгалтеров и бухгалтерского учета. Не удивительно, что становление рыночных отношений представляло собой поразительную череду удивительных коллизий. Эти события, полагаю, ещё найдут своих ярких беллетристов. Трудно даже сказать, чего было больше трагедийного или комедийного. Кажется, что всё общество двигалось исключительно методом проб и ошибок.

Ответственность в коллегиальном механизме в первую очередь обеспечивается строгим соблюдением процедур принятия решений и полнотой информирования участников. Здесь основной тип ответственности – коллективный. Индивидуальная ответственность сохраняется, но она не решающая, а вспомогательная. Отличия коллегиальной ответственности в том, что участники, принявшие и исполняющие совместные решения, в равной мере разделяют между собой всю ответственность перед коллективом и обществом. Поэтому все участвуют во взаимном контроле за действиями друг друга, помогают друг другу, поскольку выполнение решений - в их общих интересах. Однако, ответственность в организациях коллегиального типа – новая и очень сложная задача. Попытки её упрощенного решения по-старому могут привести к возникновению безответственности.

Так, в одном акционерном обществе совет директоров, состоящий в основном из начальников подразделений и производств, коллегиально принял решение о переносе на полтора года освоения новой продукции. Каждый член совета знал о больших трудностях, ждущих его подразделение при освоении новой продукции, и понимал, что при этом в течение 1-2 лет почти все существенно потеряют в зарплате, включая их самих. Отложив начало работ и лучше подготовившись к освоению новой продукции, можно этот процесс сделать менее болезненным. Решение приняли единодушно. Однако за год акционерное общество оказалось вытесненным из

своего сегмента рынка конкурентами, освоившими новый тип продукции. Вопрос встал о сворачивании производства в связи с его бесперспективностью.

Из этого следует, что организация коллегиальных решений не самоцель. Не все и не обо всём могут принимать коллегиальные решения. Их имеют право принимать только лица достаточно зрелые и компетентные, чьи личные интересы соответствуют конкретным интересам коллектива. Если же участники думают лишь о собственной выгоде в ущерб общей, то они не могут правильно принимать коллегиальные решения. Так очень легко допустить безответственность, поскольку потом бывает не с кого спросить за ошибочность совместных решений.

ОШИБКИ В СИСТЕМАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В каждом механизме сотрудничества обеспечение ответственности сопряжено с определенными довольно типичными трудностями. В принудительном механизме – это обеспечение сплошной системы контроля и постоянного страха нарушения дисциплины. В авторитарном механизме самое трудное – постоянное воспроизводство глубокого уважения каждого к руководителю. В договорном механизме очень трудно предвидеть будущие условия сотрудничества для недопущения возможной потери выгодности заключаемых соглашений. Немалую трудность составляет здесь и соблюдение всех формальных условий обеспечения ответственности каждого участника. В коллегиальном сотрудничестве самое трудное – оперативное принятие коллегиальных решений по широкому кругу вопросов с соблюдением всех процедур. Это главные проблемы, но существуют и другие.

Очень часто чиновник или иной исполнитель каждодневно распоряжается огромными материальными и финансовыми средствами в организационной системе, не обеспечивающей надежной ответственности исполнителей. В таких случаях, как правило, рано или поздно формируется система безответственности, позволяющая постоянно, безнаказанно и в огромных размерах разворовывать не принадлежащее чиновникам и другим исполнителям имущество.

Участники таких неофициальных систем целенаправленно занимаются самоорганизацией, укреплением сплоченности и скрытности своих деструктивных действий. Такие организованные группы способны не только длительное время уводить большие денежные средства, но и использовать их для укрепления своей системы безответственности, обеспечения скрытности и безнаказанности участников. Выявление и борьба с такими явлениями для отдельного работника порою становится совершенно непосильной. И всё это – следствие низкого качества организации, отсутствие эффективной системы обеспечения ответственности персонала.

Мы здесь рассмотрели основы организации обеспечения ответственности для того, чтобы не упускать из виду важнейшие объективные законы в этом важном вопросе. К сожалению, у начинающих руководителей часто имеют место упрощенные взгляды на организацию, безосновательные надежды на автоматическую ответственность в действиях персонала.

Разочарование у них наступает тогда, когда обнаруживаются вопиющие факты безответственности. При этом виновными эти горе-руководители считают не себя, а исполнителей. Надо понимать, что никакой абстрактной, вне механизмов сотрудничества, обязательно присутствующей у работников ответственности не существует. Все системы ответственности надо создавать и воспроизводить, относясь к этому вопросу как к одному из важнейших в работе руководителя.

Тема 9.

КАК ДАВАТЬ ЗАДАНИЯ

Название этой темы у большинства руководителей вызовет недоумение, поскольку многие полагают, что этому их учить не надо. Мол, всё очень просто и старо, как мир. Между тем, эта одна из самых массовых процедур управления слишком часто осуществляется плохо, непрофессионально, хотя играет очень важную роль для качества и производительности труда.

Типичной ошибкой в этом вопросе является упор на инженерно-технологические вопросы и недооценка организационных аспектов выдачи заданий. Впрочем, и в инженерно-

технологических вопросах часто допускаются упущения, когда задание выдается, скажем, без качественных чертежей или технологических карт, без надлежащей конструкторско-технологической проработки задания и т.д. Но эти ошибки неплохо осознаются даже теми, кто их допускает, чего нельзя сказать об организационных ошибках, которые часто даже не осознаются. Вот именно на них мы здесь и остановимся.

Не прорабатывать задания в организационном плане так же недопустимо, как и не обеспечивать строителей дома нужными чертежами. При этом надо иметь в виду, что организационные процедуры выдачи заданий очень разнятся в зависимости от применяемых механизмов сотрудничества. Рассмотрим этот аспект подробнее.

ФОРМЫ ЗАДАНИЙ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

Существует целый ряд задач, которые выполняются с помощью **машинального** сотрудничества. Это, прежде всего, управление детьми, например, при уходе за ними в детсадах, кратковременное управление группами лиц, собранных на случайной основе, управление лицами, совершающими физически тяжелую работу, управление неразвитыми или отстающими в развитии лицами.

В одной организации был немолодой дворник. Устраивала на работу его жена, поскольку сам он не способен был разбираться в тонкостях вопросов трудоустройства. Образование у него было минимальное. Впрочем, Библию он читать мог. Работал достаточно старательно, но очень однообразно, ежедневно повторяя заведенный когда-то порядок уборки двора, который в своё время помог установить завхоз. При налаженной работе двор убирался неплохо.

Но периодически возникали проблемы. Дело в том, что при смене времени года дворники должны существенно изменять порядок работы. Например, вместо метлы надо использовать лопату для снега, лом и выполнять с ними уже совсем другие операции. Именно эти перестройки нашему дворнику самостоятельно всегда не удавались. Он терялся, делал не то, что нужно, не мог сам приспособиться к новым задачам. Его по-разному пытались побудить к более правильной работе: то делали ему замечания, то хвалили, то ругали, то уменьшали премию, то её увеличивали. Но ничего не помогало. Никто не мог понять, в чем дело. И что всех удивляло: он слушал критику, не возражал, вроде бы старался, но дело не улучшалось. Это раздражало начальство. Указания уходили, как вода в песок, будто дворник их и не слышал. Поначалу даже намеревались его уволить, но постепенно к нему приспособились. Оказалось, что он способен только на самые простые, повторяющиеся действия. Преобразовывать услышанные новые распоряжения в свои осмысленные действия он не умел. Таков был уровень его развития.

Помогало непосредственное присутствие в начале каждого сезона завхоза и показ дворнику нового порядка действий, конкретная демонстрация необходимых процедур. Таким образом, постепенно процесс налаживался и входил в постоянно повторяющуюся, удовлетворительно выполняемую работу.

Попытки же давать новые задания в традиционном словесном виде при возможности использования только машинального сотрудничества - бессмысленны. Словесное изложение заданий здесь не будет действенным. Исполнители машинального типа зачастую бывают просто не способны нормально интерпретировать тексты заданий в алгоритмы собственных действий. У них либо недостаточный уровень развития, либо отсутствуют для этого условия и предпосылки по другим причинам (языковым, слуховым, зрительным, психическим). Они могут повторять продемонстрированные им действия, да и то не все и не без внешней помощи. Здесь вместо устной дачи задания надо сразу переходить к показу самих действий, корректировать индивида в их освоении и приучать к реакции на сигналы, если хотите – реакции на команды. Действия надо совместно повторять до тех пор, пока их порядок не попадет в подсознание и не станет машинальным. Останется лишь давать сигналы на запуск соответствующих стереотипов действий.

Кстати, именно так испокон веков и занимались муштрой солдат, добиваясь от них машинального, бездумного выполнения команд. Так налаживали машинальное (во многом) сотрудничество. Впрочем, чисто машинальных действий обычно не бывает. Чаще они смешаны с принудительными (см. на рисунке 1 диапазон 1–9 ус). В преимущественно машинальном сотрудничестве слова играют роль не столько логических пояснений, сколько сигналов, запускающих машинальные действия или выражение угроз.

Смысловое существо текстов заданий здесь второстепенно. Главное – выработка практических навыков, нужных реакций, привычек, динамических стереотипов, выработка ритмики совместных действий. При этом в процессе всего машинального действия оно как бы постоянно воспроизводится, пока не появится сигнал его прекращения. Такие действия психологически обычно менее утомительны, чем, например, корректируемые принудительно или авторитарно.

Однако, при запуске и прекращении совместных машинальных действий могут возникать проблемы, особенно в больших коллективах. Если, скажем, во время марш-броска роты делаются привалы, то каждый привал и последующий подъем с запуском начала бега становится сложным процессом и происходит трудно, зачастую непозволительно медленно. Из-за этого отказ от привала и продолжение бега бывает порой более рациональным вариантом. В таких соревнованиях обычно побеждают не те, кто быстрее бежит, а те, кто делает меньше привалов, кто коллективно вошел в ритм равномерного, машинального бега и не нарушает его темп.

По аналогичным причинам рациональнее бежать с привычной нагрузкой, в привычной амуниции и в привычном темпе. В противном случае много времени и сил будет затрачиваться на остановки и возобновление движения. Отрицательную роль будут играть и попытки нарушения равномерности движения всякого рода рывками или приостановками. Все они прерывают стереотипы машинального действия и требуют переключения на использование других механизмов сотрудничества, отличающихся большей психической утомляемостью исполнителей.

Эта закономерность объясняет интересный феномен тактики стайеров. Как правило, они предпочитают равномерный бег, поскольку он обычно проходит в машинальном ключе, т.е. психологически наименее утомительном. Но когда хотят умышленно измотать своих соперников, то используют «рванный бег», т.е. бег с часто изменяемой скоростью. Казалось бы, как можно измотать соперника, если сам тут же бежишь «рвано» эту дистанцию? Вроде бы все в равных условиях. Разве инициатору «рваного бега» может быть при этом легче? Да, может, потому что для него это не принуждение. Он сам здесь выступает принуждающим (к «рваному бегу»), хотя сам, возможно, во многом машинально выполняет эту домашнюю заготовку. Поэтому психологически ему легче, чем тем, кого он принуждает. Вот в чем секрет тактической хитрости, до которой спортсмены пришли, конечно, не теоретически, а чисто практически. Но суть феномена от этого не изменяется. Машинальное сотрудничество в своих условиях психологически более эффективно, менее утомительно, а то и дает психологический отдых. Об этом, например, свидетельствуют широко распространенные в мире различные танцы во время отдыха и для отдыха.

Руководитель должен знать, что по возможности не следует вмешиваться в ход машинально выполняемых исполнителями процессов, поскольку это нарушает ритм машинальных действий, приводит к резкому повышению утомляемости или срыву привычных действий. Это, например, может относиться к работе операторов, водителей, пилотов, экипажей, охранников и др. Все замечания, поучения и наставления таким исполнителям начальники должны делать вне машинально выполняемых процессов, в основном на инструктажах, собраниях или совещаниях. Исключение составляют только случаи, грозящие авариями. В экстренных ситуациях прерывание машинальных процессов не только допустимо, но и обязательно. Мало того, только это не позволит выполнить ошибочные для ситуации динамические стереотипы.

Бессознательные действия под гипнозом, вероятно, тоже следует отнести к одной из форм машинального сотрудничества. Здесь задания-сигналы дает гипнотизер, а его пациент их некритично, бессознательно выполняет. Видимо, ограниченность возможностей гипноза, не признаваемая многими гипнотизерами, обусловлена именно бессознательным осуществлением только привычных и никаких других действий.

Решать сложные и новые задачи только на основе машинальной согласованности практически невозможно. Для решения более сложных задач нужны и более совершенные механизмы сотрудничества.

При использовании **принудительных** отношений задания выступают в форме *приказов, требований, ультиматумов или запретов*. Сложность здесь представляют обычно не сами задания, а обеспечение принуждения к их выполнению. Принуждающий должен создать такую обстановку, в которой принуждаемый не имеет возможности не выполнить приказа, чтобы всякое

иное поведение было для принуждаемого существенно более нежелательным из-за неизбежных наказаний или иных негативных последствий. Характерна в этом смысле команда для конвоируемых заключенных: "В пути не разговаривать, руки назад; шаг влево, шаг вправо считается побегом. Конвой стреляет без предупреждения!" Ввиду особого психологического состояния принуждаемого получаемые им приказы должны быть четкими, ясными, краткими, хорошо слышными, понятными и убедительными.

В содержательном плане принудительно выполняемые задачи обычно очень просты. Поэтому приказы могут легко повторяться для проверки правильности их восприятия. Во многих случаях для надежности выполнения приказов и команд уставы требуют их повторения перед исполнением. Например, «право на борт!» - «есть право на борт» или «приведите пленного» - «есть привести пленного!» и т.д. Это укрепляет ответственность и воспроизводит принудительный характер отношений.

В современных условиях сфера принудительного сотрудничества очень уменьшилась, видоизменилась и сохраняется в особых сферах жизни: в условиях чрезвычайных ситуаций, в военном деле и пенитенциарной системе. В нормальной гражданской жизни в основном исчезли жестокие формы физических наказаний и истязаний, запрещены многие формы грубого принуждения и оскорбления. Больше стало ненасильственных наказаний, связанных с освобождением от должности, лишением льгот, наложением штрафов, понижением в звании, объявлением предупреждений и так далее. Всё больше появляется руководителей, не умеющих эффективно принуждать.

Существуют формы косвенного принуждения. Так, армейский сержант может, например, дать команду: «Пока все не перепрыгнут через «козла», на обед никто не пойдет». Это - дача задания, приказ, ультимативное требование, но не персонифицированное, в форме, напоминающей соглашение. А это уже не так оскорбительно, как многие другие формы (угрозы наказаний, ругань, оскорбления, тычки и т.д.).

Принуждающий во время дачи приказов должен находиться в месте, откуда лучше всего можно контролировать исполнение его приказов. Принуждающие идти в атаку командиры обычно находятся во время дачи приказа позади или сбоку от солдат, лицом к ним, с пистолетом в руке, жестко контролируя выполнение своих команд. Если же командир бежит в атаке впереди, то это уже не столько принуждение, сколько воздействие авторитетом, показом личного примера.

Разумеется, существуют более мягкие формы принуждения. Они используют *неоднократные предупреждения, косвенные угрозы, демонстрацию силы, напоминание о существовании угроз не только от принуждающего, но и от других лиц и факторов*. Таким предупреждением может быть, например, фраза: «Я последний раз предупреждаю, а потом - накажу». Но может быть и ссылка на какую-то угрозу, например: «Кто не успеет прийти в часть к обеду, останется голодным».

Постановка задач исполнителям в принудительной организации может регулироваться различными нормативными актами, уставами, наставлениями и инструкциями, как по форме, так и по содержанию. Например, в уставе строевой службы записано: «Предварительная команда подается отчетливо, громко и протяжно, чтобы находящиеся в строю поняли, каких действий от них требует командир». Таким образом, специально учитываются особенности и трудности восприятия команд. Это важно.

Если у кого-то ментальность исключительно принудительного типа, то без осознания угрозы, без появления страха он не станет добровольно делать того, чего не хочет. Страх у такого человека – это генератор психической энергии требуемых от него действий. Для большего объема работы требуется и больше страха. Нехватка страха может оказаться недостаточным по величине мотивом для исполнения приказа. И выполнение приказа может быть сорвано. Так, например, вяло прозвучавший приказ часто может быть истолкован как слабая угроза. Из-за это он не будет своевременно выполнен. Понадобятся дополнительные и более сильные угрозы или наказания для решения поставленной задачи. Иными словами, **степень угрозы должна быть достаточной для эффективной мотивировки действий**. Если принудительно требуемые действия сами опасны и вызывают страх, то угрозы принуждения должны вызывать ещё больший страх.

Коль скоро степень страха существенно определяет принудительную исполнительность, то полезно знать, что её увеличивает и что уменьшает. Можно сказать, что в числителе величины

страха находятся: неизвестность, отсутствие знаний и опыта, степень ожидания неотвратимости наказания за невыполнение приказа, а в знаменателе находятся: опыт, знания, смелость, злость, ненависть, отчаяние, надежда на уклонение от наказания. Таким образом, чтобы принуждаемый был максимально послушным, он должен быть минимально сведущ, не иметь знаний и опыта в соответствующей сфере деятельности, не испытывать ненависти и злости, верить в неотвратимость угрозы наказания. Он должен испытывать больший страх от невыполнения приказа, чем от его выполнения. Так, воины штрафных частей во время войны обычно больше боялись огня своих заградотрядов, находившихся за спиной, чем огня противника.

Не случайно воинские уставы зачастую требуют безусловного выполнения приказов в военное время под страхом немедленного расстрела своим же командиром. Угроза от него в таких условиях должна быть более страшной, чем вероятностные угрозы противника. Таковы объективные законы принудительного механизма.

В настоящее время принуждение приобретает всё более гуманные формы. Сейчас обычно никто никому прямых угроз не высказывает, а, например, даёт подписать определенные документы, возлагающие на личность серьезную юридическую, экономическую и иную ответственность. После этого невыполнение предусмотренной документами обязанности, соглашения или приказа может обернуться подписанту наказанием, потерей каких-то прав или неполучением определенных средств. Элементы принуждения могут содержаться в условиях гарантий других механизмов сотрудничества. Таким образом, сегодня принудительный механизм частично вплетается в различные механизмы в качестве вспомогательного элемента.

Авторитарные задания носят характер указаний, призывов, наставлений или поучений и могут даваться руководителем, пользующимся уважением, либо его официальным представителем. При этом исполнители должны считать задание правильным и верить в возможность его выполнения. Поэтому авторитарные задания обычно разъясняются. При этом обязательно подчеркивается их важность. Чем они сложнее, чем больше может быть у исполнителей сомнений в их выполнимости, тем больше требуется авторитета руководителя, его присутствия при постановке задачи и её выполнении. В самых сложных ситуациях присутствие руководителя - обязательно.

Многие авторитарные командиры в самые решающие моменты боя лично возглавляли штурмовые атаки, идя в первых рядах. Так получается самая действенная «дача задания». Про такие ситуации В.И. Чапаев говорил: «Где должен быть командир? Впереди, на лихом коне!» Если командир ведет в атаку своих подчиненных, находясь впереди, то это, скорее всего, авторитарное воздействие. Но нередко использовались комбинированные варианты, когда командир роты находился сзади неё, а комиссар - впереди. Получается авторитарно-принудительное воздействие. В каких-то конкретных условиях это может быть наиболее рациональным вариантом.

Авторитарная форма массовой постановки задач часто сопряжена с использованием собраний коллектива, на которых руководители не только могут выслушивать доклады подчиненных, но доводить до каждого свои требования, ставить задачи, акцентировать внимание на важных вопросах, хвалить или критиковать подчиненных. Эти собрания могут эффективно выполнять согласовательно-управленческие функции. Недостаток таких собраний в том, что они не позволяют ставить задачи многим лицам персонализировано и детально. Индивидуализация заданий на собраниях способна внести путаницу, а то и сбить многих с толку, не говоря уж о потере многими времени. Проведение авторитарных собраний и совещаний, где преимущественно выступает один и тот же человек, носит черты односторонности, субъективизма, что в ряде случаев может причинять определенный вред делу.

Митинги, как правило, тоже имеют авторитарную природу. Митинг перед субботником или воскресником – обычная форма мобилизации на уборку территории завода.

Заметим, что авторитарные совещания проводятся на неравноправной основе. У одних больше прав выступать и давать оценки, а у других – меньше, а то и вовсе нет. В этом есть резон. Но отсюда вытекает и невозможность достижения полной объективности и обоснованности суждений и дачи заданий. Неправильная же, нечеткая постановка задач – серьезный недостаток в любой деятельности.

Постановка задания в авторитарной организации не заканчивается перед началом работы, как это имеет место в договорном сотрудничестве, а часто превращается в перманентный процесс, поскольку никто не запрещает руководителю изменять старые задания, корректировать их или даже отменять и давать новые. Он полновластный хозяин своему слову: хочет - дает, а хочет – забирает назад. В этом и достоинство такой организации, и её недостаток. Достоинство - в возможности оперативно корректировать задания по мере изменения производственной ситуации. Недостаток – в формировании привычки не вполне ответственного отношения к подготовке и выдаче заданий, нередкой непродуманности заданий руководителя. Он привыкает к возможности в любой момент скорректировать задание и перестает заботиться о предварительной тщательной подготовке своих решений. Отсюда возможны грубые ошибки, простои, неэффективные действия и неоправданные потери.

Это всё обусловлено исключительно весомой ролью авторитарного руководителя. Он не только единолично принимает все решения, но и контролирует их исполнение, лично оценивает результаты. Кое-кто считает, что умный руководитель советуется с подчиненными и потому его решения можно считать коллегиальными. Это неверно. Почти любой авторитарный руководитель так или иначе пользуется советами подчиненных или их информацией, но решения принимает единолично. Это один из важнейших признаков авторитарного сотрудничества. Советоваться руководитель может при любом механизме. Принципиально другое - кто имеет право принимать решения, за кем последнее слово.

Начинающим руководителям очень важно научиться правильно находить ту степень своего участия в выполнении заданий исполнителями, которая является наиболее рациональной. Ошибками являются как излишняя опека подчиненных, лишение их всяческой ответственности и инициативы из-за постоянного присутствия руководителя, так и длительное оставление исполнителей без достаточного контроля и регулярной опеки. Выбор оптимального варианта присутствия и участия руководителя в работе исполнителей зависит от множества факторов: сложности управляемых процессов, опыта подчиненных, обеспеченности инструктивным материалом, ответственности работ, их скоротечности, а также от способностей руководителя.

Неопытным руководителям очень важно понять, что даваемые ими задания - далеко не чисто информационный акт. Не меньшее значение имеет аспект отношений подчиненности, элементы доверия и веры в руководителя, воспроизводства и укрепления его авторитета, передачи характера его отношения к стоящей задаче, личный пример.

Чем выше авторитет руководителя, тем на более трудные задачи он способен мобилизовать своих подчиненных и тем больше они стараются их выполнить. Поэтому авторитет руководителя в авторитарной организации – нечто чрезвычайно ценное. И не случайно в классических авторитарных системах повышению авторитета руководителя уделяется огромное внимание. Этому научила сама жизнь. Если хочешь более эффективной работы, большего старания и напряжения сил исполнителей, то должно всячески укреплять авторитет руководителя. Подрывая его авторитет, фактически подрывают возможности авторитарной организации.

Поскольку между учениками и учителями школ в большинстве случаев наиболее рациональны авторитарные отношения, то авторитет учителей в глазах учеников – объективная необходимость. Его надо создавать, лелеять, специально поддерживать. Но не у всех учителей это получается. Следовательно, в большинстве случаев вопрос должен стоять так: либо учитель пользуется уважением учеников, либо он не должен быть учителем или, скажем, воспитателем.

Но уважение уважению - рознь. Например, иной учитель или ВУЗовский педагог создает себе дешевый авторитет путем потакания недостаткам или сокрытия серьезных проступков учащихся. Это – нездоровый авторитет. Он не позволяет ставить и решать коллективам позитивные задачи, а лишь служит сиюминутным, личным интересам руководителя во вред интересам решения поставленных педагогам задач. От таких учителей и руководителей надо избавляться, как от паразитов.

Конечно, самый большой и устойчивый авторитет зарабатывается не искусственными манипуляциями общественным мнением, не хитростью и не лстивыми словами, а, прежде всего, серьезными успехами коллектива, заботой о подчиненных и реальными заслугами руководителя. Настоящего, эффективного авторитарного руководителя подчиненные любят, часто называют

отцом или батей, охотно слушаются, преданно выполняют его поручения, с ним все быстрее профессионально растут и чаще добиваются общего успеха.

Следует помнить, что элементы авторитарных отношений в видоизмененном виде присутствуют и в более совершенных механизмах – договорном и коллегиальном. Так, например, у судей на судебных заседаниях имеются повышенные права, их статус подчеркнуто уважается, обращаются к ним - Ваша честь. По происхождению это типично авторитарные элементы, но они используются в определенно рыночном институте. Коллегиальное судейство в некоторых видах спорта также использует некоторые авторитарные элементы, например, категории судей, их привилегированный статус и т.п. Но это уже элементы более высокого качественного уровня. Такой статус и привилегии здесь даются не единоначальником, а в соответствии со сложной процедурой, предусматривающей участие многих лиц, их голосование и т.д.

При использовании механизма **договорного** сотрудничества (МДС) дача заданий исполнителям носит характер двухсторонних (или многосторонних) *соглашений, компромиссов, контрактов или договоров*. Многие решения объективно требуют добровольного согласия целого ряда должностных лиц или хотя бы партнеров по сделке. Договоры и контракты по организационной сути часто являются укрупненными заданиями. Более детальные задания в договорной форме могут выступать в виде нарядов на сдельные работы, участия в открытых договорах, а также на основе оперативного, устного согласования условий сотрудничества. Но всякие изменения и уточнения договорных заданий требуют соответствующей юридически полноценной формы. Так, если в строительный или машиностроительный чертеж вносится изменение, то оно должно быть согласованно в установленном порядке и документально закреплено, хотя бы исправительными записями и подписями соответствующих должностных лиц.

Договор не может быть принят только одной стороной. Необходимо участие как минимум двух партнеров. В действительно договорном сотрудничестве ни одна из сторон не может обладать официальными преимуществами.

Заключение договоров - акт формальный, но он затрагивает и личные отношения между партнерами, сопровождается переживаниями, эмоциями, напряжением и развитием межличностных отношений. В сравнении с авторитарными эти отношения менее подвержены субъективным прихотям и случайностям, поскольку договор приобретает юридическую силу только при достижении сторонами компромисса, согласованного баланса интересов. А это, в свою очередь, возможно лишь при согласованности позиций сторон с учетом множества внешних факторов – состояния среды, рыночной инфраструктуры, позиций других партнеров, перспектив сотрудничества и так далее. В таких условиях персональные желания существенно отодвигаются на задний план.

Если авторитарное задание во многом носит субъективный характер, неся особенности личности руководителя, то договорное задание – более объективное, серьезно учитывающее не только позиции партнера, но и всей прочей обстановки. При развитом, зрелом рынке исполнители, заключая соглашения, руководствуются не указаниями, пристрастиями или личными вкусами начальника, а действующими законами, соглашениями, правилами игры, нормативными актами, имеющими юридическую силу. После вступления договора в силу текущее мнение партнера перестает играть определяющую роль. Существенно лишь то, что документально зафиксировано в условиях соглашений и действующих правилах. Поэтому в договорном сотрудничестве гораздо менее значимы, в сравнении с авторитарными системами, индивидуальные особенности личности, её субъективные желания, вкусы, прихоти и т.д.

Здесь каждый партнер юридически независим и не торопится исполнять возникающие у кого-то личные желания, если это не входит в его обязательства по договору. Для того, чтобы внести нечто новое в действующие договорные задания, необходимо вступить с партнером в новые или дополнительные соглашения, создав из них такую среду отношений, которая обеспечит нужные изменения и постоянные рамки деятельности.

Конечно, постановка договорных заданий - более трудоемкий и сложный процесс, чем авторитарных. Требуются рыночная среда и инфраструктура, соответствующее правовое поле, время и средства для выхода на рынок, поиск партнеров, время на согласование с ними условий соглашения, его подписание, вступление в силу и последующий контроль за полнотой его

выполнения. Каждый из этих этапов непростой и обычно связан с затратами. Но, как показала сама жизнь, в зрелых рыночных условиях это самый эффективный способ сотрудничества.

Сущность рыночной постановки задач заключается в поиске компромиссов с партнерами, в достаточно правильном прогнозе хода совместной деятельности и нахождении взаимоприемлемых, сбалансированных решений.

Очень важным моментом заключения договоров является их полнота, охват условиями всех возможных в будущем ситуаций в выполнении договора и отношениях сторон. Если в процессе выполнения хозяйственного договора возникают ситуации, которые в договоре не предусматривались, то либо будут трудности с выполнением договора или его оплатой, либо придется заключать дополнительное соглашение, а то и заменять старое на новое. Впрочем, возможно и прекращение сотрудничества.

Управление в рыночных условиях – это в первую очередь заключение соглашений, их корректировка и выполнение. Договорное задание исполнителю – это тоже соглашение. Так, если наряд на сдельную работу предварительно согласовывается во всех его частях с равноправным исполнителем, который добровольно берется (или не берется) за его выполнение, то тогда это соответствует договорным отношениям. Если же исполнитель не может отказаться от задания и вынужден соглашаться на навязываемые ему условия, то это, в лучшем случае, уже авторитарные отношения. Впрочем, сегодня чаще всего имеют место смешанные формы, частично договорные, а частично авторитарные. При этом формально договорные принципы в той или иной степени деформируются фактическим неравенством возможностей и компетенции сторон.

Помимо формальных прав, для нормальной работы персонала на договорной основе необходим целый комплекс законов, соглашений, договоров, нормативной информации и многообразная инфраструктура полноценного рынка (страховые и кредитные учреждения, соответствующая правовая база и др.). Всё это регулирует и корректирует решение поставленных задач. В таких условиях они выполняются как бы автоматически. В сравнении с этим авторитарное управление можно называть «ручным», поскольку все решения принимаются не как установление правил игры, а как прямые приказы и указания, которые также «вручную» реализовываются. Это очень трудоемко, а то и физически не возможно.

Если сегодня управлять «вручную», то массовое решение динамичных задач с огромной номенклатурой выпускаемой продукции и услуг в достаточно эффективном и качественном виде становится практически невозможным. В таких условиях авторитарное управление в принципе не способно достаточно конкурентно функционировать. Поэтому народно-хозяйственный комплекс сегодня может быть эффективным лишь в условиях господства рыночных отношений, т.е. при договорной постановке задач, которой должен владеть каждый руководитель.

В условиях использования механизма **коллегиального** сотрудничества (МКС) задания и задачи не поручаются, а обсуждаются с исполнителями. Если участники приходят к консенсусу по вопросу состава задачи, технологии её решения и порядка взаимодействий, то добровольно и сознательно осуществляют свою работу, взаимодействуя с остальными. Здесь авторство на задание фактически становится общим, а всякая существенная корректировка изначального задания требует новых коллегиальных решений.

Опыт коллегиальной постановки и решения задач у нас пока очень мал. Да и в развитых странах он далеко ещё не господствует. Наши руководители, как правило, коллегиальным управлением не владеют. Здесь мы подробно на этом останавливаться не будем, поскольку данному вопросу будет посвящена отдельная тема. Надо лишь заметить, что полноценная коллегиальная постановка задач обычно возможна только с использованием современных информационных технологий.

Дело в том, что регулярное коллегиальное принятие решений требует оперативного использования больших и очень оперативных потоков информации, массового согласования множества вопросов между участниками. Традиционные технологии «ручного» принятия решений в принципе не способны обеспечивать достаточно производительные процедуры коллегиального принятия сложных решений.

Однако, МКС более эффективен в условиях равноправия и независимости партнеров друг от друга. Но самое главное – он позволяет решать самые сложные задачи.

ЛИЧНОСТЬ ОРГАНИЗАТОРА

Сопоставляя формы постановки задач в разных механизмах сотрудничества, легко обнаружить, что эта функция в корне отличается в каждом из механизмов. В принудительном и авторитарном это действительно «дача заданий», но в более совершенных механизмах (МДС и МКС) – это уже совсем иные формы отношений. В них один индивид не дает, не навязывает другому задания, а в той или иной форме согласует путь решения определенной задачи. Это предъявляет совсем иные требования к организаторам. Если в примитивных механизмах ценятся жесткость, строгость, напор, бескомпромиссность и лидерство, то в договорном и коллегиальном – это уже излишние качества. Здесь в чести деловое уважение к партнерам, умение их слушать и слышать, трезво оценивать предложения, способность идти на компромиссы, находить взаимовыгодные варианты сотрудничества и честно соблюдать условия соглашений. Это уже совсем другие качества, принципиально иные требования к участникам, а особенно к организаторам.

Даже сам облик, образ организатора меняется. В принудительном механизме – это грозный, жесткий, а то и грубый начальник. Его задания – это приказы, не терпящие возражений. Ему как диктатору наплевать на мнение принуждаемых. Он желает, чтобы его боялись и беспрекословно исполняли приказы. Возражающих и не подчиняющихся он обычно наказывает.

В принудительно-авторитарном механизме личность организатора напыщенная, строгая, недоступная, требующая дисциплины и подчинения. Свои задания он дает, как строгие распоряжения не допускает возражений.

В авторитарном механизме руководитель – это высокомерный, уважаемый лидер, глава, требующий соблюдения множества традиций почитания начальства (восхваления, поздравлений, подарков, чествований, поклонений и т.д.). Он фактически поощряет подхалимство и низкопоклонство, строго соблюдает иерархию. Он прислушивается к тем подчиненным, которые пользуются у него доверием. Может учитывать их советы и мнения, но решения принимает сам или по указанию сверху, если оно имеется.

Совсем иной облик у рыночного организатора (договорного типа). Он прагматичен, вполне доступен, внимателен к партнерам, готов обсуждать их предложения и возражения. Не стремится выделиться внешностью или богатством на показ. Не красуется, не тратит много времени на банальные любезности и излишние условности. Это – не напыщенный индюк, а доступный, деловой, рациональный человек.

Организатор коллегиального типа совсем не склонен к высокопарности и выделению из коллектива накоплением ценностей. Одевается он скромно, не стремится к славе и почестям, вполне рационален, печется не столько о своих, сколько о коллективных интересах. Он прост, готов к общению, всегда готов выслушивать предложения, выяснять и разъяснять позиции. Предпочитает открытость и честность отношений, критикует любые суждения, с которыми не согласен, и сам внимательно относится к чужой критике. Он строго исполняет коллегиальные решения.

Выше описан целый спектр разных обликов организаторов, ставящих задачи. Они настолько отличаются друг от друга, что практически несовместимы в одном лице. Поэтому, глядя на поведение любого руководителя, можно по описанным выше внешним признакам сразу определить стиль его поведения, узнать, какими механизмами сотрудничества он пользуется, какова его социальная зрелость. Чем более напыщен и строг начальник, тем более примитивные отношения он культивирует.

Конечно, не всегда форма соответствует содержанию. Некоторые руководители, особенно те, которые используют не один, а два-три механизма сотрудничества, научились играть свои роли в соответствии с используемыми формами согласовательных процессов. Так, например, нередко руководитель, играющий роль заботливого покровителя подчиненных, довольного ими, может жаловаться на них вышестоящему начальству. Нередко руководитель изображает возмущение, свирепость, будучи на самом деле весьма терпимым человеком. Ему приходится играть ту роль, которую требует обстановка, применяемые формы организации.

Как-то давно я попал в здание одного высшего учебного заведения. Не помню уже и причины, но помню, что искал в нем какое-то помещение. Стою в большом, длинном коридоре, где-то в районе приемной кабинета ректора. Коридор пуст. Не к кому обратиться с вопросом. И вдруг

выходит из приемной мужчина и направляется в мою сторону. Я обрадовался, повернулся к нему и простодушно спросил: «Извините, не подскажете ли...» Вопрос мой оборвался и повис в воздухе. Приблизившись, мужчина прошествовал мимо меня, как мимо пустого места. Весь его облик как бы говорил: «Я - небожитель, а ты - никто, путаешься под ногами. Я такую мелочь и в упор не вижу». Не сказав ни слова, не обернувшись, не остановившись, он спокойно удалился.

Никого больше в коридоре не было. Он явно не торопился, прошел мимо меня полный внутреннего величия и недоступности для простых смертных. Удивленный таким хамством, я даже растерялся. Такое ископаемое высокомерие я не встречал ни до, ни после этого случая. Судя по всему, это был «его величество ректор» в своих владениях, распираемый надменностью, чванством и презрением к простым смертным. Думаю, что можно не гадать о том, какие нравы и порядки царили в том ВУЗе. Рыба гниет с головы.

Масса должностных лиц стремится выделиться роскошью кабинетов, дороговизной автомашин, «крутостью» их номеров и мигалок, великолепием вилл при совершенно не соответствующих этому официальных правах и доходах. Что же их толкает на такие лихие действия? Примитивная ментальность и раздутое самомнение. Авторитарщик просто не может вести себя скромно, если его соперник на какую-то должность выделился, превзошел его в статусных признаках, предметах роскоши и престижа. Тут уже теряется чувство меры и опасности, разгораются зависть и неодолимое желание переплюнуть соперника. Так ментальность выдает сама себя. Внешний облик руководителя, особенности его поведения в большинстве случаев вполне соответствуют используемым им механизмам сотрудничества. Впрочем, иногда умелая игра благородной роли в официальном общении совсем не соответствует реальной ментальности чиновника. Но это уже его «высший пилотаж». Фарисейство и циничное лицемерие особенно распространились в советское время. Возможно, самым омерзительным в советской действительности было несоответствие между красивыми речами и грязными делами номенклатуры.

Говорят, что «вор в законе» не может отрицать свой титул, если даже его спрашивают об этом в правоохранительных органах. «Ты - вор в законе?» – «Да!» - отвечает он. Это – яркий образчик авторитарного высокомерия, фантастического почитания высоты статуса. То же заметно и в отношении дворянских титулов. Несмотря на их давнишнюю отмену, многие потомки дворян до сих пор не могут распрощаться с титулами своих предков. В XXI веке это смешно и грустно, поскольку свидетельствует об авторитарном, феодальном уровне их ментальности, о желании непременно возвыситься над окружающими, утвердиться в своей родовой значимости, а кто-то, видимо, надеется получить какие-то привилегии и пожить за чужой счет.

Серьезным вопросом является выбор руководителем механизмов сотрудничества со своими подчиненными, имеющими самые разные уровни развития ментальности. Возможные взаимоисключающие варианты ответов:

- 1) руководитель не должен ни под кого подстраиваться и играть какие-то роли, а должен быть самим собой; пусть подчиненные «прогибаются» под него;
- 2) руководитель должен использовать самый совершенный из доступных ему МС и тем самым способствовать росту социальной зрелости подчиненных и возможностей решения ими сложных задач;
- 3) руководитель должен ориентироваться на самый низкий из уровней зрелости среди своих подчиненных, чтобы каждый мог легко и правильно его понимать;
- 4) форму сотрудничества руководитель должен выбирать в зависимости от сложности решаемых задач;
- 5) организатору сотрудничества следует подстраиваться под реальные условия и принятые правила игры с каждым участником персонально.

Каждый из вариантов имеет определенный резон, хотя и противоречит другим. Поэтому выбор форм сотрудничества, постановки задач должен учитывать несколько факторов одновременно:

- сложность решаемых задач;
- доступность, приемлемость форм сотрудничества;
- прогрессивность форм сотрудничества для большинства участников;
- личные возможности и опыт руководителя.

Оценивая разные стили поведения руководителей, не следует торопиться и быть категоричными. При выборе форм поведения руководители учитывают очень многие обстоятельства, в том числе и неизвестные окружающим.

В советское время мне довелось многократно наблюдать, как делались ежедневные обходы крупных оборонных предприятий их руководителями. Каждое утро директора заводов посещали все основные цеха. В принципе, любой рабочий или инженер мог подойти к директору с вопросом или просьбой, но делалось это крайне редко, поскольку вид директора и вся обстановка вокруг него во время обхода создавали достаточно напряженную атмосферу, не способствующую панибратству или легкой доступности для бесед личного характера. Обычно директор неспешно шел по центральному проходу цеха, поглядывая на обстановку и разговаривая с начальником цеха. При их приближении рабочие зачастую доверительно и с опаской сообщали друг другу: «Генерал идет!» И каждый думал не о том, чтобы о чем-то попросить директора или как поглазеть на него, а о том, чтобы не получить замечания за нерадивость и недостатки на рабочем месте. Правильна ли, рациональна ли была атмосфера этих обходов? Думаю, что да.

С позиций сегодняшнего опыта и знания уровней развития ментальности, достаточно типичной для основной массы населения, считаю, что поведение тех директоров во время обходов было вполне оправданным и рациональным для тех времен.

Если лицам, имеющим ядро ментальности в районе 10-20 ус (что характерно для большинства и сегодняшних рабочих) предоставить полную свободу действий, т.е. если будет вседозволенность, то через некоторое время (пока люди освоятся с обстановкой) их невольная фамильярность будет быстро возрасти, пока не наткнется на достаточное противодействие, проще говоря - пока не появится страх перед начальством.

Доступность директора завода разумна только при одновременных трех условиях: срочная необходимость постановки вопроса, достаточно высокий уровень компетентности инициатора, а также наличие достаточного взаимного доверия. В противном случае ежедневные контакты авторитарного руководителя с рядовыми членами многотысячного коллектива, обычно не рациональны и могут быть даже вредны.

Разговор на равных имеет полезность в основном только между достаточно близкими по статусу лицами. Конечно, субъективно каждый считает себя правым, а свои суждения всегда кажутся самыми умными. От этого никуда не деться. Как в футболе все умнее судей и тренеров, так и в управлении каждый готов распоряжаться «лучше директора».

В девяностые годы мне довелось немало времени и сил потратить на создание в ВУЗе, а затем и в коммерческой организации, коллегиальных или близких к ним систем оценки деятельности и принятия решений, на развитие системы студенческого самоуправления. Всегда добивался успеха. И самому удалось поработать в таких системах. Много занимался теоретическим осмыслением таких форм организации и теперь, наверное, имею право поделиться выводом о том, что нельзя игнорировать фактический уровень социальной зрелости участников сотрудничества. Это – один из важнейших параметров любой организации. Всех сразу и коренным образом не перевоспитаешь. Взрослые люди развиваются не так быстро, как порою хочется.

Правда, уровень социальной зрелости – это не застывший параметр и в какой-то степени изменяется под действием множества факторов, в том числе и зависящих от организаторов. Это расширяет возможности организации. Но излишний оптимизм здесь опасен. В случае завышения ожиданий в части социальной зрелости участников возможны организационные просчеты и потери.

СМЕШАННЫЕ ФОРМЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ

Выше мы анализировали формы постановки задач в разных механизмах сотрудничества, но ведь в чистом виде они бывают редко. Обычно с одним и тем же партнером согласовательная функция базируется на принципах двух или трех механизмов. Так, например, руководя работой монтажника, бригадир обычно не может давать любые задания исключительно авторитарно, поскольку при приеме на работу монтажника с ним заключен индивидуальный трудовой договор, устанавливающий и оплату, и ограничивающий сферы и виды его деятельности.

Если появилась потребность расширить рамки, предусмотренные договором, то надо не продолжать привычно, авторитарно давать указания, а сначала договориться с работником.

Между прочим, на производстве очень часто возникают подобные ситуации. Неопытные или неграмотные руководители зачастую по инерции продолжают давать всё новые распоряжения, которые вдруг натываются на «непонимание» или «безответственность» исполнителей. На самом же деле происходит недоразумение: новые указания не соответствуют установленным правилам сотрудничества, нарушают их, вносят сумятицу. И виноват в этом не исполнитель, а руководитель. Он всегда должен быть готов согласовывать с исполнителями уточнение заданий, понимая, что в эти моменты нужно не указывать и давить авторитетом, а предлагать достаточно выгодные исполнителю дополненные условия сотрудничества.

Не нужно допускать обострения отношений, а сразу предлагать корректировку правил игры. Это не так уж и трудно делать, если руководитель сам внутренне прагматично настроен на использование нескольких механизмов сотрудничества и его не коробит внезапная необходимость поторговаться с подчиненным. Кстати, в таких ситуациях договорное сотрудничество всё-таки бывает не вполне равноправным, ведь у руководителей, как правило, более выгодные позиции в переговорах со своими подчиненными. Впрочем, иногда бывает и наоборот.

В наше время в большинстве производственных коллективов руководители не должны тяготиться необходимостью вступать во всё новые и новые соглашения со своими работниками. Это вполне закономерный процесс. Глупо вставать в авторитарную позу и важно надуть щеки перед подчиненными там, где нужно конструктивно искать компромисс. С чисто авторитарной морали компромисс, конечно, воспринимается как позорная уступка. Но в том-то и дело, что **при использовании нескольких механизмов сотрудничества руководителю следует быть гибким и быстро изменять форму отношений в соответствии с реальной ситуацией**, показывая этим пример своим подчиненным. Они это вполне смогут правильно понять и оценить, если руководитель и сам соблюдает все соглашения.

Смешанные производственные отношения, конечно, более сложны. При них нельзя увлекаться какой-то одной формой сотрудничества. Напротив, надо всё время искать приемлемый баланс отношений, искусно и гибко соблюдая требования то одного, то другого механизма.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФОРМЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ

Поскольку в больших коллективах всегда присутствуют лица с разным уровнем развития ментальности, то весьма целесообразно использовать такие формы выдачи заданий, которые были бы понятны, приемлемы и эффективны для всех. В принципе, не может быть такой универсальной формы постановки задач, которая была бы пригодна для сотрудничества абсолютно со всеми. Но вполне возможно найти формы, удовлетворительно охватывающие три соседних механизма сотрудничества. Особенность таких форм в том, что носители разных характеров ментальности воспринимают их по-разному.

Пример принудительно-авторитарно-договорной формы может выглядеть следующим образом. Руководитель приглашает к себе работников и ставит задачу, используя сразу три формы побуждения, от кнута до пряника. Но при этом стремится не оскорбить чувства ни одного из участников. Он, например, может сказать: «К нам прибыли вагоны с материалами. Их нужно быстро разгрузить. Возможны большие штрафы за простой. Каждому поручаю организовать разгрузку одного вагона с последующей доставкой груза на центральный склад. Кто сдаст груз на склад до 20.00, получит не только за выполненную работу, но и 50% премию, а с того, кто не успеет до 10.00 утра, удержу штраф за простой вагона. Вопросы есть?» - «Есть. Предлагаю премию увеличить до 60%». - «Согласен на 55%». - «Договорились».

В такой постановке задачи присутствуют и принуждение, и авторитарное поручение, и соглашение сторон. Для одного самым весомым и побуждающим к действию окажется угроза взыскания штрафа за простой вагона. Для другого – возможность получить хорошую премию. Для третьего важнее всего – хорошее отношение и доверие руководства. Таким образом, одно и то же поручение каждый поймет по-своему, в соответствии со своей ментальностью.

С одной стороны это достаточно удобно для организатора, но с другой это может создавать проблемы. Универсальные формы следует примерять осторожно, не забывая о существенных ментальных отличиях исполнителей. Так, лица принудительного типа ментальности с большей вероятностью могут во время выполнения работы проявить неосознанность. У них, скажем, может разгореться нездоровый ажиотаж из-за стремления получить легкие деньги. Например, во

время спешной разгрузки они могут испортить товар, а потом ещё проявлять недовольство тем, что не получили премии.

Социально зрелые лица могут обижаться, если при постановке им задачи объявлять о предусмотренных наказаниях. Они достаточно сознательны, а угрозы в их адрес могут порою даже ухудшить их отношение к делу. Поэтому организаторам следует осторожно и тонко использовать универсальные формы постановки задач. Надо не забывать, что одни исполнители вполне зрелы, компетентны и способны самостоятельно решать задачу, а другие для этого не готовы и их надо постоянно контролировать, направлять или даже дополнительно принуждать. Так что сложностей и проблем управления универсальные формы дачи заданий не устраняют, но могут повысить эффективность управленческого труда, обеспечить плавное развитие систем оплаты труда.

Тема 10.

ВОЗРАЖЕНИЯ И КРИТИКА

ВОЗРАЖЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОГЛАСОВАНИЙ

Выше в центре нашего внимания обычно было понятие «согласованность». Подчеркивалась важность согласованности сотрудничества. Это верно. Но было бы непростительной ошибкой считать, что согласованность – нечто возникающее из ничего и основывающееся исключительно на мягких, добрых действиях. Чаше всё наоборот. Что имеет место до момента согласованности? Рассогласованность. Но если она не осознана, то никто её не устранил. В первую очередь рассогласованность должна быть осознана, понята. Без этого никакие осмысленные, целенаправленные действия в дальнейшем не возникнут.

Поэтому первым шагом к согласованности логически всегда выступает то, что называют критикой, замечанием, возражением или несогласием (для краткости в дальнейшем всё это будем называть критикой). Это - исходный импульс, обнаружение, осознание и формулировка сути рассогласованности, порождение негативной оценки чего-то ради выработки позитивных воздействий на исправление положения. Критика, по сути, - связь между исходным состоянием управляемой системы или её части и направленным, осмысленным действием, улучшающим положение.

По сути критика, возражения и замечания - основа для серьезного улучшения дела. Впрочем, если критика не ведет к конструктивным действиям, то она может нести очень разрушительный характер. Если подчеркивается неверность каких-то действий, но при этом не предлагается и не находится иного пути, то происходит только разрушение действующего без замены его более правильным, новым. В принципе, критика в определенных условиях способна привести к краху и хаосу.

РОЛЬ КРИТИКИ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

В общем и целом, критика - это фундаментальный, исходный организационный элемент, логически предшествующий конструктивным изменениям. Однако в разных механизмах он принимает столь несхожие внешние формы, что название «критика» порою с ними совсем не вяжется. В **машинальном** сотрудничестве сразу даже трудно обнаружить то, что можно было бы назвать критикой, поскольку здесь она выступает не столько как словесное изложение сути рассогласованности, сколько в качестве акта или сигнала прерывания неверных машинальных действий и демонстрации правильных. Командир, управляющий движением колонны солдат, дает подсказку: «Левой! Левой! Левой!» - мешая идти не в ногу тем, у кого шаг сбился, и давая голосом, а то и собственными шагами сигналы правильного ритма. В известном смысле это – критика, помогающая исправить ситуацию. Но если подобные сигналы даются невпопад, бестолково, то это приведет к полному нарушению движения в ногу у всей колонны.

Даже на этом простейшем примере видно, что критика должна быть правильной, конструктивной. В противном случае она вместо пользы способна причинять вред, что нередко и случается.

В **принудительном** механизме данная функция выступает как угрожающее замечание, например: «Кто там шагает правой?! Левой! Левой! Левой!» Здесь критика обычно не имеет очень подробного изложения содержания замечания. Это зачастую бывает окрик, угроза, поскольку причина рассогласованности чаще кроется не столько в неумении, сколько в нежелании действовать правильно. Во всяком случае, так чаще всего и считают принуждающие.

При **авторитарных** отношениях критика имеет классические, привычные формы. Прежде всего, это бывает мнение и устное указание старшего, руководителя, главы своим подчиненным. Но и между равными, независимыми друг от друга лицами возможна критика. Здесь она отражает не только чьи-то недостатки, но и косвенно свидетельствует о вольных или невольных притязаниях критикующего на более высокий статус. И, наконец, бывает критика снизу начальства подчиненными. Это уже элемент недовольства управлением, который может свидетельствовать не только о чьих-то притязаниях на должностное место критикуемого, но и о требованиях более разумных действий руководства.

Доклады и отчеты перед руководителем – обычная, массовая процедура в авторитарных системах.

Критика может быть и документальной в виде рапортов, докладных, служебных записок и отчетов. В авторитарных системах существует даже анонимная критика, которая очень часто бывает необоснованной и служит средством борьбы с равным по статусу соперником.

В авторитарных критических сообщениях может переплетаться всё сразу: и отчет, и жалоба, и критика, и просьба, и предложение по улучшению дела, и даже вымысел, клевета. Поэтому авторитарная критика обычно многопланова по смыслу. И это полезно помнить, как и то, что авторитарные отношения во многих случаях порождают лицемерие, цинизм, наветы и двуличие. Очень часто здесь критикуют одно, подразумевают другое, а целью имеют третье. Причем лица, критикующие чужие действия, сами зачастую эти действия совершают, но для себя это считают допустимым. Впрочем, авторитарная мораль в разных диапазонах бывает разной. Больше всего лицемерия, двуличия и фарисейства в авторитарных отношениях диапазона 21-24 ус. Впрочем, в этом диапазоне уже не чисто авторитарные отношения. Именно определенная смесь авторитарно-договорных отношений и порождает такие симбиозы, которые с позиций авторитарных или договорных моральных норм воспринимаются как мерзкие и естественно вызывают критику, базирующуюся на ментальных отличиях.

Взять, к примеру, проблему непослушания старшим, отход рядовых членов от преданности своему лидеру, игнорирование ими полученных сверху указаний. С позиций чисто авторитарной морали (уровень 20 ус) это недопустимые и непростительные поступки, подлость и предательство. С позиций чисто договорной морали эти же действия уже не столь преступны и даже имеют определенное оправдание, мол, если старший был неправ или что-то сам нарушал, то у него нет права требовать этого от других. Да и по какому праву старший может что-то требовать? Может быть, у него формально и нет такого права. Но если формальности все соблюдены и претензии законны, то такая критика признается и договорной моралью.

Авторитарная критика чаще бывает устной. Отсюда в ней сплошь и рядом мало обстоятельности, точности, доказательности. Это приводит к излишней эмоциональности, присутствию оценочных ошибок, меньшей ответственности и системности. И всё же, несмотря на это, роль критики в авторитарных системах велика. Без неё они вообще не могут нормально функционировать. Поэтому здесь ею надо пользоваться, избегая по возможности перечисленные ошибки.

В целом можно констатировать, что достоинством авторитарной критики является её оперативность, а недостатком – поверхностность, легковесность, невысокая эффективность в сложных случаях и возможность спустить дело на тормозах, т.е. проигнорировать серьезную критику. В авторитарных системах всегда найдется иерархический уровень, на котором можно проигнорировать соответствующую критику.

Так, в СССР система критики и доносов была грандиозной. Каждый исполнитель регулярно жаловался на что-то своему руководителю. Очень многие писали письма даже высшему руководству страны. И что же? Львиная доля этого потока уходила, как вода в песок. Авторитарный руководитель может игнорировать или глушить любую информацию от своих подчиненных. Не случайно в авторитарных системах предусматривается подача жалоб «по

команде», т.е. передача их своему непосредственному начальнику, а тем своему и так далее. На любом уровне иерархии такая «критика» может либо использоваться, как угодно, либо лечь под сукно, либо вернуться вниз для пресечения жалобы. Поэтому до высшего руководства с самого низа практически ничего не доходит. Вышестоящие лица практически не отчитываются перед своими подчиненными. Поэтому спокон веков нижние чины перед начальством практически никаких прав не имели, «не возникали», а терпели. Это – авторитарная объективность.

В одном крупном московском строительном тресте в советское время возникла проблема. Генеральный директор хотел осуществить хозяйственную операцию, которая по действующим нормативам и законам была запрещена. Высококвалифицированный главный бухгалтер треста не решался пойти на такое нарушение и многократно сообщал своему генеральному директору о невозможности и опасности данной операции. Тогда тот сказал: «Вы напишите мне бумагу про это. Не важно, что там будет написано, а я наложу такую резолюцию, какую нам надо, и вы выполните её». Так они и решили свою проблему. Авторитарная мораль считает, что законы написаны для рядовых, а не для генералов, а потому и с критикой могут поступать так, как угодно начальству.

Впрочем, авторитарная критика сплошь и рядом бывает коварной, лицемерной, неконструктивной, преследующей цели разрушения, а не созидания. Таковыми часто бывают письменные анонимные жалобы с целью опорочить то или иное должностное лицо. Борьба за возделенный пост на высокой ступени иерархии часто порождает неконструктивную критику, а точнее - критиканство по принципу чем хуже, тем лучше. Далеко не всегда имеется достаточно информации и времени, чтобы быстро разобраться и отличить конструктивную критику от наветов и подтасовок, убедительно опровергнуть ложь. Критика в авторитарных системах очень часто ведется не ради поиска истины, а ради подрыва авторитета какого-то руководителя и получения его должности. В авторитарных системах всё это практически неизбежно.

В **договорных** организациях критика обычно носит юридический характер, оформляется в виде актов, докладных или служебных записок, официальных претензий по несоблюдению условий соглашений, законов или установленных норм. Если критикуемая сторона претензий не признает и конструктивно на них не реагирует, то договор с нею может быть расторгнут или предъявлен судебный иск. Это тоже можно считать критическим элементом. Его отличия в том, что он всесторонне юридически обосновывается и соответствует процессуальным нормам. Злоупотреблять такой критикой довольно сложно. Отмахнуться от неё и проигнорировать затруднительно. Можно только попытаться в ходе состязательной процедуры юридически верно, документально обоснованно её опровергнуть.

Таким образом, в договорных системах критика носит намного более весомый и конструктивный характер. В судах, например, анонимные и устные клеветнические выпады не принимаются и не имеют никакой силы, а лжесвидетельства затруднены, поскольку уголовно преследуемы. Это серьезные преимущества.

Впрочем, критика договорного типа тоже не лишена недостатков. В очень динамичной, изменяющейся среде она становится малоэффективной, поскольку слишком заформализована, процедурно сложна, длительна, дорогостояща и требует массы юридической работы. Да и, как говорится, «а судьи кто»? Очень многое зависит от качества судебной системы. Если она коррумпирована, то по роли превращается в свою противоположность, становясь не правоохранительной, а «уголовнозащитной». Такие суды по качеству и последствиям даже хуже авторитарных, поскольку действуют более скрытно и коварно. Они поддерживают не законопослушных членов общества, а скрытых уголовников, расхитителей, других преступников. Иными словами, коррумпированные суды стоят не на страже закона, а на защите преступного мира, действуя против интересов общества. Поэтому качество судебной системы в рыночных условиях – краеугольный камень эффективности всех видов деятельности. Без справедливого суда не может эффективно функционировать договорное сотрудничество.

Коллегиальные организационные системы максимально открыты для использования критики как инструмента обеспечения согласованности. Здесь впервые критика приветствуется всеми, поскольку помогает найти истину в интересах всех участников сотрудничества. Поскольку при коллегиальном сотрудничестве решение принимается только консенсусом, то наличие

большинства голосов в поддержку какого-то проекта решения не имеет решающего значения. Поэтому здесь нет смысла снова и снова заслушивать господствующее мнение. В нем обычно уже нет новой информации. Гораздо важнее заслушать иные точки зрения и новые аргументы или факты. Поэтому здесь внимательно выслушивают всякое новое мнение, возражение, критику, предложение.

Здесь не важно, сколько человек и кто по статусу поддерживает то или иное мнение. Здесь важна истина, пусть даже автором или сторонником её первоначально будет лишь один человек. Выслушивают здесь каждого, но ни у кого нет монополии на истину. Свою правоту надо разъяснить или доказать фактами и логикой. Вся критика рассматривается и обсуждается в поиске истины, поддерживаемой всеми участниками сотрудничества.

ОТНОШЕНИЕ К ВОЗРАЖЕНИЯМ И КРИТИКЕ

Отношение к критикующим и возражающим в каждом механизме разное. В **принудительном** критикам, возражающим не доверяют. Как можно доверять тем, кто не хочет решать задачу? Критика здесь воспринимается как акция неповиновения, как форма сопротивления, возражение, а то и вызов, попытка разрушения организации. В ней обычно не видят ничего конструктивного. Критикующих исполнителей, как правило, игнорируют. Критиков снизу и возражающих обычно не слушают, а подавляют. В **авторитарном** механизме – критические замечания выслушают, но с учетом статуса их автора, по результатам оценки сказанного могут оставить критику без внимания, поддержать её или наказать критикующего. Это полностью зависит от старших. При **договорном** механизме – критиков и возражающих выслушают, изложенные ими аргументы и факты сопоставят с законом, нормативным актом или соглашением и поступят соответственно им, но прагматично. Здесь участники равноправны и за критику преследовать не могут, если она не нарушает закона.

При **коллегиальных** отношениях инакомыслие впервые приветствуется. В нем видят путь к постижению истины, нахождению правильных решений. Критикующему, скорее всего, будут искренне признательны, поблагодарят за участие в обсуждении и выработке общего решения. Только здесь критика воспринимается одобрительно, как ценная помощь, а не досадная помеха. Поэтому в коллегиальных системах существует самая большая открытость, возможность устранить все сомнения и совместно найти истину.

Отсутствие преследований за критику, внимательное к ней отношение приводит к тому, что критикующие более ответственно относятся к сбору и изложению фактов, честнее и искреннее информируют своих коллег. Такая критика носит более конструктивный характер, приносит больше пользы.

МЕНТАЛЬНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕПРИЯТИЯ КРИТИКИ

Рассмотренные особенности критики и возражений в разных механизмах сотрудничества аналогично отражаются и в разных типах ментальности. Это влияет на характер восприятия критических замечаний. Одно и то же замечание по-разному воспринимается и трактуется лицами с разным типом ментальности.

Субъект с ментальностью принудительного типа поймет замечание как вызов и, соответственно, среагирует на это агрессивно. Лицо с авторитарной ментальностью воспринимает то же самое замечание как покушение на его статус. Поэтому он захочет либо опровергнуть критику, либо уменьшить её последствия, либо конструктивно отреагирует, особенно, если это была критика сверху.

Имеющий договорной тип ментальности, скорее всего, поймет замечание как обращение внимания на нарушение какого-то соглашения, нормы или закона и как косвенное предупреждение о возможности принятия ответных санкций в соответствии с нормами закона. Лица, имеющие коллегиальный характер ментальности, воспринимают замечания в качестве конструктивной критики и приглашение к обсуждению.

Скажем, солдат, находясь в строю, скажет: «А почему мы не идем в столовую?» Сержант с принудительным типом ментальности воспримет это как вызов и грозно ответит: «Отставить разговоры! А то сейчас кто-то пойдет вместо столовой в наряд!» То же самое замечание солдата,

скажем, младший офицер может воспринять по авторитарному, восприняв как критику за невыполнение установленного свыше порядка, что косвенно затрагивает честь и репутацию командира. Соответственно, и ответит он по-авторитарному, переводя вину на оппонента: «Надо самим быстрее собираться, тогда и в столовую вовремя будете успевать».

Тот же самое замечание старший офицер, имеющий, например, ментальность договорного типа, может воспринять в правовом аспекте, действительно как вопрос, требующий ответа по существу. Он, к примеру, так может ответить солдату: «Пять минут ничего не решают. Столовая никуда не денется. Своё съедите полностью». Три разных ментальности и соответственно три разных реакции на одно и то же замечание. В первом варианте реакция (сержанта) на критику была полностью отрицательной и неконструктивной. Во втором, авторитарном варианте реакция на критику была по форме более конструктивной, но, по сути, перенаправляла критику вниз. Третий вариант реакции на критику оказался наиболее объективным и наименее предвзятым.

Содержание замечаний и критики во многом зависит от ментальности автора. Вот, почему всякого рода критика и возражения часто провоцируют разногласия и конфликты. Они проявляют и обостряют объективные и не устранимые быстро ментальные отличия. Каждый руководитель должен этот фактор постоянно учитывать, осознавая, что взаимопонимание существенно зависит от схожести ментальности. Хочу особо подчеркнуть, что речь здесь идет не о психологической, а о ментальной совместимости. Это далеко не одно и то же.

Ментальные отличия – одна из серьезных причин разногласий. Такие разногласия практически неизбежны. Но если сотрудничают лица одного уровня развития ментальности, то, скорее всего, они одинаково адекватно поймут замечание коллеги, имеющего близкий характер ментальности. И, соответственно, отреагируют они на замечание достаточно однотипно, ожидаемо для таких же участников. По крайней мере, здесь правильнее будет взаимное понимание.

Уже это может снижать возможности возникновения всякого рода трений. Учитывая это, опытные руководители предпочитают сотрудничать с единомышленниками, с лицами близкого им характера ментальности. Это далеко не всегда возможно, но обычно предпочтительно. Впрочем, для того мы и рассматриваем эту тему, чтобы грамотнее строить свои отношения с лицами разной ментальности. Хорошо зная ментальность партнера, можно во многом предвосхитить его реакции на замечания и характер его критических замечаний другим.

Прослеживается важная закономерность: **чем примитивней ментальность индивида, тем хуже реакция на критику, замечания и возражения других, и чем более развитая ментальность, тем конструктивнее эта реакция.** Неплохо бы спорщикам, скандалистам и склочникам знать и помнить о такой закономерности. Это, возможно, их как-то бы сдерживало.

Жизнь показывает, что вместе с ростом мудрости человек становится мягче, терпимее. Там, где другой полезет на рожон, попытается добиться от оппонента только своего понимания вопроса, мудрый (читай – социально развитый) человек зачастую промолчит и понимающе улыбнется. Нам всем полезно помнить, что ментальные отличия неизбежны, что содержание критики и реакция на неё очень зависят от степени социального развития соответствующих лиц. И не надо каждый раз обязательно воспринимать это как вызов или наоборот, только как искреннее желание помочь. Знание ментальности партнера и рассмотренных здесь закономерностей помогает лучше понять причины замечаний или возражений, их суть и правильнее прогнозировать реакцию на критику, своевременно внося нужные коррективы.

РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ КРИТИКА

Было бы неверным не сказать здесь об огромной разрушительной силе критики тогда, когда она выходит за объективно допустимые рамки данного механизма. Так, при использовании принудительного механизма критика не должна приобретать больших размеров, поскольку это может разрушить всю организацию. Представьте себе абсурдность ситуации, если заключенные открыто и постоянно критикуют действия охраны.

В авторитарной организации критика снизу практически не допустима, поскольку она разрушает авторитет руководства, на котором всё здесь и держится. Очень яркий пример этому дает разрушение СССР. Достаточно было некоторое время поддержать страну в условиях широкой гласности, как начался катастрофический развал государства. В период так называемой

гласности практически все средства массовой информации критиковали тысячи явлений действительности. В целом получалась критика всего устройства общества. И это, конечно, разрушало систему, вне зависимости от конкретных целей участников критики.

Авторитарный механизм допускает только критику сверху вниз по служебной иерархии. Если же здесь возникает критика между равными, то в нормах данного механизма это является отражением соперничества за главенство или более высокий статус. Поэтому такая критика часто превращается в конфликты, склоки и дразги. Если начинается критика снизу вверх, то это равносильно началу борьбы, акту принудительного характера. Критику, «невзирая на чины и ранги», авторитарный механизм не допускает. Попытки обеспечения широкой гласности при сохранении авторитарных отношений нелогичны и бесперспективны. Нужно понимать существование альтернативы: либо гласность, либо авторитарная организация. Одновременно и то и другое в одной организации существовать не может.

Точно так же невозможна, например, коллегиальная организация, если критика исключена. Не может существовать и полноценная рыночная экономика, если нет эффективной судебной системы (читай – объективного рассмотрения критических замечаний, т.е. исков).

ЗНАЧЕНИЕ КРИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Таким образом, отношение к критике и возражениям в каждом механизме сотрудничества совершенно разное. В примитивных механизмах критику воспринимают враждебно и за неё преследуют, с ней борются, её не допускают. В более совершенных – терпят, как неприятную неизбежность, как-то учитывают или игнорируют. В зрелых механизмах сотрудничества серьезно с ней считаются. В самых совершенных – одобряют, приветствуют и конструктивно используют. Соответственно складывается к этому явлению и отношение в обществе, в его традициях и культуре. В периоды революций критика вырывается на свободу, всё подвергается сомнениям и остракизму, критика как бы получает всеобщую поддержку и служит разрушению старых отношений, официально действующей организации.

Хорошо известно, что в сталинские времена любая критика вверх была крайне опасна для самих критикующих. За неё не только снимали с работы, но и отправляли в места не столь отдаленные. Критика вверх объявлялась ложью и по сути была запрещена. Это говорит о господстве в те периоды организации принудительного типа. Подавление критики в той или иной мере характерно для всех тоталитарных (авторитарно-принудительных) организаций.

Официально допускавшаяся в сталинские времена критика играла роль не более чем актов публичного проявления преданности руководству. Такие «критики», не читая книги, объявляли её вредной ложью, и, не зная автора, называли его врагом народа и т.д. Настоящая же открытая критика была задавлена и по большому счету отсутствовала, что способствовало, в конце концов, загниванию авторитарно устроенного общества.

Именно при подавленности критики могут спокойно процветать коррупция, взяточничество, казнокрадство, злоупотребление властью. Эти явления не терпят открытости, гласности, инакомыслия, свободных возражений и серьезных замечаний. Рецидивы авторитарных злоупотреблений в таких условиях гибнут, как болезнетворные микробы на свежем воздухе.

Критика, возражения и замечания имеют для улучшения организации очень важное значение. Каждый руководитель должен хорошо понимать их роль и возможности.

Тема 11. СОЗДАНИЕ И ВОСПРОИЗВОДСТВО АВТОРИТЕТА

КОГДА НЕОБХОДИМЫ АВТОРИТАРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Включение данной темы в курс лекций по теории организационной деятельности может показаться странным. Мол, зачем учить применению авторитарного механизма, если сегодня

актуален переход от него к рыночным отношениям. Но не всё так просто и очевидно. Да, к рыночным отношениям переходить надо и по возможности быстрее. Но скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается. Перевести всё сразу на новые организационные рельсы невозможно. Организационное строительство – это не игра, а очень сложная, тонкая и суровая реальность.

У подавляющего большинства работников-исполнителей почти любой организации уровень социальной зрелости пока не столько договорной, сколько авторитарный, а то и более низкий. В работе с этими людьми руководитель обычно не может не использовать авторитет. Без него очень трудно руководить большим числом таких людей, а иногда и вовсе не возможно. Речь идет о достаточной эффективности управления.

Между тем, в среде руководителей-предпринимателей сегодня всё больше лиц с преимущественно договорной ментальностью. Многие социально созрели для того, чтобы критически воспринимать авторитарные отношения. Некоторые же молодые руководители вовсе не имеют опыта и навыков авторитарного управления и не стремятся их приобретать, интуитивно чувствуя, что это устаревающие формы организации. У таких лиц возникают серьезные проблемы обеспечения в коллективе трудовой и технологической дисциплины, решения многих других вопросов, потому что для большинства их подчиненных наиболее понятны и эффективны авторитарные отношения, а эти руководители не настроены на такую форму отношений.

Для повышения эффективности управления им зачастую необходимо освоить авторитарные отношения, сформировать свой авторитет в глазах подчиненных, задействовать механизм авторитарного сотрудничества. Обычно это бывает несравненно проще, чем пытаться быстро повысить социальную зрелость всех членов коллектива до уровня развития его руководителя.

Обычно руководители понимают, что авторитет – это, прежде всего, организационный инструмент, без которого не обойтись. Однако в нашем обществе, особенно в среде творческой интеллигенции, сформировался негативный образ авторитарного управления. И это часто мешает правильно ориентироваться в выборе организационных форм управления.

Так, в одной средней по величине, успешной, быстрорастущей частной компании её 35-летний хозяин упорно не хотел иметь секретаря или референта, стыдясь окружающих, которые могли воспринять секретаря как барское излишество, патриархальную служанку. Поэтому ему, несмотря на большую занятость, приходилось самому выполнять типичную работу секретаря или просить делать это случайных лиц, которые не имели для этого соответствующих профессиональных навыков. Во всех случаях работа секретаря выполнялась недостаточно хорошо или не выполнялась вовсе, что, несомненно, мешало развитию бизнеса.

Даже будучи последовательным сторонником освоения самых передовых методов управления, не следует огульно игнорировать традиционные, хорошо освоенные формы организации, тем более, что многие задачи сегодня пока не могут успешно решаться иными методами, кроме как авторитарными. Другое дело, что брать из прошлого надо лучшее, а не худшее, такое, как, скажем, нелегитимное использование авторитарных отношений, взятки, подношения и т.п.

Взять, к примеру, хотя бы проведение учителями уроков в средней школе. Пока ничего более полезного, чем авторитарные отношения между учителем и учениками, никто не придумал и не освоил. Речь, конечно, не о каких-нибудь детских играх, а о реальных, эффективно проведенных в классе учебных занятиях. Чем, например, заменить такое простое, но авторитарно сказанное предложение: «Дети, откройте, пожалуйста, учебник на странице 5»? Это чисто авторитарное указание вполне соответствует нормальной, конструктивной учебной обстановке.

Обычно авторитарные отношения полезны в молодежных бригадах, состоящих из начинающих рабочих и возглавляемых опытными, умелыми специалистами-наставниками; в обучении тренерами начинающих спортсменов; в детских и молодежных организациях, кружках или секциях, возглавляемых взрослыми специалистами. В большей или меньшей степени авторитарные отношения нужны и применяются в очень многих сферах деятельности, и не только при управлении молодежью. Так, они очень распространены в режиссуре, дирижировании, в армейской среде, государственном аппарате и т.д.

Правда, в последние годы у нас не принято заострять на этом внимание. Многие руководители стесняются явно и открыто проявлять такие отношения и даже пытаются играть в нечто иное, обманывая то ли себя, то ли других, то ли просто лицемеря.

Хочет этого кто-то или нет, вне зависимости от моды, авторитет руководителя – это пока огромный по мощи и значению инструмент управления. Во многих случаях он просто незаменим. Помнить об этом должен каждый руководитель, а потому - беречь и укреплять свой авторитет и авторитет других руководителей. Имеется в виду, конечно, здоровый авторитет и позитивное, легитимное его использование.

ПРИРОДА АВТОРИТЕТА

Что такое авторитет в организационном аспекте? Это – форма влиятельности индивида на других лиц, основанная на их вере в его превосходство в способностях, компетентности и возможностях. Это надежда на его опеку, вера в правильность его целей и действий, готовность следовать его призывам и указаниям. Суть этих отношений заключается в том, что один из сотрудничающих становится на основе использования своего авторитета ведущей, объединяюще-согласующей, управляющей фигурой для ведомых им лиц.

Авторитет – это не качество лидера, а определенный характер отношения к нему ведомых. Авторитет - это признание превосходства, восхищение или преклонение перед превосходством каких-то качеств ведущего. Конечно, они зависят от способностей и возможностей ведущего, но авторитет не его собственность, а лишь отношение к нему других лиц. Он может не измениться, но в силу разных причин (например, появления другого, более способного лица или развития самих ведомых) потерять авторитет только из-за изменения их отношения к нему.

Парадокс авторитета заключается в том, что он зависит от уровня развития ведомых. Допустим, речь идет о детях. В младенческом возрасте они ещё не способны уважать старших. В лучшем случае могут побаиваться их. Потом появляется понимание превосходства старших и уважение к ним. Однако, повзрослев, они могут потерять уважение (преклонение) к прошлым своим авторитетам, поскольку сами существенно превзошли их по личным качествам.

Таким образом, существуют три проблемы наличия авторитета. Первая – наличие достаточного собственного уровня развития для возможности осознания превосходства ведущего. Вторая – проникнуться уважением к ведущему, осознать его превосходство. И третья – сохранение уважения в процессе изменений в статусе и развитии ведомых и ведущих.

Для того, чтобы создать авторитет, добиться уважения к кому-то, требуется не только способный лидер, но и его умение произвести нужное впечатление на потенциальных ведомых. Это, в свою очередь, требует ориентироваться на их ментальность. Если у потенциальных ведомых, например, учеников класса, ядро ментальности находится в диапазоне 5-10 ус, то для формирования в их глазах авторитета учителя необходимы действия, соответствующие характеру этого диапазона, чтобы они могли понять и принять его достоинства. Значит, восхищение и признание у учеников такого уровня развития вызовут проявление силы и смелости, своеволие, действия не по правилам, акты покровительства, попустительство при нарушениях дисциплины и т.п. Поэтому из двух учителей тот скорее приобретет в глазах учеников больше авторитета, кто будет больше соответствовать этим позициям. Как ни печально это признавать, но социально более зрелый учитель может иметь авторитет ниже, чем его менее зрелый коллега. И такие ситуации отнюдь не редкость. Это явление надо понимать и учитывать.

Уважение существует не только при авторитарных отношениях, но и при договорных и коллегиальных. Но в них уважение имеет совсем иной характер. Если авторитарное уважение содержит элемент преклонения, признания превосходства, то в договорном механизме этого нет. Здесь партнеры равноправны, и уважение - это признание прав партнера, проявление определенного доверия и признание возможности вступать с ним в соглашения. Уважение коллегиального типа – есть признание общности интересов, права на собственное мнение, достойного внимания и обсуждения, а также признание компетентности коллеги и доверие к его позиции. Это всё – важные отличия, но вернемся к рассмотрению авторитарного механизма.

ХАРАКТЕР АВТОРИТЕТА

Полезно знать истоки авторитета руководителя или что обеспечивает авторитет. На мой взгляд, можно выделить три основных фактора, формирующие авторитет руководителя: 1) превосходство личных качеств, 2) официальный статус, делегированный свыше, и 3) обладание ресурсами.

Превосходство над другими членами коллектива должно быть, прежде всего, в актуальных знаниях, умениях, опыте, квалификации и других важных способностях, полезных для целей и задач коллектива. Не менее важно, чтобы это превосходство было известно членам коллектива, по-настоящему ими понято и оценено. Без этого данный фактор никакой роли не сыграет, как будто никакого превосходства и нет.

Авторитет, как величина многофакторная, не постоянен и разновелик. Авторитет может быть гигантским и непререкаемым, а может быть совсем незначительным. Это зависит от очень многого. Авторитет не положишь в карман и не спрячешь в сейф. Его надо создавать, растить, воспроизводить, утверждать и укреплять. Иначе он может критически понизиться или даже вообще исчезнуть. И тогда возможности руководителя резко падают. Согласовательная функция разваливается.

Официальный статус руководителя – это его должность, предоставленные права, поддержка вышестоящим начальством, звания, степени, заслуги и т.п. Под обладанием ресурсами подразумевается возможности личности привлекать и использовать разнообразные ресурсы для осуществления своей руководящей функции, например, финансовые средства, транспорт, оборудование, энергия, сырье или иное движимое и недвижимое имущество.

Личные качества – важнейшая предпосылка для создания авторитета. Если качества незаурядные, если они замечены и признаны, то это может способствовать повышению авторитета, что, в свою очередь, будет способствовать возможности распоряжаться большим объемом ресурсов.

Необходимость обладания высоким авторитетом играет огромную стимулирующую роль в развитии способностей руководителей и претендующих на руководство. Ради повышения авторитета часто идут на многое.

Редко когда для авторитета руководителя все названные три фактора выражены в высшей степени. Но если это случается, то такой руководитель – исключительно полезная находка для дела. Таким удачным сочетанием обладал, например, Петр I. Выдающиеся личные качества, помноженные на царские права, позволили ему мобилизовать ресурсы страны на эпохальные дела, добиться исторических успехов и оставить в истории России неизгладимый след. Сказанное – не оправдание Петра I или какого-либо другого лидера, а лишь констатация факта.

Даже наличие первых двух составляющих в весомом качестве могут играть решающую роль, поскольку выдающиеся личные качества, помноженные на весомый официальный статус – уже немалая организующая сила.

Статус личности может быть очень разным. Может предоставлять только право приказывать подчиненным, но может давать и право распоряжаться материальными ресурсами. Это уже сразу две составляющие, особенно если ресурсы большие или важные.

Нередко авторитет опирается только на одну составляющую. Если это только превосходство в личных качествах, не подкрепленное ни официальным статусом, ни ресурсами, то это, скорее всего, неформальное лидерство. Иногда превосходство бывает представлено лишь наличием ресурсов.

Случается и противоположное. Кого-то назначают сверху руководителем и предоставляют в его распоряжение определенные ресурсы, но сам он по личным качествам не превосходит своих подчиненных. Каким-то большим авторитетом этот руководитель обладать будет. Скорее всего, небольшим и неполноценным. Впрочем, многое зависит от конкретных обстоятельств: величины используемых ресурсов, сложности решаемых задач, применяемых механизмов сотрудничества, степени отставания личных качеств руководителя от необходимого уровня, наличия соперника и др.

Ещё худший вариант – наделение ограниченными правами без предоставления ресурсов и без наличия необходимых личных качеств. Это частенько случается с низовыми авторитарными руководителями: учителями, младшими командирами, старостами студенческих групп, звеньевыми и т.п.

Руководитель, опирающийся на слабый авторитет, не может эффективно управлять в авторитарной системе. Какое-то управление, конечно, будет, но вряд ли оно станет высокоэффективным. Поэтому выдвижение в руководители должно в первую очередь учитывать личные качества кандидата (способности, ответственность, квалификацию, опыт, харизматичность и др.).

РАЗВИТИЕ ФОРМ АВТОРИТЕТА

Если, например, учитель вместо лидерских качеств продемонстрирует послушание неуважаемому детьми директору школы и установленным в ней правилам поведения, никому не внушит страха, сам проявит трусость, то авторитета в глазах этих учеников он, скорее всего, не завоеует. Именно по такой схеме и происходят трагедии в судьбах тысяч педагогов-женщин, не освоивших в совершенстве элементы поведения, соответствующие диапазону 5-10 ус. Многие успешно учившиеся студентки педагогических вузов, приходя в школу, не могут завоевывать авторитет у учеников. И это совершенно естественно. Они ведут себя по иным, более совершенным правилам (скажем, уровня 16-20 ус и выше), которые не соответствуют в большинстве случаев детскому уровню развития (5-10 ус), требующимся для завоевания авторитета у большинства учеников и предполагающими использование разного рода угроз.

Обратите внимание на выражение «завоевать авторитет». Не «получить», не «выпросить», не «купить», а «завоевать»! Язык не врет. В этом диапазоне (до 10 ус) авторитет можно только завоевывать. Далее, у лиц с ментальностью уровня 11-15 ус, его надо не только завоевывать, но и заслуживать. У лиц с ментальностью уровня 16-20 ус авторитет в большей степени надо заслужить и в меньшей степени завоевывать. Всё это вытекает из долей принудительного и авторитарного механизмов на указанных уровнях развития ментальности (см. рисунок 1).

При указанных уровнях ментальности детей бессмысленны попытки каким-то образом с ними договориться, решить проблему с помощью заключения с ними соглашений. Детская ментальность не способна адекватно использовать компромиссы и соглашения. Она признаёт лишь очевидное превосходство, силу, смелость и опеку.

При ядре ментальности подчиненных в диапазоне 21-24 ус авторитет приобретается руководителем в первую очередь своим превосходством, осуществлением опеки подчиненных, уступками, предоставлением им привилегий, льгот, преференций, неофициальных преимуществ или возможностей. Про таких руководителей обычно говорят: и сам живет, и другим дает жить. Давно уже сложилась поговорка: «чего тому богу молиться, который не жалуется». Этот принцип достаточно циничен, но отражает характер ментальности в этом диапазоне и соответствующий характер авторитета руководителя.

Если при такой ментальности подчиненных руководитель не опекает их, не заботится о получении ими каких-то выгод, то он теряет в их глазах авторитет, и они вольно или невольно начинают ориентироваться на иные, в том числе неофициальные или неформальные авторитеты.

К сожалению, такие некачественные отношения очень способствуют возникновению коррупции и другим служебным преступлениям. Её причины бойкие журналисты ищут повсюду, но только не в объективных законах развития ментальности. Если бы у коррупции были чисто субъективные или случайные корни, то от неё легко было бы избавиться. Но в том-то и проблема, что корни у неё вполне объективные. Коррупция - незаконная дочь авторитарной организации. Присутствие в ментальности множества людей авторитарных элементов каждодневно вновь и вновь объективно воспроизводит условия для коррупции. Потому-то столь безуспешна борьба с нею в условиях господства авторитарных отношений.

В силу соседства авторитарного механизма с принудительным и договорным (с разных сторон) уважение может иметь две окраски – уважение вперемешку со страхом и уважение с осознанием выгоды. Первое несколько более примитивно, чем второе. Начинается уважение при господстве страха и постепенно, с развитием, превращается в почитание за заботу о подчиненных. В целом речь идет о диапазоне от 11 до 29 ус (см. рисунок 1). Уважение начальства вперемешку со страхом обычно бывает у молодежи (мол, «строг, но справедлив», 11-20 ус), а у старшего поколения уважение чаще сочетается с прагматическими соображениями (мол, «дело знает и о людях не забывает», 21-29 ус).

Эту закономерность полезно помнить для того, чтобы по такой траектории и развивать авторитарные отношения. Так, если в 3-й класс средней школы пришел учитель, который желает эффективно авторитарно управлять детьми и, в частности, обеспечивать учебную дисциплину, то начинать эту работу надо не с освоения с детьми договорных отношений, а с использования элементов строгой дисциплины авторитарно-принудительных отношений. Поначалу только это

может быть эффективным. И лишь позже можно будет приступить к формированию авторитарно-договорных форм сотрудничества.

Эти же закономерности относятся и к семейному воспитанию. Сколь бы ни была большой забота и опека родителями детей, но маленькие дети ценят родителей не за заботу – этого они не понимают, а за защитную опеку, за защищенность под их крылом (это всё в рамках принудительного механизма). И только с годами, при дальнейшем развитии ментальности они смогут начать уважать и любить родителей за заботу о них. Таковы объективные законы последовательного развития ментальности.

Пусть вначале учительницу будут уважать, побаиваясь, но со временем отношения могут постепенно развиваться и перейти в уважение с ожиданием от неё определенной пользы (получения знаний, опеки, помощи, хорошей характеристики, поощрения и т.д.).

Конечно, если надо управлять более зрелым контингентом, то начинать можно и без принудительного механизма, а сразу строить авторитет на прагматическом уважении. В любом случае, почитание руководителя, признание его превосходства становится основой для осуществления им согласовательных функций.

ОБРАЗ РУКОВОДИТЕЛЯ

Отношение к внешности партнера в разных механизмах сотрудничества совершенно различное. В развитых рыночных и в коллегиальных преобладает спокойное, непритязательное, а то и безразличное отношение к собственному внешнему виду и виду партнера. Значение придается не внешности, а сути содержания и поведения. Сегодня эта тенденция крепнет в экономически наиболее развитых странах. Да и у нас многие молодые руководители не придают одежде особого значения. У многих это постепенно входит в привычку и образ жизни.

По сравнению с этим при авторитарной ментальности внешний вид, одежда, знаки отличия и статуса человека играют очень большую роль. Особенно это проявляется в идентификации статуса человека при первых встречах. Именно поэтому столь велика роль внешнего вида в организациях, использующих авторитарные отношения.

Яркую иллюстрацию сказанного представляет собой одежда знати в период расцвета феодализма – классической авторитарной системы. Бросаются в глаза роскошные мундиры, ордена, эполеты, яркая, изысканная одежда, парики, роскошные экипажи, разодетые лакеи и т.д.

И сегодня, несмотря на изменения вкусов продвинутой части населения, эта закономерность сохраняется - при авторитарной ментальности люди всё равно большое значение придают внешнему виду, и своему, и окружающих. Между тем, молодые руководители или учителя очень часто приходят к подчиненным в очень невзрачной, непрестижной одежде, не понимая, что этим сразу принижают свой авторитет в глазах многих подчиненных.

То, что не имеет особого значение при договорной или коллегиальной ментальности, может быть чрезвычайно важным при авторитарной. Это же можно сказать и о многих других элементах авторитарных отношений: наградах, титулах, дипломах, сертификатах и так далее. Имея дело с детьми или, скажем, военными, этого не надо забывать. Звания, красивые наименования, символика, знаки отличия, галстуки, униформа – всему этому надо придавать соответствующее значение как средствам обеспечения эффективности авторитарного управления.

Признаюсь, я и сам немало грешил в этом отношении. Не носил, как положено, галстука, частенько не ходил в костюме согласно статусу, не отдавал должного традициям авторитарных церемоний. Но жизнь показывает, что со всеми надо разговаривать на понятном им языке. Общаться надо в понятной окружающей форме. Иначе ты становишься непонятым или превратно понятым. Из-за этого возникают лишние недоразумения и трудности. Нужно играть ту роль, которая помогает эффективней руководить, лучше делать дело.

ПЕРЕХОД ОТ АВТОРИТАРНЫХ ОТНОШЕНИЙ К ДОГОВОРНЫМ

Теория организационной деятельности позволяет несколько по-новому взглянуть на сегодняшние формы авторитарных отношений. Во-первых, их следует приспособлять к развивающейся рыночной среде, создавая осовремененные варианты авторитарно-договорного сотрудничества. Во-вторых, полезно различать развитие разных форм авторитета с учетом его силы, характера и требуемых затрат.

При господстве или преобладании рыночной среды вполне резонно сопоставлять затраты на создание и поддержание авторитетов и полезной отдачи от них там, где они используются. Эти затраты долгое время строго не подсчитывали. Следили только, чтобы эти расходы были пропорциональны официальному статусу руководителя в служебной иерархии, чтобы они не превышали аналогичных расходов более высокого начальства. За это можно было попасть в немилость и серьезно поплатиться. Тут каждый сверчок знает свой шесток!

Между тем, расходы на поддержание соответствующего положения руководителя включают очень многое: стоимость служебного жилья, персональных машин, денежное содержание, обстановку кабинетов, представительские и командировочные расходы, санаторные, содержание референтов, секретарей и так далее. И это всё только официальные. А сколько ещё неофициальных?! В целом расходы колоссальные. Пора начать их учитывать и как-то придерживать, поскольку на дворе уже другое время. Например, можно официально ограничивать затраты на персональный транспорт, установив пределы стоимости автомашин, и аналогично нормировать многое другое (стоимость подарков, льгот, средств связи и др.). При нынешнем росте численности управленческого аппарата давно пора четко ограничивать эти расходы и всячески поощрять за их экономию.

Кроме того, надо соотносить затраты на создание и поддержание авторитета с отдачей от соответствующих руководителей. Там, где нужно, следует решительно выделять на это средства в нормированном, т.е. обоснованном объеме. Однако, если на поддержание какого-то авторитета требуются очень большие затраты, то надо подумать, оправданно ли такое положение. Сегодня не время для поддержки авторитета любой ценой. Такие времена прошли. Меняется и мораль. Но, к сожалению, некоторые руководители готовы тратить на раздувание своего авторитета в глазах узкого круга лиц огромные ресурсы. Так, например, чиновники бросают последние деньги на строительство мраморных фонтанов вместо того, чтобы срочно ремонтировать водопроводные и канализационные сети или заниматься другими инфраструктурными, санитарными и экологическими проблемами.

Очень полезно оценивать достаточную степень авторитета, а также оценивать затраты на поддержание авторитетов разной степени. Минимальная величина авторитета зачастую достаточна там, где авторитарно решаются элементарные задачи, в простых условиях и в минимальном объеме. Средняя степень авторитета нужна там, где под управлением руководителя решаются традиционные задачи простой и средней сложности. И, наконец, высокая степень авторитета требуется там, где руководителю и коллективу приходится решать сложнейшие задачи в трудных или опасных условиях. Соответственно надо и планировать усилия и расходы на создание и поддержание авторитета.

Так, минимальным авторитетом можно обойтись старосте студенческой группы, если он решает лишь задачи оповещения студентов группы о предстоящем изменении расписания занятий и т.п. Для столь простой по содержанию функции большого авторитета не требуется. Достаточно, чтобы все студенты поверили: староста, безусловно, не лжет и, конечно, получил эти сведения в деканате. Минимальный авторитет формируется довольно быстро и несложно. Достаточно, чтобы все ведомые доверяли ведущему при осуществлении им своих функций. Такое доверие может обеспечиваться минимальным успешным опытом или официальным установлением сверху простых функций назначенному старшему.

Примером с использованием авторитета средней степени может служить деятельность тренера или учителя. Чтобы их указания выполнялись, недостаточно верить в их искренность. Требуется ещё и доверие к их профессионализму, личным целям и действиям. Если окружающие и родители не испытывают в этом плане сомнений, то такого авторитета обычно вполне достаточно для управления учениками или спортсменами.

Высокая степень авторитета требуется там, где присутствуют угрозы жизни и здоровью людей или где решаются чрезвычайно сложные задачи, непосильные для всех, кроме руководителя. Таким авторитетом должны пользоваться руководители уникальных проектов, командиры разведывательных групп, воспитатели трудных подростков, режиссеры сложных, ответственных постановок. В любом случае степень авторитета должна позволять руководителю успешно решать возложенные на него задачи в реально существующих условиях.

Тема 12.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**КРИТЕРИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

Подбор персонала и формирование трудового коллектива — исключительно важная организационно-управленческая задача. Работники должны обладать необходимыми профессиональными знаниями, навыками, эффективно взаимодействовать и быть способными совместно эффективно решать поставленные перед ними задачи.

Нет смысла здесь подробно останавливаться на качествах, которыми должны обладать разные должностные лица, и на критериях подбора персонала. Об этом уже очень много написано и сказано огромным числом авторов. Гораздо полезнее будет остановиться на важных моментах этой задачи, которые по-новому раскрывает теория организационной деятельности (ТОД). Естественно, что речь пойдет о чисто организационном аспекте подбора персонала.

При разных механизмах сотрудничества используются принципиально разные способы формирования персонала. Поэтому главным вопросом при отборе кандидатур при формировании персонала является степень возможности побуждения индивида к решению стоящих перед коллективом задач. Но поскольку в каждом механизме сотрудничества эта задача решается разными способами, то и кандидатуры рассматривают с точки зрения эффективности в отношении к ним соответствующих механизмов сотрудничества.

ФОРМУЛА КАДРОВОГО УСПЕХА

На первый взгляд в подборе сотрудников всё просто: нужно подбирать наиболее способных, умелых и грамотных. Но реально подбирают не только по этим критериям, а зачастую и не столько по ним. Так, например, авторитарный руководитель обычно не приглашает тех, кто его превосходит в способностях и квалификации. Зачем? Ведь это соперник на лидерство и должность! Да и станет ли он подчиняться? Нет, подбирают тех, кто признает его превосходство и главенство.

Конечно, никому не нужны просто преданные бездари. Каждый руководитель ищет самых способных, но только из преданных или хотя бы послушных. В каждом механизме свои особенности, достоинства и недостатки в формировании коллектива. Это показано в таблице 7.

Если певец ресторана дает половину всего дохода ресторатора, то он готов платить ему даже больше, чем оставлять себе, лишь бы это было выгоднее, чем без певца. В такой системе очень полезный профессионал может зарабатывать без оглядки на иерархию должностей. Это серьезно стимулирует профессионализм и качество работы.

Следовательно, надо найти золотую середину — предлагать специалисту достаточно высокую оплату, но не выше той пользы, которую он принесет. В этом — ключ к успеху в рыночной кадровой политике. В авторитарной кадровой политике формула успеха в том, чтобы пригласить как можно более высоких профессионалов, которые признают авторитет руководителя. Значит, чем выше профессиональный авторитет руководителя, тем больше у него возможностей в привлечении хороших специалистов. Это многим не вредно понимать и помнить.

В рыночных условиях успех определяется самым выгодным сочетанием цены и качества рабочей силы. Так, китайское трудолюбие и дисциплина в сочетании с низкой стоимостью рабочей силы создают колоссальные конкурентные преимущества. Именно это и предопределяет феноменальные успехи в развитии Китая, как только он перешел на рыночную экономику.

Таблица 7

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Наименования характеристик	Машинальный МС	Принудительный МС	Авторитарный МС	Договорной МС	Коллегиальный МС	Саможеланный
Принцип подбора сотрудников	По подобию остальным.	По силе и покорности.	По личной преданности и послушанию.	По выгодности нанимающему.	По максимуму полезности коллективу.	По совпадению желания и задачи.
Требования к организатору (ведущему)	Быть эталоном, образцом, носителем традиции.	Быть самым сильным, смелым и страшным.	Быть самым уважаемым снизу, поддерживаемым сверху и харизматичным.	Иметь права, предприимчивость и нужные другим ресурсы.	Быть убедительным и максимально полезным коллективу.	Полная компетентность и альтруизм.
Формула кадрового успеха - наилучшее сочетание:	личных и общих навыков;	силы, смелости и покорности начальнику;	личных достоинств и верности главе;	качества и стоимости рабочей силы;	профессионализма и полезности коллективу;	личного желания и возможности ей.
Основное достоинство коллектива	Естественность формирования, единообразие членов	Простота формирования по иерархии силы	Сплоченность вокруг личности руководителя.	Выгодность членов коллектива для бизнеса.	Сплоченность вокруг общей задачи.	Добровольность и осознанность
Главный недостаток коллектива	Стадность поведения	Ненадежность коллектива, взаимное недоверие и плохие взаимоотношения	Сковывание творческой инициативы снизу	Противоречие личных интересов, стремление каждого перетянуть одеяло на себя	Сложность процедур принятия решений	Редкость и уникальность

ПОРЯДОК ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Сущность процесса формирования персонала для принудительной деятельности состоит в том, что какая-то сильная личность подбирает себе тех, кого сможет держать в повиновении, заставляя выполнять приказания. Формируя персонал для принудительной деятельности, подбирают не тех, кто желает, а тех, кого легче удастся принудить выполнять поставленные задачи. Поскольку принудительно можно решать лишь простые задачи, то на первом месте при подборе персонала обычно стоит не профессионализм, а покорность.

Однако в наше время от принуждения всё больше отказываются. Сплошь и рядом оно запрещается законодательно, и всё большее число людей его не приемлет, предпочитая свободный труд. Принудительное формирование коллективов не имеет больших перспектив развития.

При авторитарном сотрудничестве каждый руководитель подбирает себе подчиненных по своему вкусу, отдавая предпочтение тем, кто его уважает, признает его превосходство, будет лучше слушаться и приносить ему пользу. Здесь требуется преданность не столько делу, сколько руководителю.

К преимуществам авторитарного формирования персонала можно отнести: простоту, естественность процедуры подбора «по вкусу» руководителя; её оперативность; формирование сразу единой, сплоченной вокруг руководителя команды; соответствие такого подхода массовым представлениям обывателя и особенностям авторитарной организации. Если руководитель имеет значительное превосходство над подчиненными, обладает правильным видением проблем и путей

их решения, то во многих случаях авторитарная организация может оказаться исключительно эффективной.

К недостаткам авторитарного формирования персонала относятся: субъективизм; препятствие привлечению более грамотных, чем руководитель, специалистов; использование внеэкономических способов прикрепления работников к организации; возможность злоупотреблений служебным положением со стороны руководителя; необходимость обязательного помещения любого нового работника в систему иерархии; использование традиции многоступенчатого подъема по служебной лестнице замедляет перемены и плохо использует человеческий потенциал; закрытость коллектива для «не своих»; кумовство и семейственность; направленность энергии коллектива не столько на решение стоящих задач, сколько на клановые и личные интересы руководителя; косность системы формирования персонала, неспособность быстро реагировать на научно-технические новинки из-за излишней стабильности состава коллектива.

Если во главе авторитарной организации оказывается недалекий человек, посредственность, то это вызывает самые негативные последствия для эффективности деятельности коллектива, вплоть до изгнания лиц, имеющих большие, чем руководитель, знания и авторитета. Они обычно раздражают главу инакомыслием, возражениями и замечаниями, а то и несогласием, которое при авторитарном управлении не допускается. Неудачный первый руководитель – поистине трагедия для любой авторитарной организации.

Профессионализм и активность персонала отнюдь не являются сильными сторонами авторитарных организаций. Здесь часто уютно чувствуют себя некомпетентные, пассивные иждивенцы, имеющие покровителей. В целом это создает определенный психологический климат, в котором большинство считает, что «работа не волк – в лес не убежит», «кто везет, на того и грузят».

Большим недостатком авторитарного формирования персонала является склонность к использованию избыточной его численности. Зарплату-то руководители выдают не из своего кармана, зато лишние люди позволяют легче находить исполнителей в случае получения сверху неожиданных заданий. А они вполне возможны, поскольку вышестоящие должностные лица снизу никак не контролируются. Поэтому сверху могут поступать даже самые нелепые и необоснованные задания, которые как-то надо выполнять.

Так нарастает в коллективе численность лишних работников, усиливается круговая порука, увеличивается балласт, мешающий эффективно работать. Коллектив портится. Зная эти явления, опытное вышестоящее руководство в авторитарных иерархиях старается периодически менять первых руководителей нижестоящих коллективов, чтобы они «не обрастали мхом». Подобные действия дают временный положительный результат, разрушая эти «жировые отложения» авторитарной организации.

Другой распространенной мерой борьбы с увеличением численности персонала служит установление сверху «штатов» организаций, т.е. норматива состава персонала с конкретным перечнем должностей и окладов денежного содержания. Но это не более, чем полумера, поскольку она не может исправить всех перечисленных выше недостатков, а лишь создает некоторые трудности для самоуправства руководителей. В то же время утверждение штатов и их пересмотр увеличивают бюрократическую волокиту, ещё больше делают кадровую политику косной и неповоротливой, мало что давая взамен.

Для борьбы с кумовством используют конкурсное занятие вакантных должностей. В принципе, это мера может быть эффективной, если осуществляется в правовой среде гражданского общества. Такой метод в принципе соответствует уже более совершенному, договорному уровню организации. Но когда конкурсы проводят в авторитарной среде, не уважающей ни законов, ни специалистов и не имеющей традиций честности и строгого выполнения законов, то конкурс превращается в профанацию, в котором почти открыто и цинично попираются общественные интересы, здравый смысл и закон. Объективные по замыслу конкурсы нередко превращаются в

фарс, призванный создать формальное оправдание чисто субъективного, коррупционно-мафиозного решения кадровых вопросов.

Изобретателям и новаторам в авторитарной системе приходится очень не сладко. Им бывает легче сделать изобретение или открытие, чем потом мучительно доказывать целесообразность его поддержки вышестоящим руководством. Без неё ничего нового в авторитарных системах произойти не может. Это одна из причин обычного научно-технического отставания авторитарных организаций от договорных. Таким образом, авторитарное формирование персонала имеет множество очень серьезных и практически неискоренимых недостатков. По рыночным меркам оно весьма архаично: сдерживает освоение нового, способствует неоправданному росту затрат, порождает пассивность и массу других негативных явлений.

Договорные методы формирования персонала организации совершенно иные. Их суть в том, что стороны, участвующие в этом процессе, открыто отстаивают собственные интересы и на равноправной основе договариваются о взаимовыгодных условиях работы одной стороны по решению задач другой. Достигаемые компромиссы формируют персонал организации. При этом возникает или существует рыночная среда, предполагающая юридическую независимость сторон, конкуренцию на рынке труда, заключение и соблюдение индивидуальных и коллективных трудовых договоров, возможность изменения состава работников в соответствии с интересами дела.

При заключении контракта или договора о найме работнику индивидуально определяется оплата или система оплаты труда. При этом новому работнику не надо годами делать карьеру, только для того, чтобы достойно зарабатывать. Если он того стоит, то может сразу претендовать на оплату, превышающую оплату любого другого работника, включая даже его непосредственного руководителя. Это позволяет в интересах дела привлекать как недорогую, так и дорогую рабочую силу, включая самых лучших специалистов. Уже это является большим преимуществом рыночной организации.

При договорной организации поступление на работу отнюдь не требует преклонения перед кем-то, не обязывает к личной преданности, а предусматривает только те условия, которые согласованы сторонами и конкретно оговорены в договоре между ними.

Договорной организации соответствует действительно конкурсное, соревновательное занятие должности. Такая конкуренция здесь совершенно естественна, постоянна и существует без лишнего формализма. Рынок труда всегда использует гласность, рекламу, отбор лучшей кандидатуры, поскольку это выгодно и единственно допустимо в рыночных условиях.

Конечно, такие процессы не внедряются сразу же за объявлением экономики рыночной. Но это – объективная тенденция. Договорная организация имеет четкий критерий эффективности – увеличение прибыли, выгодность. Поэтому она впервые создает действительно справедливый подход к подбору персонала. Принимают на работу того, кто будет более полезным. Следовательно, у специалистов появляются более достойные ориентиры: чтобы получить должность, нужно стремиться к повышению своего профессионализма, а не заниматься поиском подходов к начальнику с подарком или взяткой. Сам профессионализм в договорной системе становится более весомым, ценным и востребованным качеством. Уже это весьма благоприятно влияет на деятельность коллектива.

К преимуществам рыночных методов формирования персонала можно отнести: прагматичность в подборе персонала; возможность более гибкого подхода при поиске нужных специалистов и установления им достойной оплаты труда; возможность материально заинтересовать нужного работника; возможность по достоинству оплачивать наиболее ценный труд, наиболее ценную квалификацию; возможность более откровенно и по-деловому решать проблемы в условиях равноправия сторон; полная свобода потенциальных кандидатов приема на работу; рыночное регулирование величины оплаты труда, исключаящее волюнтаризм работодателя.

К недостаткам договорных методов формирования трудовых коллективов следует отнести: недостаточную объективность условий конкретных трудовых договоров, которые весьма зависят

от способностей двух лиц вести переговоры; зависимость оплаты труда порою не столько от качеств работника, сколько от складывающейся рыночной конъюнктуры; возможность диктата условий трудового договора в случае возникновения монополии на предоставление рабочего места или на определенную квалификацию; преобладание личных интересов над коллективными.

Коллегиальные методы формирования персонала основываются на соответствующих способах принятия решений. Сущность процесса такого формирования коллектива заключается в том, что члены коллектива коллегиально решают вопросы приема новых членов. Это значит, что необходимость и роль каждого нового работника должна быть осознанно поддержана каждым членом коллектива, принимающим решения. Если хоть один из, например, десяти участвующих в принятии решения не согласен, то оно не будет принято.

Преимущества такого формирования коллектива могут проявляться только в соответствующих условиях коллегиального сотрудничества: общности интересов участников, высокой компетентности каждого и наличии между ними доверия. Если эти условия обеспечены, как и процедуры принятия коллегиальных решений, то такая система формирования персонала имеет серьезные достоинства: тщательность отбора кандидатур на основе сложной процедуры принятия решений; использование множества критериев отбора; учет всех компетентных мнений; повышение готовности коллектива к приему новых членов; учет важнейших факторов; надежность качественного подбора персонала.

Коллегиальное принятие решений обеспечивает тщательное обсуждение каждой кандидатуры по любому критерию или вопросу. Но всё-таки у этих методов имеются и недостатки: сложность процедуры принятия решений; трудоемкость процесса обсуждений и дискуссий; трудность обеспечения оперативности формирования персонала.

Поскольку эти методы у нас не получили распространения, то имеет смысл рассмотреть примеры коллегиального формирования персонала.

КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОДБОРА СОТРУДНИКОВ

В качестве примера рассмотрим систему, содержащую отдельные элементы коллегиального принятия решений при замещении вакантной должности. Система использовалась в высшем учебном заведении при проведении конкурсов на замещение должностей заведующих кафедрами и декана факультета.

Существовавшее Положение о выборах на эти должности не изменяли. Оно лишь было дополнено автоматизированной системой предварительной коллегиальной оценки деловых качеств кандидатов. Для определения наилучшей кандидатуры на должность заведующего кафедрой ученый совет назначил комиссию, которой были утверждены двенадцать критериев со следующими весовыми долями (процентами) важности:

- 1) научно-педагогический уровень – 20;
- 2) ответственность в работе – 12;
- 3) организаторские способности – 12;
- 4) стремление к улучшению учебно-воспитательного процесса – 12;
- 5) степень соответствия профиля квалификации – 10;
- 6) активность жизненных позиций – 9;
- 7) самодисциплина и исполнительность – 4;
- 8) умение убеждать и слушать – 6;
- 9) опыт управленческой работы – 5;
- 10) знание нормативных актов высшей школы – 4;

11) моральные качества – 3;

12) культура общения – 3.

На компьютере были распечатаны компактные опросные листки (анкеты) с фамилиями кандидатов, каждого из которых надлежало оценить по названным выше критериям, используя привычную 5-балльную систему оценок. Форма анкеты показана на рисунке 40. Эти анкеты были розданы всем преподавателям после собрания, на котором были подробно представлены кандидаты, каждый из которых ответил на вопросы присутствующих. Порядок заполнения анкеты разъяснялся приложенной к ней инструкцией.

Рис. 40

А Н К Е Т А		Иванов И.И	Петров И.П.	Сидоров С.И	Кузнецов В.
Просим оценить по пятибалльной системе каждого из перечисленных кандидатов по указанным качествам. В случае, если вы не знаете какого-то кандидата или соответствующее качество, то вместо оценки ставите прочерк. Анкету можно не подписывать.					
1	научно-педагогический уровень				
2	ответственность в работе				
3	организаторские способности				
4	стремление к улучшению учебно-воспитательного процесса				
5	степень соответствия профиля квалификации				
6	активность жизненных позиций				
7	самодисциплина и исполнительность				
8	умение убеждать и слушать				
9	опыт управленческой работы				
10	знание нормативных актов высшей школы				
11	моральные качества				
12	культура общения				

Каждый заполнивший анкету мог её, не подписывая, бросить в опечатанную урну до истечения рабочего дня. В установленное время комиссия вскрывала урну, подсчитывала количество анкет, подписывала на обороте каждую анкету для невозможности их подмены и передавала оператору для ввода оценок в компьютер. Оценки обрабатывались по достаточно простой программе, которая подсчитала средние оценки по каждому критерию каждого кандидата, а затем выводила интегрированную оценку по каждому кандидату с учетом веса важности каждого из показателей.

Результаты обработки анкет вывешивались для ознакомления преподавателей и членов ученого совета. Не раньше следующего дня после оглашения результатов члены ученого совета на своем заседании принимали решение по обычной процедуре голосования. Характерно, что во всех случаях при голосовании ученого совета побеждали именно те кандидатуры, которые набирали наибольшее количество баллов в целом по коллегиальной оценке их деловых качеств. Никто не давил на членов совета, однако, тщательность проведенной работы по сравнительной оценке деловых качеств и явная объективность и убедительность результатов, как частных, так и обобщенных показателей, играли решающую роль в выборе заведующих кафедрами и деканов.



ПОРЯДОК КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ИЗБРАНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ

Немаловажно, что после такого конкурса ни у кого не оставалось сомнений в объективности и обоснованности назначений на должности. Не высказывалось никакого недовольства или жалоб на принятые решения. Это немаловажный психологический момент для вступления в должность и

эффективного начала работы. Такой метод избрания должностных лиц себя полностью оправдал. В отличие от традиционных процедур избрания заведующих кафедрами и деканов, обычно сопровождавшихся всякого рода закулисными интригами и давлением, этот метод оказался самым чистым, прозрачным и эффективным.

В принципе, подобным образом можно проводить конкурсы или подбор кандидатур на многие должности и в разных организациях. Приведенную роль ученого совета в них могут сыграть советы учредителей, советы директоров, коллегии, президиумы и так далее. Нужно лишь правильно сформулировать критерии отбора и определить относительную важность каждого из них. Остальное, как говорится, дело техники.

В настоящее время, при наличии у многих должностных лиц персональных компьютеров, подключенных к Интернету, возможности коллегиального назначения на должность существенно повышаются. Так можно подготавливать решения о назначении на должности, например, генеральных директоров, других наиболее ответственных должностных лиц.

ТЕСТИРОВАНИЕ КАНДИДАТОВ

Рассмотренные формы подбора персонала, соответствующие разным механизмам сотрудничества, не надо путать с тестированием для аналитического определения и оценки деловых качеств личности, которое выше излагалось в этой работе. Тестирование – это чисто аналитическое средство, но никак не организационная форма подбора персонала. Рассмотренное персональное тестирование на компьютере, в принципе, может применяться при любом механизме сотрудничества, хотя, конечно, наибольший спрос на него при использовании совершенных форм организации.

В принудительной и авторитарной организациях в тестировании особой потребности нет, поскольку там руководитель и без тестирований считает себя достаточно компетентным, способным принимать правильные кадровые решения. Да и доверять тестированию при принудительных и авторитарных отношениях руководитель не станет. Здесь слишком низкий уровень доверия к тестируемым. Слишком часто они готовы подгонять сведения о себе, искажая ответы, чтобы предстать перед руководством в лучшем свете. Поэтому важнейшие в этих механизмах кадровые качества – покорность и личную преданность – определяют не с помощью подобных тестов, а непосредственно на деле.

При рыночных отношениях тестирование может помочь сторонам объективнее оценивать деловые качества и обоснованнее заключать трудовые соглашения или контракты.

Но по-настоящему потребность в использовании результатов тестирования ментальности появляется при использовании коллегиальной организации. Дело в том, что при этой форме организации имеет место большая открытость и подлинное уважение истины. Чем лучше информированы участники, тем обоснованнее и правильнее будет совместное их решение. Аргументы здесь тем весомее, чем они объективнее, а тест дает весьма объективную информацию.

Очень важно понять, что оправданием использования сложных процедур принятия коллегиальных решений является не столько даже большая объективность содержания коллективных решений, сколько факт участия каждого в принятии решения, уверенность участников в честности и объективности решения, реальной опоре на мнение каждого из них, возможность блокировать любое несогласованное с ним решение. Правильность решения, конечно, важна, но не менее важное значение имеет осознанность, убежденность в этом всех участников сотрудничества. Коллегиальность в кадровых решениях укрепляет доверие между участниками, позволяет успешно предотвращать злоупотребления в этой сфере.

В принципе, коллегиальное решение может оказаться ошибочным, хотя это случается гораздо реже, чем, скажем, в авторитарных решениях. Зато поддержку коллегиальное решение может иметь несравненно большую, чем авторитарное. Это принципиально важно.

Но предостерег бы пользователей подобных систем от беспечности. В них огромную роль играет чистота соблюдения установленных процедур, недопущение подтасовок и обманов, ибо они способны обратить эти методы в их противоположность, т.е. обеспечивать продвижение на должность худшей кандидатуры, способной причинить большой ущерб делу.

Во-первых, не должно быть обезличивания всех процедур. Обеспечивающие их лица должны быть вне подозрений в предвзятости или необъективности. Во-вторых, разработкой критериев оценки и определения круга компетентных оценивающих лиц должны заниматься специалисты, публично берущие на себя за это ответственность. В-третьих, комиссия, организующая голосование, должна состоять из наиболее надежных, честных лиц, вполне компетентных и обученных этому делу. Все процедуры используемой технологии должны быть четкими, надежными, достаточно открытыми и легко поддаваться контролю со стороны сомневающихся.

Должен быть правильно определен круг компетентных лиц, способных участвовать в принятии кадровых решений. В идеале специальная компьютерная программа может подробно информировать этот контингент по множеству параметров каждой кандидатуры, а затем собирать оценки от компетентных лиц степени пригодности каждой из кандидатур по определенным критериям. В результате появляются многогранные и обобщенные характеристики деловых качеств и сравнительные величины потенциалов каждой кандидатуры. После такой подготовительной работы принятие решения компетентными лицами становится достаточно легкой, но объективной процедурой.

Через компьютерную сеть возможно не только тестирование и информирование, но и обсуждение кандидатур, передача от любого должностного лица любой кандидатуре вопросов, а от неё - ответов. Всё это может иметь полную открытость, оперативность и документирование для последующего контроля достоверности.

Разумеется, коллегиальные методы формирования персонала сегодня актуальны лишь для достаточно узкого круга организаций и должностных лиц. Тем не менее, методически, технически и технологически их внедрение вполне доступно. Впрочем, здесь ещё много места для творческой работы, создания новых методик и уже апробированных улучшенных вариантов.

СИСТЕМЫ СЛУЖЕБНОГО РОСТА

Каждый из основных механизмов сотрудничества в период своего расцвета создал систему служебного роста. В общем виде это - повышение роли отдельных индивидов в совместной деятельности в соответствии с повышением их профессионализма, опыта и роста функционального потенциала в коллективе.

Авторитарная организация исторически уже давно создала стройную систему служебного роста. В ней используется обширный комплекс правил и традиций, обеспечивающих довольно органичную систему последовательного прохождения любого её члена по ступеням служебного роста.

В ней предусмотрено использование всех элементов авторитарного сотрудничества, начиная с повседневного воспитательного воздействия и кончая четкой системой материального обеспечения. Классическим примером такой системы может быть армейская система служебного роста.

В таких структурах предусматривается четкая, унифицированная, многоступенчатая, иерархическая система роста званий, подчиненности по должностям, определенные сроки пребывания на должностях и в званиях для получения в случае успешной службы более высоких должностей и званий. Система эта всем хорошо понятная, стабильная, предсказуемая и в своем диапазоне условий достаточно надежная.

Система создает постоянное стремление к должностному росту. Это побуждает к большей старательности, исполнительности, преданности руководству, укрепляет дисциплину и организацию. В таких системах каждое должностное лицо, что называется, держится за свой

статус, боясь его потерять. Потеря, понижение статуса воспринимается как личная трагедия. Даже задержка, а тем более неполучение очередного повышения звания воспринимается, например, офицером как личная трагедия, большой сбой в служебной карьере.

Огромна роль таких систем в постоянной мотивации поведения, насыщении служебной деятельности постоянными заботами, задачами и целями в русле вышестоящих указаний. Институт служебного, должностного роста – один из важнейших в функционировании авторитарных организаций.

В то же время авторитарный институт служебного роста часто выталкивает на более высокие должности совершенно недостойных их людей. Кто-то был замечательным мастером, его за заслуги и старание назначили начальником цеха. Он доволен повышением, но оказывается, что совершенно не соответствует этой должности. И таких примеров бесчисленное множество. Авторитарная система не может избавиться от таких недостатков. Уж слишком важен институт служебного роста для активизации довольно пассивного авторитарного персонала.

Подобные системы существуют так долго и так органично вплелись в общественную жизнь, что густо обросли представлениями людей об успешной жизненной карьере, отражены в личных целях и чаяниях огромного числа людей. Поэтому не случайно есть даже пословица о том, что каждый солдат мечтает стать генералом. Служебный рост обычно сопровождается повышением прав и льгот.

В отличие от этого договорной механизм обходится без обязательной системы служебного роста. Новые, более сложные и ответственные функции здесь приобретают на основании конкурсов и соглашений с владельцем организации. Величину оплаты труда определяет уже не должностной статус, а конъюнктура на рынке труда, конкретное трудовое соглашение, ценность работника. Здесь при достаточной величине оплаты работник может долгие годы спокойно работать, не стремясь куда-то на другую должность. Служебный рост в договорных системах возможен, но он не является навязанной всем обязательной, единой лестницей, по которой все вынуждены карабкаться.

Для того, чтобы можно было принять нового работника на определенную должность, по ней должны быть тщательно разработаны обязанности, права и ответственность, а также критерии оценки качества исполнения функциональных обязанностей. Это не только обеспечивает предметное обсуждение условий трудового соглашения, но и позволяет объективно оценивать его выполнение в дальнейшем.

Договорная организация труда не возможна без такой предварительной подробной проработки условий и функций работника. Без этого всякая организация невольно скатится к авторитарному уровню, при котором действуют не правила игры, а принцип: я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак.

Дальнейшее развитие систем служебного роста связано с освоением коллегиальных отношений. Этот шаг возможен только после достаточно длительного использования в организации договорных форм наделения работников служебными функциями и весьма высокого уровня развития их ментальности.

Не следует заблуждаться в возможностях внедрения коллегиальной организации. Главным здесь становится не придумывание каких-то сложных, компьютерных систем, а создание предпосылок для обеспечения общности интересов сотрудничающих и высокой их компетентности в совместном деле. Без этого никакие методы и технологии не позволят внедрить коллегиальные формы организации.

Такие формы не мыслимы без весомого вклада каждого участника в уставный фонд организации, без полной открытости финансово-хозяйственной деятельности для коллегиально сотрудничающих учредителей, без полного доверия между ними. Для всего этого необходим соответствующий уровень развития ментальности каждого из участников.

Тема 13. ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Что значит «эффективная организация труда»? Следует различать понятия эффективного труда и его эффективной организации. В первом случае речь - о самом труде как таковом, а во втором - о его согласованности в масштабах организации, в соответствии с решаемыми задачами, действиями других участников и складывающимися условиями. Поэтому может быть хороший, но плохо организованный труд и наоборот, возможен слабый, но хорошо организованный труд.

Например, рыбаки хорошо и помногу ловят рыбу. Это – эффективный труд. Но если большая часть рыбы пропадает из-за того, что плохо налажен её сбыт, то это неэффективная организация труда рыбаков. Вылов не согласован со сбытом. Отсюда - большие потери.

Успех всякой коллективной деятельности в первую очередь зависит от правильности организации, от её конечной результативности. При хорошей организации можно с посредственными рыбаками получать намного больше прибыли, чем с хорошими рыбаками при плохой организации, когда большая часть улова пропадает.

Конечно, всегда важна компетентность исполнителей, но в ещё большей степени важна эффективность организации. В теории организационной деятельности эффективной считается та организация, которая обеспечивает достаточную согласованность действий всех её членов, участников сотрудничества, как в отношении действий друг друга, так и с учетом решаемых задач, преследуемых целей и реальных условий среды.

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

Как обеспечить согласованность действий множества людей, каждый из которых обладает собственными взглядами, интересами, волей и мышлением? Проблему согласованности решают механизмы сотрудничества, но каждый из них делает это по-своему.

Механизм принудительного сотрудничества в этом плане предполагает принуждение к требуемым действиям с помощью различного рода угроз: приказов, запретов, требований, ультиматумов, предупреждений и наказаний. С точки зрения распределения благ в этом механизме (в чистом его виде) принуждаемые никакими правами не обладают. Чтобы что-то получить, им приходится отстаивать свои интересы в борьбе, завоевывая или защищая собственные нужды. Иначе они ничего не получают либо получают минимум.

Согласованность при этом механизме обеспечивают лишь те, кто принуждает. Они должны не только правильно вырабатывать и ставить задачи, но и непрерывно контролировать процесс их выполнения, принуждая делать это так, как требуется. Сами же исполнители здесь не пользуются доверием. Они не только не принимают решений, но даже не допускаются к соответствующей информации. Они только выполняют приказы и запреты, да и задания даются им обычно лишь перед самым исполнением. Общие же планы и замыслы руководства даже не раскрываются. Получается резкий отрыв между функцией выработки согласовательных решений и функцией исполнения этих решений. Уже это само по себе допускает возможность несогласованности действий участников, хотя бы в силу неправильного понимания друг друга лицами, принимающими решения и исполняющими их. Но для несогласованности здесь имеются и другие причины, например, различия: в интересах, личных целях, компетентности, возможность искажения или потери информации при передаче, сопротивление исполнителей принуждению, использование хитростей и противостояние.

Распределение благ в принудительном механизме не носит тщательно выверенного характера, а является скорее результатом борьбы или промежуточных её состояний. Да и тщательного измерения благ здесь нет, как нет к ним и слишком большой тяги, поскольку собственность при принудительных отношениях понятие довольно условное. Да и как может быть иначе, когда господствует не сила права, а право силы. Сегодня это вещь у тебя, а завтра её отберут или украдут. Невозможно же быть всегда сильнее и хитрее всех. Так стоит ли очень дорожить

имуществом, а тем более его лелеять. Поэтому принудительный механизм очень неэкономичный и нерационально затратный.

В механизме авторитарного сотрудничества организационное разделение функций принятия согласовательных решений и их исполнения во многом сохраняется. Однако здесь они не столь противопоставлены и разделены. Информацию от исполнителей во многом не скрывают. Они нередко присутствуют при принятии решений и могут высказываться, внося предложения или просьбы. Но принцип единоначалия здесь сохраняется. Основные согласовательные решения принимает вышестоящее лицо. Остальные мелкие, второстепенные согласовательные решения могут приниматься и исполнителями, но при этом подразумевается, что они принимают на себя ответственность за последствия своих решений и осуществляют их в рамках вышестоящих установок.

В информационном аспекте авторитарные организации полностью централизованы. Все нижестоящие звенья и члены организации обязаны докладывать наверх о своей деятельности и возникающих проблемах, нестыковках и получать оценки, указания, которые обязаны исполнять. Аналогично построена здесь и система распределения. Всем объемом произведенного подчиненными продукта распоряжается по своему усмотрению их руководитель. Кстати, именно этот момент в первую очередь и привлекает многих. Мол, воеводою быть – не без меду жить. Правда, они хотят быть только руководителями и распоряжаться всеми благами.

В принципе, авторитарная система распределения проста: каждый получает в соответствии с волей вышестоящего руководителя. Если установлены какие-то рамки для этого процесса, то только вышестоящим руководством в качестве некоторого регулятора и препятствия головотяпству, жадности и самодурству нижестоящих начальников. Но бог высоко, а до царя далеко, и непосредственный руководитель всегда найдет способ и форму наградить за преданность и послушание.

Авторитарное распределение фактически происходит в соответствии с интересами руководителя. В принципе, руководитель может в первую очередь следовать интересам дела, но очень часто на первом месте оказываются личные интересы. Поскольку в авторитарных системах обычно существует иерархия, то руководители высоких уровней существенно удалены от низовых работников. Для управления всей системой распределения вышестоящие звенья организационной иерархии устанавливают нижестоящим те или иные рамки, общие нормы или рекомендации по оплате труда, в рамках которых нижестоящие руководители могут принимать свои решения.

В чисто авторитарных организациях чаще всего используют повременную или повременно-премиальную оплату труда. При несколько более совершенной организации такие системы дополняют уточнением размеров окладов в соответствии с квалификацией работника. Правда, способы определения квалификации тоже могут быть разными. В одних случаях квалификация определяется по документам образовательных учреждений, в других – внутренними квалификационными комиссиями, в третьих – стажем работы, выслугой лет, иными заслугами, а в четвертых – лично руководителем.

Если авторитарная оплата осуществляется в мелком частном предприятии, то нередок вариант, когда её размер каждый месяц определяет лично хозяин, руководствуясь практически любыми факторами: от оценки объёма и качества работы до личных симпатий, преданности или величиной ответственности проявленной исполнителем.

Важным фактором распределения при авторитарной организации является соблюдение принципа оплаты в соответствии со статусом в должностной иерархии. Это означает, что как бы не работал человек, он не должен получать большей зарплаты, чем лица, находящиеся на более вышестоящих уровнях. Вследствие этого возникает уравниловка, при которой лица одного уровня иерархии получают примерно одинаково, чем бы они не занимались. При таком принципе распределения на нижестоящих уровнях получается самая низкая оплата труда. Всё это очень далеко от стимулирования наиболее качественной и напряженной работы.

Главный недостаток авторитарной оплаты труда в современных условиях – отсутствие прямой зависимости размеров оплаты от результатов труда, стимулирование не столько объема и качества работы, её результативности, сколько послушания исполнителей и их карьеризма. Величина

заработка зависит здесь от устанавливаемого свыше оклада, количества отработанного в отчетном периоде времени и мнения непосредственного руководителя.

Поэтому для работников авторитарных систем очень характерно стремление не столько к самостоятельной, качественной работе, сколько угодить своему начальнику, проявить личную преданность, выделиться, получить одобрение сверху. В этом вроде бы нет ничего плохого. Однако, в реальности из-за этого происходит масса негативного: показуха; забота не о деле, а о собственной репутации и личных связях; неравноправие участников сотрудничества; ущемление интересов одной из сторон (чаще — исполнителей); распространенность формализма и бюрократии; субъективизм, клановость и кумовство; подношения руководителям от подчиненных и т.п.

Когда говорят о коррупции, нужно понимать, что она не чья-то хитрая выдумка, а объективное следствие господства в той или иной сфере именно авторитарных отношений. Авторитарная организация сама по себе воспроизводит условия для коррупции и побуждает к ней. Поэтому самый действенный путь борьбы с коррупцией — переход на более совершенные механизмы сотрудничества.

Система распределения при договорном механизме сотрудничества базируется на равноправных соглашениях сторон. Кроме того, здесь необходимы правовая среда гражданского общества (нормативно-правовая база и эффективная работа правоохранительных и других государственных органов); гарантии защиты индивидуальных прав и свобод; наличие других институтов рыночной экономики (рынка рабочей силы, страховых, кредитных учреждений и др.).

Договорные отношения позволяют каждой из сторон комплексно реализовывать свои интересы в процессе трудовой деятельности. Тексты индивидуальных и коллективных трудовых соглашений могут предусматривать широчайший перечень условий, обеспечивающих интересы сторон. Это повышает их заинтересованность в сотрудничестве, укрепляет стимулирующую роль вознаграждения за труд.

По-настоящему договорные трудовые соглашения могут предусматривать использование самых разных вариантов оплаты с целью стимулирования наиболее производительного и качественного труда. Пределов, искусственных иерархических потолков в оплате здесь нет. Хозяин может платить партнеру-исполнителю в полном соответствии с ценностью его работы, как предусмотрено трудовым соглашением между ними, что практически невозможно в авторитарных системах оплаты труда.

В случаях изменения задач или объективных требований к деятельности работника трудовые соглашения могут и должны пересматриваться и переоформляться с уточнением условий оплаты. Преимущества договорной системы материального стимулирования очевидны: возможность повышения побудительной роли вознаграждения; более оправданное расходование средств на оплату труда; большая справедливость и объективность в величине оплаты; обычно более высокие размеры заработка; большая гибкость и логичность системы вознаграждения; большая эффективность расходования средств.

Мне так-то пришлось организовывать круглосуточный уход за тяжело больным родственником. Дал объявление в газеты, нанял несколько сиделок, которые работали по круглосуточному графику, сменяя друг друга. Использовалась повременная оплата труда — больше отдежурил — больше получи.

Через некоторое время выявилась проблема — сиделки стремились, чтобы их дежурства не попадали на выходные и праздничные дни. Всем угодить было невозможно. Тогда они стали находить причины, чтобы их подменяли в эти дни. Одна говорила, что к ней приехали родственники, другая вдруг сообщала, что плохо себя чувствует, третья, отпрашивалась на свадьбу, четвертая — на похороны и так далее. Приходилось каждой верить и идти навстречу. Но организация замен отнимала у меня всё больше времени и нарушала порядок.

Чтобы решить проблему, я установил небольшую доплату в выходные и праздничные дни. Удивительно, но просьбы подменить на выходной день сразу прекратились, причины куда-то исчезли. Напротив, многие стали даже просить ставить их дежурства на выходные дни.

Через какое-то время выявилась другая проблема — частые опоздания на дежурство, на 5-10 минут. Иногда случались и срывы дежурства по тем или иным срочным обстоятельствам. Всегда назывались уважительные причины. Но от этого было не легче. Сиделка, у которой закончилось

дежурство, зачастую не только не могла дежурить за следуюшую, но и не могла задерживаться на работе. У неё могли быть срочные дела. Эта проблема часто нарушала нормальный уход за больным и усугубляла состояние больного. Надо было срочно что-то предпринять.

Я подготовил и вывесил для согласования новые правила, которые предусматривали небольшую премию каждому, кто в течение месяца ни разу не опоздает на дежурство, и штраф за срыв дежурства без заведомого (за сутки) предупреждения. Новые условия сулили каждой возможность получения ежемесячной премии. Все согласились. Опоздания же прекратились.

Позднее были предусмотрены доплаты сиделкам за выполнение некоторых не ежедневных, трудоемких или неприятных процедур с больным. Это улучшило отношение к делу, устранило периодически появлявшихся сетований на необходимость выполнения работ «больше других». И если ранее сиделкам приходилось напоминать о необходимости выполнения этих работ, то после введения доплат эта проблема исчезла. Дополнительно оплачиваемые работы перестали восприниматься ими отрицательно.

Таким образом, работа была налажена вполне хорошо не принудительными или авторитарными методами, а договорными. Это избавило меня от непрерывного контроля работы сиделок, увещевания, понукания, частого напоминания обязанностей, высказывания замечаний или угроз. Наладилась нормальная, деловая обстановка. Каждая понимала, что её труд оплачивается справедливо, в соответствии с реально выполняемой работой и не хуже других.

Намного ли в целом пришлось увеличить расходы по найму сиделок? Нет. Зато эти затраты стоицею окупилсь улучшением ухода за больным и оздоровлением психологического климата вокруг больного, более четкой организацией труда.

Приведенный пример, конечно, не образец для предприятий, а лишь иллюстрация гибкости в подходе к решению многочисленных проблем организации труда. Кто-то при возникновении трудностей начинает стоически давить на исполнителей, закручивать гайки, т.е. использовать «кнут». Но ведь часто вполне можно обойтись «пряником». Всякое принуждение обостряет обстановку, требует постоянного дополнительного контроля, наказаний и других организационных издержек. Гибкое, просчитанное применение материальных стимулов способно мягко и эффективно снимать проблемы, решать все задачи.

Вообще говоря, договорные системы оплаты могут быть очень гибкими. К ним только надо подходить творчески, с учетом всех условий сотрудничества.

В договорных системах организации и оплаты труда могут применяться самые разные варианты. В одних случаях стимулировать может в первую очередь увеличение объема работы, в других – её качество, в третьих – экономия ресурсов, в четвертых – соблюдение технологической дисциплины, в пятых – удовлетворенность клиента, в шестых – творчество и так далее. Всё зависит от конкретных условий и решаемых задач. Это – большое преимущество договорной организации.

Имеются ли в ней недостатки? Конечно, имеются. Это: сложность внедрения и реорганизации оплаты при изменении условий деятельности; затруднительность её применения для немассовых специальностей и нерегулярных работ; необходимость регулярной аналитической работы экономических служб; необходимость периодического перезаключения индивидуальных соглашений об оплате труда в случаях изменения условий деятельности соответствующих работников; невозможность односторонних изменений в этой сфере.

Действительно, любые соглашения со временем устаревают, поскольку рано или поздно изменяются условия деятельности. В динамичной среде внешние условия быстрее изменяются и перестают соответствовать тем, при которых соглашение заключалось. Для одной из сторон действующее соглашение становится недостаточно выгодным или даже неприемлемым. Сотрудничество может сорваться или стать некачественным из-за слабого его материального стимулирования. Поэтому пересмотры действующих трудовых соглашений или систем оплаты труда в договорных организациях должны быть регулярными и оперативными, к чему большинство наших руководителей психологически не готовы. Они привыкли устанавливать систему оплаты один раз, при приеме на работу, и по возможности к этому вопросу не возвращаться. Для договорной организации такая косность неприемлема. В ней нет запрещенных тем для обсуждения.

Коллегиальные системы оплаты труда ещё сложнее. Они изначально требуют высокого уровня организационной работы и постоянного к ней внимания. Главное отличие коллегиальной

организации и оплаты труда состоит в том, что все решения в ней принимаются с участием самих исполнителей и не могут приниматься вопреки мнению любого из них. Необходим консенсус. Это очень жесткое и для большинства сегодняшних руководителей неприемлемое условие.

Тем не менее, объективно существуют и всё чаще встречаются такие условия распределения, когда все участники юридически абсолютно независимы, но экономически зависимы друг от друга. Таким коллективом может быть, например, некий экспертный совет, члены которого имеют разный профессиональный профиль. Каждый член совета компетентен в том, в чем другие хуже разбираются, и может то, что не могут другие. Для принятия решения советом требуется обязательные подписи каждого его члена. Они все понимают, что друг без друга беспомощны, поэтому готовы заинтересованно выслушивать друг друга и совместно искать общее решение.

Если речь идет об оплате труда, то соответствующий коллектив должен совместно, коллегиально принимать решения о порядке работы, стоящих задачах, оценивать результаты деятельности в целом и каждого по отдельности и принимать решения о распределении средств на потребление.

Информационно такие системы достаточно сложны, поскольку в них присутствует большая масса мнений о множестве элементов общей деятельности, возможных её вариантах, аспектах и деталях. Такая задача может показаться неразрешимой или разрешимой только на основе чьих-то уступок либо компромиссов (что, кстати, будет соответствовать авторитарному или договорному типу организации). Коллегиальная организация оплаты труда возможна, но она требует соблюдения ряда условий.

Во-первых, коллегиальная организация предполагает серьезную общность интересов участников. Во-вторых, здесь требуется эффективная и оперативная система сбора и обработки множества оценок участников. В-третьих, нужна осознанно принятая участниками процедура принятия решений.

В качестве частичных примеров рассмотрим систему оценки спортивного катания на коньках фигуристов или оценки выступлений в художественной гимнастике. В этих системах к оценке допускаются лишь специалисты высокого класса. Установлены правила оценки выступлений по разным показателям. Все члены судейской коллегии независимо друг от друга одновременно выставляют свои оценки по установленным показателям. Правила обработки оценок могут быть разными. В одних случаях рассчитывается среднеарифметическая оценка. В других предварительно отбрасываются самая большая и самая малая оценки. В третьих - преимущества отдаются совпадающим оценкам. И так далее. Такие варианты используют для того, чтобы максимально повысить объективность итоговой оценки с учетом реальных условий.

Важно то, что с результатной, интегрированной оценкой обычно все судьи соглашались и считают её наиболее справедливой, понимая, что все участвовали в её формировании и это наиболее справедливая оценка выступления. Другой, более справедливой не существует.

Представим, что подобной коллегиально сводной, интегрированной оценкой характеризуется чья-то работа и по ней осуществляется оплата труда. Преимуществом такой оплаты является то, что учитываются все компетентные мнения о данной работе, все важные факторы оценки труда, чем обеспечивается интеграция мнений и справедливость общей оценки.

Мне довелось неоднократно разрабатывать, внедрять и успешно эксплуатировать подобные системы организации и оплаты труда. Они показали свою эффективность. В процессе создания таких систем сначала по каждому должностному лицу на согласованной основе кратко формулировались функциональные обязанности (или аспекты, критерии оценки труда) в пределах не более 10. Затем, по каждой из функций определялась степень её относительной важности (в виде коэффициента от единицы). Далее определялись оценивающие лица, компетентные оценивать каждую из функций. На рисунке 42 показана форма справочника функций.

Всё это согласуется с оценивающими и оцениваемыми, а затем помещается в качестве справочников в базы данных для регулярного формирования оценочных листов. Они имеют вид, показанный на рисунке 43. Устанавливаются и объявляются всем система баллов для оценки труда (5-бальная) и правила выставления оценок. Проводится необходимая разъяснительная работа.

Рис. 42

СПРАВОЧНИК ФУНКЦИЙ И ОЦЕНИВАЮЩИХ

N ф.	19. завхоз Иванов Иван Иванович	К	Номера оценивающих лиц
1	Выполнение заданий руководства	0.4	1, 2, 5, 7, 8
2	Обеспечение персонала расходными материалами	0.2	8, 9, 12, 13, 14, 15
3	Организация мелкого ремонта помещений и инвентаря	0.1	2, 5, 6, 9, 13
4	Качество уборки помещений	0.1	1, 2, 12, 13, 14, 15, 20, 22, 25
5	Принятие мер по экономии ресурсов	0.2	1, 2, 3, 6, 7, 10, 11
N ф.	20. экспедитор Петров Петр Петрович	К	Номера оценивающих лиц
1	...	...	...

Рис. 43

АНКЕТА (ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ)

Ув. Сидоров Николай Иванович, просим оценить по 5-бальной системе качество выполнения обязанностей следующими лицами за ноябрь 2010 года: оценки:			
19	Иванов И.И.	Выполнение заданий руководства	
19	Иванов И.И.	Организация мелкого ремонта помещений и инвентаря	
23	Михайлов М.М.	Своевременное и качественное размещение заказов	
42	Сухов И.П.	Качество выполнения проектов	
42	Сухов И.П.	и так далее ...	

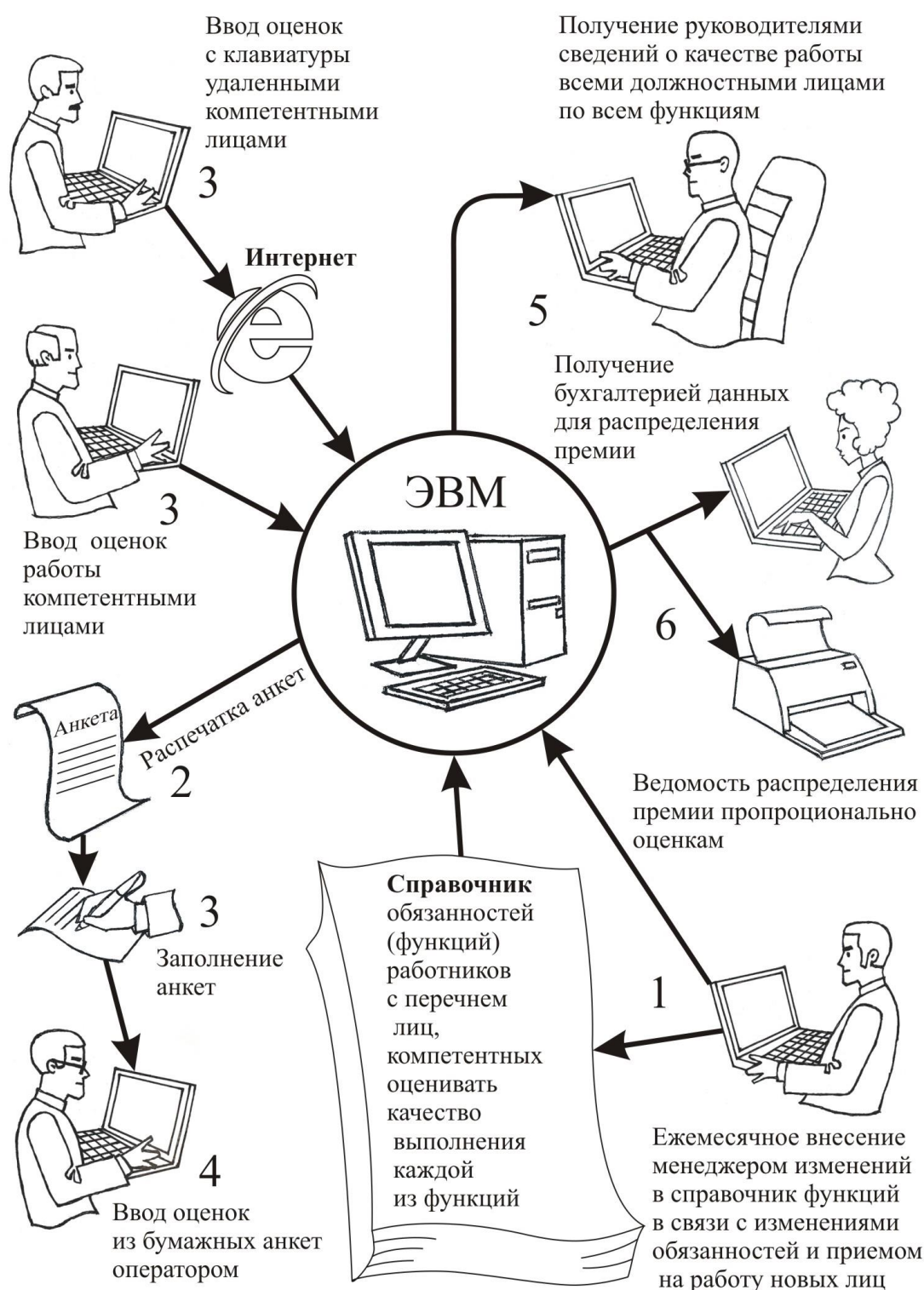
Ежемесячно компьютер на основе справочника функций формирует индивидуальные анкеты, в которых предлагает соответствующим должностным лицам оценить деятельность указанных в анкете лиц по определенным функциям (обязанностям). Эти оценки вводятся в систему из анкет или путем ввода оценок со своих компьютеров с клавиатуры самими оценивающими лицами (в локальной сети).

Компьютер рассчитывает по каждому работнику средние оценки выполнения им каждой из своих функций и общую оценку, как средневзвешенную, с учетом относительной важности каждой из функций. Получается весьма объективная, всесторонняя, коллективная, интегрированная оценка труда, вобравшая в себя большое число оценок множества лиц. Схема такой автоматизированной системы показана на рисунке 44.

Полученное множество индивидуальных оценок работы каждого должностного лица практически не может быть кем-то опровергнуто, поскольку отражает мнение не случайных лиц, а только компетентных, знающих дело, отвечающих за него или заинтересованных в качественном его выполнении. Пропорционально ей ежемесячно начисляется вся величина заработной платы или распределяется только премиальный фонд. Вариантов здесь может быть много.

Очень важно, что фактически к управлению, к корректировке деятельности оцениваемых лиц подключается множество компетентных членов коллектива. И делается это уже не только на уровне несистемных устных замечаний или разговоров, а в четкой системе материального и морального стимулирования.

Опыт эксплуатации таких систем показал, что отражаемое в оценках качество работы становится предметом более пристального внимания как оценивающих, так и оцениваемых, что само по себе



Коллегиальная система оплаты труда

чрезвычайно важно для постоянного улучшения работы коллектива, повышения ответственности, взаимной требовательности и конкретного улучшения результатов.

Обычно никто не берется оспаривать объективность полученных оценок и справедливость оплаты его труда, хотя и знает, что среди оценивающих не все могут к нему быть равно

благосклонны. Знает и то, что здесь никто единолично не оценивает его работу в целом. Здесь оценки действительно коллективные и независимые друг от друга. Всех уговорить поставить оценку повыше или пониже практически не возможно. Каждый понимает, что для получения более высокой оценки он должен более качественно выполнять свои обязанности и, если надо, пояснять те или иные свои действия или проблемы.

Если оцениваемые лица ментально не доросли до коллегиальных отношений, то им, обычно, не нравится процедура анкетного опроса оценивающих лиц. Такие люди могут предложить «усовершенствование» системы, при котором вместо сбора анкет со множеством «субъективных» оценок разных лиц использовать «для большей точности» инструментально измеряемые показатели (например, учитывать количество единиц продукции, погонные метры и т.п.).

Такое предложение, по сути, направлено на вывод системы оплаты из коллегиальной формы оценки труда в договорную. Соответственно она потеряет свои важнейшие качества: многосторонность оценок, участие множества компетентных специалистов в регулировании труда, гибкость учета текущих условий труда, коллегиальность оценки. Но именно это – самое ценное в коллегиальной оплате.

Если, например, оценивается рытьё канавы, то при использовании договорных методов часто сложно добиться справедливой оплаты по труду, поскольку всегда могут возникнуть непредвидимые факторы, облегчающие копку или затрудняющие её. Соответственно, в одних случаях оплата будет завышенной, а в других – заниженной.

В коллегиальных же оценках компетентные лица могут более объективно и оперативно отразить в оценках не только погонные метры, но и реальные трудности работы или факторы её облегчающие.

Впрочем, если в коллективе все ментально не доросли до коллегиального сотрудничества, то внедрять его насильно не имеет смысла. Лучше подождать, когда коллектив больше созреет для такой формы организации и оплаты труда.

В таких системах могут предусматриваться разные способы распределения денежных средств из фонда оплаты труда в соответствии с полученными индивидуальными, интегрированными оценками работы каждого. В одних случаях в соответствии с полученными оценками распределяется премиальный фонд, в других рассчитывается размер премии от величины месячного оклада, в третьих - начисляется весь заработок для каждого с учетом полученной им оценки труда, квалификации и количества выходов на работу. Выбирать наиболее подходящий вариант надо с учетом зрелости членов коллектива, сложности решаемых задач, нормативных условий и рамок, определяющих эту сферу.

Изложенная система принципиально отличается от традиционных вариантов организации и оплаты труда. Поэтому основная масса работников в период её внедрения с большой опаской к ней относится. В первую очередь всех волнует, не произойдет ли снижение размеров оплаты труда, не понизится ли степень социальной защищенности из-за произвола оценивающих лиц. Других смущает зависимость размера заработка не от одного начальника, а от большого числа разных лиц. Третьи ищут изъяны в методике оценки заслуг работника при расчете размера его заработка и хотят получить исчерпывающие доказательства её точности. Четвертые считают, что сидеть на твердых окладах гораздо лучше, спокойнее и так далее.

На все эти вопросы легко дать конструктивные ответы, обнадеживающие работников. Но главное не это. Главное – в новых возможностях улучшения деятельности организации. Практически впервые появляется реальная возможность спроектировать и наладить четкую систему производственных отношений с учетом реальных потребностей решаемых задач. Недостатки деятельности организации обычно складываются из тысяч мелких недоработок и упущений, которые по отдельности не заслуживают внимания руководства. Например, в каком-то отделе уборщица Иванова плохо вытирает пыль на подоконнике, а на замечания начальника отдела не реагирует. Слесарь Сидоров не обращает внимания на замечания водителей электрокаров и загромождает проход в цехе ящиками. Кладовщица Петрова часто отлучается со склада в рабочее время, из-за чего слесари не могут быстро получить нужный инструмент. Из массы подобных мелочей, в конечном счете, и складываются большие недостатки работы

организации. Но разве кто-то пойдет жаловаться к директору, столкнувшись с такими мелочами. Да и директор физически не сможет решить тысячи таких мелких вопросов.

Рассматриваемая нами коллегиальная система позволяет легко решать не только крупные, но и такие мелкие вопросы. Для этого в справочнике функций (обязанностей) следует среди прочих функций предусмотреть соответствующие пункты и определить, кто компетентен их объективно оценивать. Пусть начальник отдела, где плохо делается уборка, ежемесячно участвует в оценке работы уборщицы Ивановой. Пусть водители электрокаров оценивают соблюдение порядка слесарем Сидоровым, а качество выполнения кладовщицей «оперативности выдачи инструмента» оценивают слесари, которых она обслуживает. После этого величина заработка или премии уборщицы Ивановой, слесаря Сидорова и кладовщицы Петровой будет среди прочего зависеть и от тех, кого они обслуживают, кому причиняют вред своими действиями или бездействием.

Это сразу всё поставит на свои места! Такая закономерность наблюдается даже в тех случаях, когда от отдельной оценки премия зависит не очень сильно. Как говорится, важна не величина наказания, а его неотвратимость. Появляется конкретная, неустраняемая зависимость между работниками, и на основании этого во всем коллективе растет ответственность. Оценивающие лица потратят на выставление оценок какие-то минуты, а эффект от этого будет весомо ощущаться весь месяц. Вот в чем достоинство таких систем оплаты труда! Они каждодневно побуждают работников делать свое дело всё более качественно. Это ли не залог эффективной работы всего коллектива!

Создавая перечень обязанностей и функций своих работников и указывая их относительную важность, руководитель может вполне четко, в нужной степени акцентировать внимание подчиненных на решении каждой конкретной задачи или проблемы. Это существенно повышает качественный уровень организации.

В зависимости от конкретной реализации изложенных принципов оплаты труда возможно создание не только систем, соответствующих особенностям одного из типов организации. Возможно создание достаточно гибких систем оплаты, соответствующих двум или трем типам организации труда.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

У кого-то может сложиться впечатление о том, что материальные стимулы – элемент исключительно договорного сотрудничества. Это не так. Материальные стимулы могут использоваться при любом механизме сотрудничества, но в каждом из них будут играть существенно разную роль.

Так, в принудительном механизме овладение материальными ценностями, деньгами, другими трофеями может быть даже целью борьбы или конкретной задачей. Чем это отличается от погони за прибылью в договорном механизме? Отличается отношением к этим ценностям, их местом в системе ценностей индивида и способом получения.

Если предоставить альтернативу выбора наличия у индивида превосходящей силы или богатства, то у лица с принудительным типом ментальности выбор всегда падет на силу. Рассуждение у него будет простым. Без силы богатство у меня отнимут, а при наличии превосходящей силы я и сам добуду богатство. Договорник же отдаст предпочтение богатству, считая, что это – главное, а безопасность можно обеспечить и с помощью закона, и с помощью денег, наняв охрану.

Лицу с авторитарной ментальностью тоже не безразличны материальные блага и стимулы. Но и он в своей системе ценностей поставит деньги не на первое место. На первом месте у него статус, должность, почет, слава. Отсюда и пословицы: добрая слава дороже богатства; почет дороже денег; денег – ни гроша, зато слава хороша. Доходы здесь обычно зависят от статуса. Какова же здесь роль денег, богатства? В первую очередь это – признак превосходства, статуса. Авторитарщик обычно использует деньги не очень неэффективно. Они у него лежат для подкрепления чувства превосходства над другими или расходуются для поддержания репутации, на наряды, украшения, для поддержания или повышения статуса. То есть на первом месте не материальные ценности, а положение в обществе. И ради положения в обществе здесь в первую очередь и нужны деньги.

При договорной же ментальности среди социальных ценностей деньги - на первом месте. Выше только биологические ценности - жизнь и здоровье. И это не случайно. Деньги здесь – инструмент решения всех вопросов, универсальное мерило всех благ, цель и средство достижения целей. Поэтому и говорят, что деньги делают деньги. Их даже считают самовозрастающей стоимостью. При договорном типе ментальности полагают, что всё продается и покупается – вопрос только в цене. Отсюда неукротимое стремление к росту богатства. При большом богатстве его дальнейший рост – это прежде всего не рост потребления, а рост возможностей.

При коллегиальной ментальности материальные ценности, деньги снова утрачивают ведущее место среди системы социальных ценностей, а на первое место выходят интересы коллектива. Да, эти интересы могут иметь материальное выражение, но далеко не все. Система ценностей при коллегиальной ментальности включает и такие цели, как развитие членов коллектива, улучшение взаимопонимания и отношений между ними, забота о потомках, здоровье, культурном развитии и т.п.

Поэтому при распределении благ для потребления здесь будут руководствоваться не столько вкладом каждого в общий котел, сколько интересами коллектива в целом, например, обучением детей, укреплением здоровья слабых членов коллектива, ростом полезности каждого. Именно при коллегиальном распределении благ наибольшие шансы будут иметь те, кому нужны средства для улучшения общих дел, а не для личного потребления.

КАК СДЕЛАТЬ ОПЛАТУ СПРАВЕДЛИВОЙ

Проблема обеспечения справедливости оплаты труда может возникать при любом механизме сотрудничества. Еще в древности солдаты, захватывавшие город требовали справедливости – отдать им город на разграбление, как добычу. Хорошо известно, что во времена господства монархий высшие слои общества нередко обижались на недостаточно щедрое одаривание их царем за преданную службу. Наемные работники сплошь и рядом не довольны величиной своих заработков. Попробуем ответить на вопрос: что такое справедливая оплата труда?

Каждый понимает это по-своему, субъективно. В принудительной системе для этого индивиду надо ощутить себя господином удачной добычи. Если добычу надо было разделить между несколькими участниками, то, как правило, это делалось пропорционально их силе. Здесь права только сила. В авторитарной системе отношений распределение осуществляется в соответствии со статусом. А поскольку каждый претендует на более высокий статус («носит в своем ранце жезл маршала»), то вполне естественно желание каждого получать больше, чем ему положено по статусу. Это внутренне возвышает, удовлетворяет честолюбие. Если же обнаруживается, что у кого-то из более низких чинов доход оказался больше, то это воспринимается как вопиющая несправедливость. Здесь обычно полагают, что справедливо оценить и оплатить труд может только непосредственный начальник, вышестоящий руководитель. На него надеются, но часто тихо ропщут и остаются недовольными. Потребности обычно всегда выше возможностей.

В договорном механизме справедливой оплатой считается обычно та, которая соответствует действующим договорам, контрактам и соглашениям, законам и общепринятым нормам.

Недовольных величиной своей зарплаты всегда хватает, поэтому предпринимается много попыток обосновать её. Но как? От себя не убежишь. Поэтому определяющую роль тут играет ментальность и соответствующие ей представления о справедливости. Рассуждают просто: коль оплачивается труд, то надо измерять труд, учитывать его особенности, объем, качество и т.п. И начинают конструировать оценки труда, благо критериев здесь можно придумать немало.

Каждая ментальность порождает свои представления о справедливости и соответствующие **критерии** для оплаты труда. В **принудительном** механизме это может быть поощрение за различные формы непротивления и покорности. В **авторитарном** - за послушание и следование указаниям руководства, за старание и преданность, за соблюдение вышестоящих установок. Что касается целей организации, то их реализация никому на откуп не дается. Тут главные решения принимает сам руководитель. Дело остальных – слушаться и уважать его. Послушание зачастую превращается в главный показатель для поощрения. Поэтому критериями здесь становятся такие моменты, как соблюдение вышестоящих указаний, величина делегированной ответственности, объем преодоленных при этом трудностей и т.п.

В **договорном** механизме оплата производится в соответствии с согласованными между сторонами правилами игры. Но поскольку работодатель заинтересован, чтобы эти правила нацеливали использование на повышение конкурентоспособности организации, то он по мере способностей стремится заключать с исполнителями такие соглашения об оплате, которые будут стимулировать повышение конкурентоспособности и прибыльности организации. Поэтому ведущими критериями для оплаты труда чаще становятся качественные, а не количественные показатели. Впрочем, это может быть делом тактики и массы конкретных обстоятельств.

При договорном сотрудничестве работодатель, в принципе, готов платить любую по величине зарплату, лишь бы это было ему самому выгодно. Это авторитарный руководитель не может платить больше, чем получает сам, поскольку это нарушит его высокий статус, что по авторитарным понятиям недопустимо. Такое положение господствовало, например, в СССР. Из-за использовавшейся иерархии не только должностей, но и величин окладов, оплата труда низовых исполнителей была всегда ничтожной.

Договорные системы лишены этого ограничения. Скажем, футбольная звезда или очень нужный для съемок фильма артист по контракту могут получать намного больше даже режиссера или директора своей компании. И здесь это – в порядке вещей. Мало того, в условиях рынка обычно невозможно платить меньше, чем принято в данных рыночных условиях за труд данного, конкретного качества.

Всё-таки за что платить? За проделанный объем (трудоемкость) работы, за статус должности или за результаты? А может быть, платить так, чтобы стимулировать повышение конкурентоспособности организации? В чем разница между такими подходами? В том, что в первом случае стимулируется просто труд, работа, её величина, безотносительно качества и результата, а во втором случае – то, что приносит конкретную пользу. Первое – традиционно, проще и понятнее для исполнителей, которые считают, мол, я работаю, и пусть мне платят за мои усилия. И если я получаю не меньше других, подобных мне, то всё справедливо. Остальное – проблемы начальства.

В авторитарных системах рядовые исполнители не принимают принципиальных решений. Их задача – выполнять указания. Поэтому стимулируется в первую очередь послушание, выполнение вышестоящих установок. Авторитарная система озабочена в первую очередь не экономическими результатами, а сохранением своей роли регулятора денежных потоков. Потому-то она стремится подчинить себе максимум людей и централизовать принятие важных решений. Это естественно для неё.

Авторитарному руководителю, в отличие от договорного, нет смысла создавать автоматически действующую систему стимулирования по некоторым твердым правилам, которая каждый раз будет мешать ему лично принимать решения по оплате и тем самым воспроизводить свой начальственный статус. Это же его рычаг. Он озабочен укреплением собственного положения и нейтрализацией жалоб на несправедливую оплату. Это и определяет критерии для расчета справедливой величины оплаты труда в авторитарном понимании этого слова.

Но что важнее для дела: справедливая, по мнению исполнителей, оплата их труда или нацеленность стимулирования на конечный успех общего дела, который в договорном механизме измеряется прибылью? В первом случае скорее выигрывает авторитет руководителя, а во втором – дело, результат бизнеса.

В первом случае во главу угла ставятся показатели физического объема работы, выполнение установок руководства, субъективная справедливость оплаты, учитывающая трудности и трудоемкость, а во втором случае – прибыльность и конкурентоспособность. Это совершенно разные цели.

Если, например, оценивать работу художников по авторитарным принципам, то нужно больше платить за выполнение и перевыполнение плана, за количество и площадь картин, тоннаж статуй, за важность изображаемых персон и статусную значимость сюжетов и выставок. Это всё мы «проходили» в СССР.

Оценка работы художников по рыночным принципам предполагает стимулирование того, что приносит больше выгоды делу, включая его перспективу. Поэтому критерием для оплаты работы художников здесь становится степень увеличения прибыли от их деятельности. Соответственно, и система оплаты ориентируется на это. Скажем, для оплаты труда художника устанавливается

процент от продажи его произведений на аукционах, выставках, торгах и пр. В договоре с ним этот процент в абсолютной денежной величине не ограничивается. Это создает мощный стимул, которого в принципе не может быть в авторитарной системе. Таким образом, материальное стимулирование труда в договорных системах на порядок выше, чем в авторитарных. Не случайно и экономическая эффективность труда в рыночных условиях, как правило, существенно выше. Это, в конечном счете, и определяет преимущества рыночной экономики.

Но вернемся к понятию справедливости оплаты. Карл Маркс на этом вопросе построил целую теорию борьбы классов, доказывая несправедливость, недостаточность величины оплаты наемного труда. По Марксу получается, что договорные системы - это жульнические, несправедливые способы оплаты труда. Но сотни лет существования и развития рыночного общества говорят о прямо противоположном. Авторитарно организованный маодзедуновский Китай был страшно нищей страной. Миллионы людей постоянно голодали и умирали от недоедания. После перехода на рыночные рельсы развития китайское население впервые за тысячи лет наелось досыта. Это ли не весомый факт большей справедливости оплаты труда при договорных отношениях по сравнению с авторитарными!

Те, кому за сорок лет, не поверят, что с переходом к рынку падает благосостояние населения. По крайней мере, у тех, кто способен быть достаточно общественно полезным. Это было бы невозможно при падении справедливости в оплате труда. Следовательно, рынок, договорные системы оплаты более справедливы.

Но по большому счету мировой истории безразлична такая категория, как справедливость. Верх берут экономически более сильные системы, вне зависимости от их субъективных оценок. С исторической точки зрения справедливо то, что более жизнеспособно, что больше удовлетворяет активное население, что объективно берет верх как более результативное.

Коллегиальные системы оплаты труда предусматривают совместную оценку деятельности. В оценке участвуют все компетентные лица, знающие оцениваемую работу с разных профессиональных и должностных позиций в разные моменты времени. В целом может получаться довольно объективная общая оценка. Выше мы приводили пример коллегиальной оценки и оплаты труда. В нем производилась коллегиальная оценка выполнения каждым работником каждой из его обязанностей множеством лиц, компетентных в соответствующих функциях. Оценка деятельности одного человека складывалась из десятков частных оценок, всестороннее охватывающих все должностные обязанности работника. Такие системы резко уменьшают субъективность оценки труда, многогранно и взвешенно оценивают труд.

Очень важно, что к оценке труда здесь подключается множество специалистов, которые в иных условиях остались бы в стороне от влияния на качество работы оцениваемого лица. Здесь же задействуется огромный профессиональный потенциал и опыт разных специалистов. Это чрезвычайно важно и весомо для постоянного улучшения деятельности. Спорить с такой профессионально мощной оценкой работы обычно никто не решается.

Но, в конце концов, даже не это главное. Ещё важнее - новое качество отношений между сотрудничающими. В авторитарных и договорных системах при оплате труда всегда существуют две стороны с разными личными интересами, в какой-то степени даже противостоящими. Здесь каждая из сторон так или иначе «тянет одеяло на себя» за счет другой стороны. Это далеко не самые продуктивные и дружные отношения. При них ожидать от исполнителей полной отдачи в работе не приходится. Всё-таки каждая сторона печется о своих интересах и не отождествляет их с интересами противоположной стороны. Коллегиальные отношения и коллегиальная ментальность снимают эту проблему, открывая и используя гораздо больший потенциал участников.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ

При совершенствовании управления закономерно встает вопрос о возможности создания универсальных систем оплаты, которые были бы ориентированы на участников с разным характером ментальности. В соответствии с представлениями теории организационной деятельности не может быть универсальных систем в том смысле, чтобы одна и та же система оплаты в равной степени соответствовала разным механизмам сотрудничества, поскольку у них совершенно разные пути достижения целей и требования к характеру ментальности.

Но возможно иное – создание таких систем организации и оплаты труда, которые, пусть по-своему, но были бы понятны и пригодны для лиц с разной ментальностью. Традиционные системы оплаты труда такому требованию обычно не отвечают.

Так, традиционная повременно-премиальная оплата труда, использующая жесткую, установленную сверху систему твердых должностных окладов, по величине соответствующих положению в должностной иерархии, и премирование по усмотрению непосредственного начальника, ориентирована в основном только на авторитарные отношения. Для принудительных отношений она мало пригодна, поскольку ограничивает возможности наказаний. Для договорного сотрудничества она тоже неприемлема, поскольку исключает возможность равноправного обсуждения и заключения соглашения о системе оплаты и её гибкой зависимости от результатов работы. Таким образом, это – типично авторитарная система оплаты труда.

Массово применявшиеся на предприятиях СССР сдельная и сдельно-премиальная системы организации и оплаты труда формально носили договорной характер, но в них порою больше было авторитарного. Действительно, на первый взгляд может показаться, что выдача и оформление нарядов на сдельную оплату работ, использующие единые для предприятия нормативы и расценки, соответствуют договорным принципам. Но реально договорных элементов здесь немного и они не играют ведущей роли. Во-первых, в большинстве случаев рабочий не имел реальной возможности отказаться от выполнения наряда. Во-вторых, имели место далеко не равноправные отношения между рабочим и работодателем, хотя бы уже потому, что и состав работ, и расценки на операции, и численность персонала регулировал работодатель. Спорить с ним было практически невозможно.

Если кто-то проявлял строптивость, неподчинение, то мог быть уволен или как-то наказан администрацией, что свидетельствует о возможности использования и принудительных воздействий.

Это особенно было возможно в тех случаях, когда для работников выбора мест работы практически не было (моногорода, узкий профиль специальности, отдаленные места проживания, работы и т.д.). В таких условиях работодатель диктует свои условия, т.е. организация труда во многом носит принудительный характер.

Таким образом, можно констатировать, что использовавшаяся система сдельной оплаты во многих случаях носила черты разных механизмов сотрудничества – от договорного до принудительного.

Отношения фактически больше носили авторитарный характер, хотя, несомненно, присутствовали и договорные элементы, например, некоторая возможность отказа от выполнения наряда, участие в определении норм выработки и расценок и др. В одних случаях авторитарного было очень много, в других – меньше, а в третьих – даже преобладали договорные элементы. Соответственно, такая система организации и оплаты труда часто имела довольно универсальный характер, поскольку могла использовать несколько разных типов механизмов сотрудничества.

В этом она имела определенные преимущества, могла приспосабливаться к разным условиям, к довольно широкому диапазону разных отношений сотрудничества, а потому была широко распространена в стране.

Другая система, позволяющая в оплате труда одновременно соответствовать требованиям разных механизмов сотрудничества, приведена выше в качестве коллегиальной. В принципе она способна соответствовать требованиям сразу трех основных МС: авторитарному, договорному и коллегиальному. Как обеспечиваются принципы коллегиального механизма, уже было показано.

Для того, чтобы система могла реализовывать в отношении каких-то лиц или задач использование авторитарного механизма без нарушения в целом принятой технологии обработки информации, надо, чтобы среди оценивающих (через анкеты) были только прямые руководители, а не все компетентные в разных аспектах специалисты. Тогда будет выдерживаться принцип авторитарного единоначалия. Это сделать достаточно несложно.

Для того, чтобы система соответствовала и механизму договорного сотрудничества (скажем, по другим лицам или задачам), нужно детали системы в отношении конкретных лиц согласовывать персонально с каждым, а не обсуждать это на общем собрании. При этом в переговорах надо обеспечить равенство сторон. При желании руководитель сделать это может. Тогда получатся договорные отношения.

Таким образом, при использовании одной информационной технологии по оплате труда оказывается возможным поддерживать, если это требуется, разные формы производственных отношений с разными лицами. С одними лицами можно будет сотрудничать авторитарно, с другими – по-договорному, а с третьими – коллегиально.

Преимуществ у такой системы много. Во-первых, это удобно технологически. Во-вторых, имеется возможность постепенно, по мере повышения социальной зрелости разных лиц, легко и плавно подтягивать сотрудничество с ними к более совершенным формам, обеспечивая постоянный рост уровня организации. В-третьих, такая гибкая система более корректна психологически, поскольку внешнее все её элементы едины для всех работников. Никто ни по каким действиям не чувствует себя ущемленным. Действует как бы равно справедливая для всех, единая система оплаты. Но руководство, организаторы знают и используют разные рычаги воздействий на разные категории работников.

Иногда разнообразие используемых в коллективе механизмов сотрудничества диктуется разным характером решаемых задач. Одни задачи могут решаться в договорном ключе, другие требовать авторитарных отношений, а третьи допускать коллегиальные. Впрочем, возможны и различные промежуточные (смешанные) формы отношений.

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

Коллегиальные системы оплаты труда у нас практически ещё не применяются. Причин для этого много. Главная из них – большое отставание развития ментальности членов производственных коллективов от требуемого в коллегиальных системах уровня. Попытки внедрения коллегиальных систем оплаты труда связаны с необходимостью преодоления следующих проблем:

1) Во время заполнения анкет оценками у многих оценивающих проявляется боязнь испортить отношения критичной, принципиальной оценкой чужого труда. Особенно опасаются вышестоящих должностных лиц или тех, от которых зависит величина собственной зарплаты. То есть обнаруживается фактическое преобладание авторитарных отношений и качеств ментальности над коллегиальными. Это ухудшает качество, объективность оценки труда.

2) Стремление оценивающих не обидеть никого низкой оценкой, чтобы не прослыть нехорошим, злым человеком, готовым ради своих интересов лишить других заработка. Отсюда возможно некоторое усреднение оценок.

3) Необходимость постоянного поддержания в рабочем состоянии нормативно-справочной базы системы. При каждом изменении обязанностей, функций работников или приоритетов в работе должны своевременно, четко и в полном объеме производиться соответствующие изменения в нормативно-справочной информации. При поступлении на работу любого нового лица ему немедленно должны четко устанавливаться функции и важность каждой из них, определяться компетентные оценивающие лица. Но это не просто сделать по вновь появляющимся должностям и обязанностям.

4) Руководители в таких системах не должны часто и массово перекраивать работу подчиненных. В противном случае они просто не будут успевать своевременно корректировать нормативно-справочную информацию. Вообще, частые управленческие перетряски персонала разрушают организацию. При них невозможно использовать совершенные системы организации и оплаты труда.

Это требует от руководителей серьезной, стабильной, плановой работы по совершенствованию организации, а не перетряхивание всего персонала каждый понедельник.

5) Отсутствие широкого опыта использования не «ручных», а «автоматических» систем управления. Наши руководители в большей своей части привыкли все производственные дела двигать с помощью личных указаний, распоряжений и визуального контроля их исполнения. В коллегиальных системах такое поведение в принципе не приемлемо. Здесь нужно сначала совместно устанавливать умные правила игры, а при контроле их соблюдения не пытаться всё авторитарно переигрывать «вручную». Иначе будет разрушаться система. Таким образом, для успешного функционирования коллегиальной оплаты труда нужна серьезная перестройка культуры и методов управления.

6) Надо отметить, что практически повсеместно работники привыкли к традиционным системам оплаты труда, обеспечивающим хоть и не большой, но привычный уровень справедливости и социальной защиты. Они с большой опаской смотрят на любую иную систему, которая не гарантирует в каких-то условиях снижения зарплаты. Кто не вполне уверен в своей профессиональной состоятельности, тот стремится не к коллегиальной оценке его труда, а к юридически надежному закреплению за ним гарантированной достаточной величины ежемесячного вознаграждения.

При авторитарной ментальности человек плохо чувствует себя, если не имеет таких гарантий. Он не может верить в справедливость оплаты, если она зависит от лиц, не являющихся его друзьями, опекунами или родственниками. Коллегиальные системы оплаты совсем не гарантируют высокой оплаты при плохой работе. Попав в полностью коллегиальную систему оплаты труда, многие чувствуют себя не в своей тарелке, как люди, лишенные защиты и почвы под ногами, поскольку критерии коренным образом меняются.

Поэтому лицам, внедряющим коллегиальные системы оплаты труда, следует серьезно учитывать перечисленные проблемы и предусматривать их системное решение. Как показал наш опыт, эти проблемы преодолимы. Для этого после внедрения таких систем должно предусматриваться их постоянное методическое сопровождение, в процессе которого следует многократно разъяснять руководителям и всем оценивающим то, что их оценки – это непосредственное участие в важном деле – управлении, и если оценки становятся необъективными, то это – искажение управляющих воздействий, т.е. серьезное нарушение оценивающими производственной дисциплины и интересов коллектива. За это, кстати, им самим можно снижать оценки по качеству работы и участию в управлении.

Тема 14.

КОНФЛИКТЫ

ПРОИСХОЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

К сожалению, о конфликтах бытует огромное множество мифов, ложных теорий и предрассудков. Мы не будем рассматривать этот Монблан, а посмотрим на конфликты с позиций новых представлений теории организационной деятельности с тем, чтобы, во-первых, лучше понять причины конфликтов, во-вторых, определить, как их предотвращать, а в-третьих, как из них выходить. Теоретически конфликты вытекают из приведенного выше шестого закона организации, который гласит: «Если используемый механизм сотрудничества не обеспечивает удовлетворительного решения стоящих задач и нет возможности применить более совершенный механизм сотрудничества, то оно либо прекратится, либо перейдет на более низкий уровень, т.е. на менее совершенный механизм, вплоть до принудительного». Падение форм сотрудничества до принудительного уровня, противостояния – это и есть конфликт (см. рисунок 45).

Разногласие может возникнуть при любой форме сотрудничества. Если используемый механизм оказывается слабым и не обеспечивает согласованности, то попытки решить разногласие переходят на более низкий уровень. И так продолжается, пока отношения не дойдут до противостояния, конфликта.

По своему происхождению любой конфликт представляет собой неустранимое разногласие, разросшееся и доведенное до противостояния или борьбы. Для сотрудничества людей необходима достаточная согласованность действий. Но согласованности препятствуют множество причин, порождающих сначала разногласия – исходный пункт любого конфликта. Происхождение разногласий самое разное.

Причинами разногласий могут быть: противоречие личных интересов; непонимание друг друга в силу различий ментальности и понятийного аппарата; различия в квалификации, опыте, профессионализме; различия в компетентности, информированности и так далее; различия в способах мышления и привычках. Для разногласий существуют не только информационные, ментальные или экономические причины, но даже биологические, этнические, психологические, исторические, генетические, возрастные, гендерные и другие.

После этого огромного перечня задаешься вопросом: а как же люди умудряются ещё находить согласие? По сути, разногласия между людьми – это безбрежный океан, а согласие – всего лишь мелкие острова в нем. Таков масштаб проблемы. И совсем не случайно в мире распространены войны, конфликты и противостояния. Периодически или постоянно конфликтуют все, от членов маленькой семьи до мировых коалиций государств. На это расходуются гигантские ресурсы. Полагаю, что привести в эту многотысячелетнюю проблему, хотя бы малую толику ясности, – дело достаточно полезное.

ПРИЧИНЫ РАЗНОГЛАСИЙ

Очень важно уметь различать причины разногласий по их природе, степени принципиальности и сложности устранения. На мой взгляд, причины разногласий можно классифицировать по происхождению следующим образом:

- 1) противоречия между коренными личными интересами разных лиц,
- 2) разногласия в нормах поведения, морали, ментальные отличия,
- 3) различия в оценках, привычках и навыках,
- 4) различия в уровнях компетентности и опыта,
- 5) логические ошибки,
- 6) технические ошибки в оценках,
- 7) другие причины (психологические, культурные, случайные).

Первые три вида причин (п. 1-3) наиболее серьезны, поскольку вызывают особенно ожесточенные разногласия. Эти причины имеют ментальную и организационную природу. Они вызваны, с одной стороны, различиями характера ментальности, разной степенью социальной зрелости участников, а с другой – неприятием чужих целей, чужих норм поведения и морали. Между тем надо признать, что личные интересы участников сотрудничества в принудительных, авторитарных и договорных системах отнюдь не совпадают, а в разной степени противоречат друг другу. Причем каждая сторона думает о том, как бы не прогадать, не попасть впросак, не отдать бы другой стороне своей выгоды. Даже в договорных системах, где стороны юридически равны и действуют в рамках закона, каждая сторона при заключении договора заботится о своей выгоде, которая во многом противоречит выгоде партнера. Ещё больше противостоят личные интересы в авторитарных и принудительных системах. Повышение авторитета одного лица в коллективе понижает сравнительный уровень авторитета остальных. Увеличение силы одного снижает относительную силу остальных. И это порождает противоречия.

Согласование личных целей, норм морали и оценок разных лиц (п.п. 1, 2 и 3) – самое сложное дело, поскольку они не придуманы, а объективно вытекают из ментальности людей. Это – серьезнейшая проблема.

Причины 4-го и 5-го характера имеют информационный характер и могут быть более или менее легко устранены путем обмена информацией, предоставления доступа к тем или иным сведениям, проведения разъяснительной работы и т.д. Причины 6-го и 7-го характеров устранимы при помощи контрольных измерений, обсуждений, дискуссий, инструктажа и совещаний.

Из сказанного можно сделать вывод, что наиболее серьезные причины имеют организационное и ментальное происхождение. Дело в том, что объективные интересы изменить или игнорировать невозможно. Ментальные разногласия – это противоречия между элементами разных типов ментальности, каждый из которых комплексно, органично связан со всеми элементами своей психики. То есть это противоречие не между какими-то двумя элементами, а между разными системами, состоящими из огромного количества взаимосвязанных элементов. Вот в чем сложность проблемы. Все элементы одной ментальности взаимосвязаны, как цепь. Попытаешься изменить одно её звено, а оказывается, что затрагиваются многие другие, изменять которые ты не пытался и даже не знаешь, как это сделать. Частное противоречие разрастается, как снежный ком, поднимая бурю эмоций.

Если, скажем, правозащитник пытается словесно убедить фашиста в недопустимости насилия над любым человеком, то возможность добиться успеха у правозащитника практически равна нулю. Каждый верит в свою модель мира, в свою мораль, каждый по-своему оценивает одни и те же события. Чем дольше продлится спор, тем сильнее становится противостояние.

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ РАЗНОГЛАСИЙ

Разногласия препятствуют сотрудничеству. Оно невозможно без всесторонней согласованности действий участников. Как же люди всё-таки умудряются эффективно взаимодействовать? Для этого и существуют механизмы сотрудничества, каждый из которых по-своему решает проблему согласованности. Таким образом, механизмы сотрудничества – это разные способы согласовательной деятельности.

Машинальный механизм опирается не на господство разума и логики, а на бессознательное **следование привычкам и традициям**. Это – зыбкая, ограниченная система согласования действий, неподходящая для решения даже минимально сложных и динамичных задач. Но зато она опирается на огромный опыт предшествующих поколений и современников (старших, родителей, рода, клана, племени и т.п.), да и на собственный опыт индивида, на его навыки и привычки. Это всё-таки чего-то стоит. А что делать, когда не знают, кто прав, как быть? Ищут аналоги в прошлом, в традициях. Другого пути здесь нет. И если нет традиций и опыта, то тупик. Этот механизм становится бессильным.

Принудительный механизм тоже не устраняет самих разногласий, а добивается согласованности действий с помощью угроз и принуждения. Но принуждение не обеспечивает устранения сути разногласий. Они остаются. Исполнители только вынуждено осуществляют требуемое, но сами бы этого делать не стали. Как только исчезает страх, они перестают бояться принуждающего и выполнять его требования. Согласованность действий нарушается, а противодействие усиливается.

Стандартной формой решения разногласий между примерно равными по силе лицами исторически служил **поединок**, дуэль, решение спора в открытом силовом соперничестве. Поединки не являются банальной стихийной дракой, поскольку осуществляются в рамках некоторых правил (один на один, лежачего не бить, до первой крови, сходиться по сигналу секунданта, выбирать оружие по определенным правилам, не применять иное оружие, не мстить и т.д.). Только при соблюдении всех правил победа считалась честной и освящалась общественно признанной традицией.

Эта форма дошла до 19 века, когда применялась уже неофициально, как-то решая массу бытовых споров в ситуациях невозможности или неэффективности авторитарных отношений. Как известно, на дуэлях погибло много достойных и знаменитых людей того времени. Другой, более гуманной формой решения разногласий бывает использование игровых поединков. Для этого обычно используются азартные игры или даже **жребий**. Зачастую это бывает самым бескровным из реально возможных выходов из конфликта, если проигравшая сторона признает соответствующее традиционное правило решения спора.

Авторитарный механизм позволяет отчасти устранять существо разногласий путем искреннего принятия подчиненными мнения своего руководителя. Но не все люди соподчинены, да и не всегда бывает достаточной сила авторитета. Часто сомнения сохраняются, а указания руководства исполняются формально, без энтузиазма, только из-за отсутствия более авторитетных мнений или иных обстоятельств. Многие, например, сами мечтают в будущем быть на высокой должности и решать споры нижестоящих лиц.

Здесь действует простое правило разрешения разногласий – **«старший всегда прав»**. Или другие аналогичные по сути варианты: «прав, у кого больше прав»; «со старшими не спорь»; «пей чаёк и слушай старших» и т.д. А потому при разногласиях детей с родителями всегда правы родители. При споре рядового с сержантом – прав сержант. Тем более, при разногласиях полковника с лейтенантом всегда прав... понятно кто. Разногласия же между генералом и рядовым вообще неуместны. Они здесь вне всякой «логики».

Авторитарный механизм не столько логически, по существу решает и согласует разногласия, сколько на эмоциональном уровне, с помощью использования авторитетов, односторонней информации, подчинения, агитации и внушения изменяет и подменяет мнение индивида. Здесь используется простейший аргумент – соотношение статусов. Но в больших иерархиях требуются и более сложные манипуляции с понятиями.



Схема поэтапного развития конфликтов

Например, для психологического отрыва детей от репрессированных родителей и перетягивания их на сторону властей в своё время использовалась фраза Сталина о том, что сын за отца не отвечает. В этой фразе нет глубоких мыслей. Её не надо долго доказывать. Она проста, но несет в себе и разделение ответственности, и оправдание детей-отказников, и видимость заботы о детях, и демонстрацию заботы вождя, и рождает какую-то надежду на счастливую жизнь. Логическое отрицание этой фразы в практическом плане легко объявить живодерством. И всё это – просто, на эмоциональном уровне, т.е. в удобной для незрелых людей форме. Получается своего рода фокус: было разногласие, и вот его уже нет. Произошла ловкая, авторитарная манипуляция понятиями, где важно не столько даже их содержание, сколько их происхождение – например, «Сталин сказал».

В авторитарном механизме стандартная фраза решения разногласий звучит так: **«Пусть старший нас рассудит»**. Иными словами, МАС устраняет не причину разногласий, а изменяет отношение к ним, не утруждая участников сложным анализом существа различия мнений.

Договорный механизм тоже не занимается устранением сути самих разногласий, а предлагает компромисс, более или менее равноправный вариант взаимных уступок. Это, конечно, цивилизованный выход из положения, но каждый из участников всё-таки не меняет своего мнения. Он отходит от остроты разногласия и включается в выполнение компромисса. В этом и сила, и слабость договорного способа решения разногласий.

Сила в том, что противостояние предотвращается без одностороннего ущемления чьих-то интересов, без унижения обеих сторон и сохраняются возможности дальнейшего сотрудничества между сторонами. Это, несомненно, серьезные достоинства.

Слабость же договорного решения разногласий заключается в том, что, по сути, решено не разногласие, а лишь остановлено развитие из него конфликта. Иными словами, компромисс становится формулой перевода разногласия в бесконфликтное русло. Но эта бесконфликтность будет действовать лишь до тех пор, пока найденный компромисс будет выгоден обеим сторонам. Если же найденный компромисс через какое-то время перестанет удовлетворять хотя бы одну из сторон, то разногласие снова может развиваться до конфликта. Можно сказать, что договорной механизм не решает разногласие, а берет его под контроль. Но этот контроль не абсолютный и не вечный.

В период перехода общества от феодализма к капитализму сложилась переходная, смешанная форма решения разногласий – **пари**, спор на интерес. Если спорят два человека одного статуса, то авторитарный механизм часто бессилен, если рядом нет старшего над обоими спорщиками. Вот тут-то и можно частично использовать более совершенные элементы договорного механизма, сказав: «Спорим, я прав!» И предложить условия пари – награду победившему за счет проигравшего. Если партнер не соглашается, можно повесить для него приз в случае выигрыша. «Ставлю 100 против одного!» – может заявить уверенный в своей правоте, которая через какое-то время станет всем известной.

В соответствующих условиях это довольно действенный способ решения разногласий, а точнее, ухода от развития конфликта. Он весьма эффективен, поскольку использует элементы двух механизмов, затрагивая сразу и честь, гордость, и материальный стимул. Уклонение от заключения пари для гордеца весьма затруднительно, поскольку может легко трактоваться либо как признание правоты партнера, либо как неуверенность в своей позиции, что тоже весьма существенно. Предложение после этого кровавого поединка становится косвенным признанием своей неправоты. Остается молчать. Таким образом, острота разногласия существенно понижается.

Эту форму решения разногласий (в рамках закона) нередко можно рекомендовать в наше время предпринимателям, особенно с ментальностью в широком диапазоне от 16 до 25 ус. Она для них окажется достаточно органичной.

Настоящее же решение разногласия по его существу обеспечивает только коллегиальный механизм сотрудничества. Он не уводит участников от сути разногласия, а помогает в нем разобраться. По сути, этот механизм направлен на поиск истины. Именно найденная истина всех примиряет, не используя ни устрашения, ни нажим, ни давление авторитетом, ни посулы. Используются самые демократичные процедуры: допуск к обсуждению каждого компетентного лица; рассмотрение всех мнений и логически построенных аргументов, а единými критериями

служат интересы коллектива. Так, например, определяются победители в художественной гимнастике или фигурном катании.

Сила коллегиального решения разногласий в том, что максимально используется интеллектуальный потенциал коллектива, его авторитет становится гарантией признания всеми его коллективного решения, обнаруживается и доказывается истина, которая становится самым мощным фактором недопущения конфликта. Действительно, коллегиальные решения имеют, помимо юридической, формальной, ещё и огромную моральную силу. Очень трудно, почти невозможно индивиду выступать против общего решения. Таким образом, коллегиальное решение разногласий – самый надежный способ предотвращения конфликтов, корректировки, интеграции мнений и оценок.

В то же время, надо признать, что коллегиальное решение разногласий – весьма сложный и трудоемкий процесс. Добиться единого, правильного понимания сложного вопроса всеми участниками сотрудничества – дело очень не простое. От всех участников требуются довольно глубокие знания в соответствующей области; достаточно полная их информированность; способность понять аргументы разных специалистов; способность убедительно излагать собственные аргументы и доказательства; наличие достаточного доверия участников друг к другу. И, конечно, необходимо использование надежной, убедительной для всех процедуры принятия коллегиальных решений.

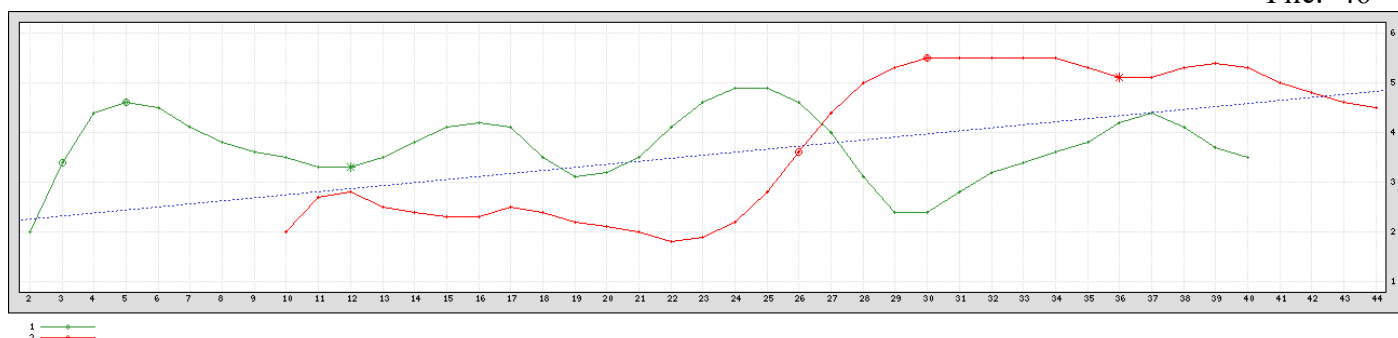
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРАФИКОВ МЕНТАЛЬНОСТИ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРИЧИН РАЗНОГЛАСИЙ

Теория организационной деятельности, в частности, с помощью теста Ваниева, позволяет предвосхищать возможные разногласия ментального типа, т.е. разногласия, обусловленные различиями ментальности участников. Для этого следует наложить графики двух лиц, ментальность которых сопоставляется. Рассмотрим это на конкретном примере (см. рисунок 46).

Перед нами две совершенно разные личности. Зеленый график первого индивида представляет социально довольно незрелого человека, в ядре ментальности которого ещё много машинального, принудительного и немало авторитарного. Из формы кривой графика вытекает, что договорного в его ментальности мало и оно не очень зрелое, а коллегиальное и вовсе отсутствует.

Красная кривая представляет график ментальности второго, социально весьма зрелого субъекта. Он далек от использования норм машинального и принудительного сотрудничества. Договорное у него весьма зрелое и немало имеется коллегиального.

Рис. 46



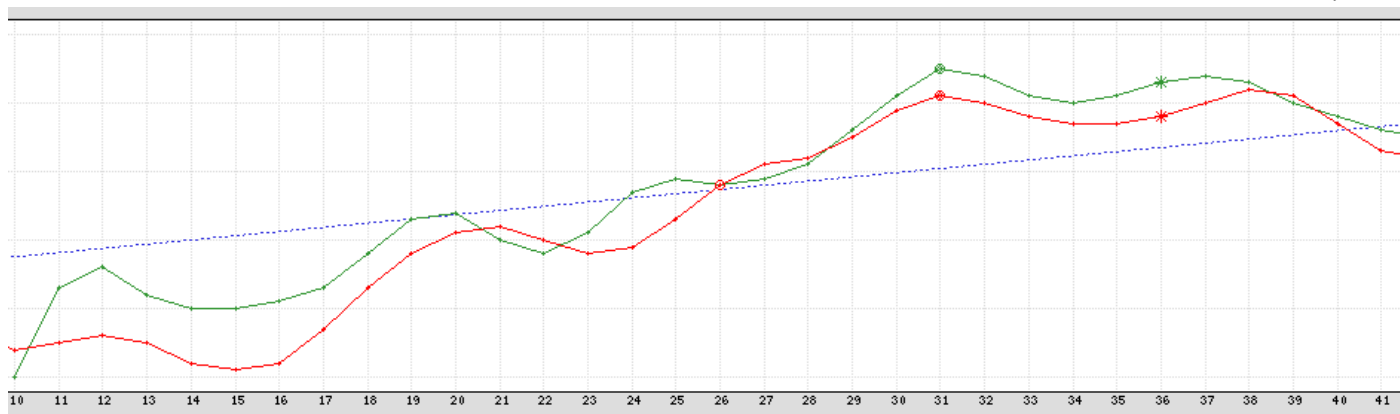
Графики примерно на 27-й позиции крестообразно пересекаются, что весьма символично, поскольку перед нами лица с совершенно разной, можно сказать, противоположной ментальностью. Для первого вполне привычны и приемлемы примитивные механизмы сотрудничества и отрицание зрелых их форм отношений. Второй же субъект не признает ни насилия, ни преклонения перед авторитетами и полагается на договорное и коллегиальное сотрудничество. Фактически между ними наблюдаются прямо противоположные отношения ко всем формам сотрудничества. Причины и поводов для разногласий у них очень много. Но для решения разногласий у них нет «общего знаменателя» – приемлемых для обоих норм поведения. Один не приемлет принуждение и менторство, а другой не способен идти на компромиссы и добросовестно выполнять соглашения.

Это создает огромный потенциал для возникновения разногласий по любым вопросам. Они будут придерживаться разных точек зрения практически по всем социально значимым темам. Им легче стать врагами, чем друзьями. Как же не допустить конфликтов между такими лицами? И возможно ли это? Это трудно, но в принципе возможно, если искусно использовать соответствующие механизмы сотрудничества.

Для бесконфликтного сотрудничества между ними имеется ряд способов. Во-первых, между ними в принципе есть небольшой шанс на договорное решение разногласий. Правда, вряд ли это удастся сделать полностью равноправно. Во-вторых, разногласие может помочь устранить решение вышестоящего руководителя. Кроме того, один может использовать в отношении другого лидерство, авторитарное влияние, подчинить его, а затем дать свое решение как вышестоящее, найдя, таким образом, авторитарный выход из разногласия. Если это произойдет, то только в том случае, если роль лидера или принуждающего сыграет второй субъект (красный график). Ему это будет сделать легче, но непривычно, а потому и непросто. Но для него это будет явно более приемлемо, чем самому подчиниться существенно менее зрелому лицу. Впрочем, рассмотренный пример не самый типичный. Чаще встречаются менее разнородные графики.

Рассмотрим второй пример, в котором графики довольно близки друг к другу (рисунок 47).

Рис. 47.



Это графики людей духовно довольно близких. Во всех диапазонах их отношение к нормам соответствующего поведения принципиально совпадают. Если у одного положительное отношение, то и у другого положительное, а если отрицательное, то и у другого тоже. Имеющиеся отличия в параметрах кривой графика не столь принципиальны и не слишком велики. Поэтому вероятность возникновения по ним неустраимых разногласий совсем небольшая.

Могут ли между этими лицами возникать конфликты? Конечно, могут! Иметь какие-то отличия в мнениях и отстаивать свою точку зрения может каждый из них. Другое дело, что при столь близких графиках ментальности отличия в их позициях будут, скорее всего, не антагонистическими, а вполне поддающимися согласованию. К тому же у обоих высокая социальная зрелость. При таких близких параметрах графиков шансы на адекватное взаимопонимание и согласование позиций с помощью совершенных механизмов сотрудничества всегда повышаются. То есть, этим людям существенно легче улаживать свои разногласия с помощью информирования друг друга, использования компромиссов и нахождения взаимоприемлемых решений.

Предотвращение же конфликтов между лицами, чьи графики изображены на рисунке 46, скорее всего, потребует использования примитивных МС - принудительного или авторитарного. Их придется использовать со всеми вытекающими из этого следствиями.

В случаях разногласий между лицами, чьи графики ментальности говорят о большом потенциале взаимопонимания, добиваться согласия или компромисса следует по возможности, не допуская сползания ситуации в конфликт. Эти люди могут достаточно легко найти согласие, используя договорной или коллегиальный механизмы сотрудничества, если только их конкретные интересы не противопоставлены.

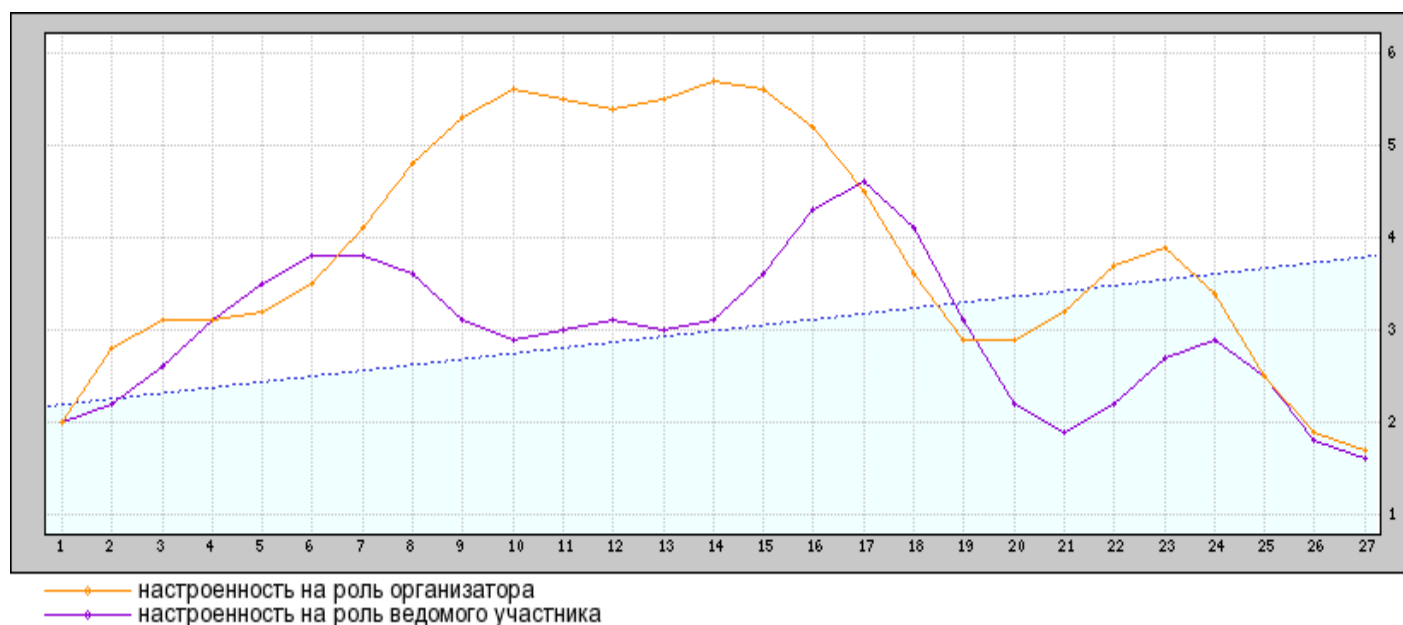
Большой потенциал для выявления причин разногласий и конфликтов имеют графики ментальности, отражающие организационную активность индивидов. Такой график, отражающий внутреннюю ролевую настроенность, показан на рисунке 48. На нем представлены две кривые.

Более светлая (на мониторе - оранжевая) характеризует настрой на ведущую или организаторскую роль в сотрудничестве, а более темная (фиолетовая) - на ведомую. На графике отражены параметры ролевой настроенности ментальности 17-летнего юноши. На участке шкалы 7-16 ус, т.е. в сфере принудительных отношений, имеет место явно выраженный настрой на принуждение других и несравненно меньшая готовность подчинения силе. Такие графики, полученные по разным лицам, позволяют проверять соответствие их ролевых настроев между собой и делать выводы о степени совместимости настроев разных лиц. Так, понятие «два медведя в одной берлоге» предполагает настой на ведущую роль обоих «медведей».

Если оранжевая линия выше воды, то это означает настроенность на ведущую роль (стремление принуждать, приказывать, поучать, предлагать), а когда она ниже поверхности воды, то это свидетельствует об отсутствии таких стремлений. Если фиолетовая линия выше поверхности воды, то это означает готовность к ведомой роли в данном диапазоне. Если же фиолетовая линия ниже поверхности воды, то это характеризует нежелание быть ведомым (т.е. нежелание подчиняться или слушаться, преклоняться, участвовать).

Сопоставив такие графики разных лиц, можно выяснить, согласуются ли их внутренние настрои на парное или коллективное сотрудничество. Если один настроен давать указания, а другой - их выполнять, то позиции непротиворечиво согласуются. Но если оба настроены командовать, то обнаруживается противоречие, чреватое конфликтами. С помощью подобных графиков такие противоречия можно обнаружить даже раньше, чем они дадут негативный эффект. Это большое подспорье для прогнозирования и предотвращения конфликтов.

Рис. 48



ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТОВ И ВЫХОД ИЗ НИХ

Настроенность одного на ведущую роль, а второго – на ведомую ещё не гарантия того, что первый сможет руководить вторым лучше, чем второй первым, поскольку речь идет здесь не о способностях, а о внутреннем настрое. Желания и возможности далеко не всегда совпадают. Но все-таки понимание внутреннего настроев каждого из участников позволяет прогнозировать отношения между ними, возможность возникновения конфликтов. А это тоже не мало.

Ни в коем случае не надо считать, что сходство обычных графиков ментальности – гарантия бесконфликтности сотрудничества. Это совсем не так. Здесь может быть адекватность понимания друг друга. Это важно для согласия, но вовсе не гарантирует его.

Мало того, между лицами с очень разной ментальностью, в принципе, может быть меньше конфликтов, чем между лицами с похожей ментальностью, ведь конфликт порождает противоречивость целей, интересов и слабость используемых форм сотрудничества, а не только

ментальные отличия. Они важны, но конкретные условия и соотношение основных интересов – не менее важный фактор.

До конфликтов обычно не доходит, если эффективно функционируют официально используемые механизмы сотрудничества. Это – одна из причин, по которой следует добиваться хорошего управления, эффективной организации. И всё-таки ментальные отличия или сходство – очень важный момент для обеспечения согласованности.

Предотвращению развития конфликтов может помочь использование и анализ графиков интересуемой пары лиц. На графике видно, где у сопоставляемых наиболее существенные отличия в оценке норм морали и могут возникать максимальные разногласия. Соответственно, можно либо заранее принять меры по улаживанию разногласий по соответствующим вопросам, либо избегать сотрудничества этих лиц между собой по соответствующим задачам.

Если, например, отличия в ментальности наблюдаются в диапазоне договорного сотрудничества, то следует тщательней подготавливать компромиссные решения, лучше их предварительно балансировать и шлифовать их редакцию. Кроме того, следует тщательнее обосновывать предложения, находить более приемлемые обеим сторонам решения, корректнее их обсуждать, внимательнее следить, чтобы не начался неуправляемый процесс скатывания в конфликт.

Тема 15.

ОСНОВЫ ПОРЯДКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Это единственная тема настоящей книги, материал которой не содержит ничего принципиально нового в научном смысле. Зачем же она здесь дается? Не портит ли ложка дегтя бочку меда? Автор исходит из того, что значительная часть читателей может не обладать достаточным управленческим опытом, тем более опытом образцовой организации дела. Этим лицам будет очень полезен теоретически, возможно, и элементарный, но практически очень важный материал данной темы.

ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

При всей отсталости советской системы управления, среди её руководителей практически не встречались случайные люди. Существовал определенный порядок отбора, воспитания, обучения, назначения руководителей и контроля за их деятельностью, который довольно надежно исключал появление в руководящем корпусе совершенно неготовых и неспособных к этой роли лиц. Формировавшаяся таким образом номенклатура и руководители среднего звена в общем-то были мощной единой силой, способной выполнять стоящие перед ней задачи, с которой все вынуждены были считаться.

За годы рыночных реформ много руководителей старой закваски потеряли должности, но появилась масса руководителей частных компаний разной величины, которые впервые приняли на себя роль самостоятельных руководителей: директоров, председателей правлений, менеджеров и др., совершенно не представляя себе, что это за роль и как её следует исполнять.

Беда не столько в их собственном брутальном поведении, а в том, что они не знали даже элементарных вопросов управления на уровне управленческой культуры, самых обычных традиций и неписанных правил, делали вопиющие управленческие ошибки, организационное бескультурье и тем самым часто вносили хаос в организацию, невольно снижали её эффективность. Многими эти проблемы ещё не преодолены и сейчас.

К ним относятся: понимание отличий между официальными и неофициальными отношениями; формы принятия решений и их реализации; роль документирования информации; понимание производственной дисциплины; место законодательства по труду; знание Гражданского кодекса; характер отношений между хозяевами и наемными работниками и многое другое.

Мне довелось быть в гуще событий во время становления предпринимательства, появления класса малых, средних и крупных собственников, сопровождавшееся массой бестолковщины, глупейших ошибок, влетов и падений бизнесменов. Одни укрепились и стали крупными собственниками, а масса других быстро промотала занятый или «прихваченный» у государства капитал и перешла в разряд мелких, неудачных, нелегальных и полунелегальных собственников «серой» или теневой экономики. Интересно, а порой и жутковато было наблюдать массу грубых стратегических ошибок, совершавшихся самоуверенными неумехами. Выше мы много говорили о сложных вопросах. Но иногда совсем не вредно остановиться на элементарном порядке, который должен быть в любой организации.

Что значит обеспечить в организации элементарный организационный порядок? Это означает создать такое положение в деятельности коллектива, когда каждый его член во всех ситуациях четко знает свои функции, правила и ограничения в их выполнении, когда все обязанности работников четко, непротиворечиво взаимоувязаны и соответствуют общим задачам, целям и условиям деятельности, когда всем поставлены текущие и перспективные задачи, установлена и функционирует достаточно эффективная система побуждения каждого к требуемой деятельности.

Эти, в принципе, простые требования очень не просто обеспечивать. Причина в том, что текущая деловая ситуация и условия работы часто изменяются и, если даже имеются все требуемые положения и инструкции, то происшедшие изменения среды делают их полностью или частично несоответствующими новым условиям, требуют соответствующих корректировок и изменений в организации деятельности всех участвующих.

Но эти изменения должны быть сначала найдены, правильно осмыслены, продуманы, определены и органично взаимоувязаны, четко сформулированы, приняты и своевременно доведены до всех исполнителей, которые обычно не имеют права самостоятельно вносить такие изменения в свою работу, поскольку это компетенция руководства.

Если же руководитель неопытный, недостаточно квалифицированный, то он начинает эту работу с некоторым опозданием, после того, как в полной мере осознает возникшую проблему. В этот период работа коллектива всё более нарушается и ухудшается. Чем грамотнее, опытнее руководитель, чем больше он заинтересован в успехе дела, тем быстрее он отреагирует на изменение внешних и внутренних условий работы коллектива.

Опытный, грамотный руководитель часто предвидит приближающиеся проблемы и заранее перестраивает работу коллектива, своевременно внося соответствующие корректировки в задачи, обязанности и правила работы. Это позволяет не снижать, а то и повышать её качество, обеспечивать элементарный организационный порядок. Молодые же, неопытные и недостаточно квалифицированные руководители обычно именно на этих «поворотах» теряют инициативу, дают ситуации выйти из-под контроля и спохватываются только тогда, когда проблема выливается в очевидные, существенные потери ресурсов. Впрочем, выпустить организационную ситуацию из-под контроля может и грамотный, но незаинтересованный и несобранный руководитель.

Дело в том, что изменения условий деятельности коллектива обычно непредсказуемы. В принципе, возможно большое число разнообразных помех. Если контролю ситуации не придавать большого значения, то легко прозевать возникновение серьезных проблем. Поэтому аналитическая работа требует постоянного интеллектуального и эмоционального напряжения организатора для постоянного анализа текущей ситуации, постоянного стремления предвидеть ход событий и возможные проблемы. Это требует не только грамотности и опыта, но и большой заинтересованности. Такое изначальное сочетание качеств скорее можно найти среди частных предпринимателей, чем наемных работников.

Для того, чтобы руководитель смог своевременно вносить организационные изменения, он должен быть способным не только «на ровном месте» предвидеть ход событий и будущие проблемы, но и успеть найти правильные пути, способы и средства их решения. Эта задача может быть очень не простой, не по зубам каким-то руководителям. Вот почему бывает так трудно обеспечивать в организациях элементарный порядок.

Таким образом, **организационный порядок – производная от способности организаторов предвидеть возникновение новых задач и условий в работе и своевременно, точно на них**

реагировать. Это ещё раз показывает, насколько важна высокая управленческая квалификация и заинтересованность руководителей для успешной работы коллектива!

От исполнителей нельзя требовать соблюдения порядка и правил, если такого порядка и правил не существует или они не соответствуют реальным условиям работы. Поэтому периодическая корректировка действующих положений и инструкций – объективная необходимость, вызванная неизбежными изменениями в условиях работы и её задачах. Очень часто такие корректировки запаздывают. Условия работы уже существенно иные, а инструкция им не соответствует. Если её продолжать использовать, то будет причинен ущерб. Нужно заранее предвосхищать возникновение таких ситуаций.

Для случаев, в которых исполнитель из-за изменений в условиях работы может не знать, как следует поступить правильно, в положениях или инструкциях следует указывать порядок действий в таких ситуациях. В них может быть записано, к кому следует обращаться по тем или иным вопросам за разъяснениями, указаниями, разрешениями или помощью (в каждом из возможных нестандартных вариантов) и как поступать при отсутствии таких разъяснений.

Для случаев, в которых инструкция устарела, но исполнитель знает, как следует действовать, но не имеет на это права, в ней (или в соответствующем положении о подразделении) следует предусматривать пункт, в котором устанавливается заранее согласованный порядок для таких нестандартных случаев. При этом важно не столько описание, что делать, сколько порядок распределения ответственности при переходе инициативы к исполнителю или другому лицу. Содержание такого пункта может быть примерно следующим: «В таких-то случаях разрешается действовать по обстоятельствам, с учетом таких-то условий и ограничений, используя такие-то средства, ответственность за использование которых возлагается на того-то». Далее полезно указать порядок информирования руководства о таких непредусмотренных инструкциями действиях.

В некоторых организациях изменения порядка действий являются нормальным, частым явлением, в котором высококвалифицированные исполнители хорошо ориентируются. Проблема заключается лишь в том, чтобы изменения в действующие положения вносились оперативно, со строгим соблюдением установленной процедуры. Для таких организаций в положениях и инструкциях должна быть очень четко изложена процедура внесения в них изменений, с указанием сроков для действий должностных лиц.

Кому-то такие мелочи могут показаться излишними, мол, без этого работать проще и быстрее. Увы, жизнь показывает, что «завалы» в условиях организационного беспорядка потом очень трудно и долго «разгребать», компенсируя причиненный ущерб. Наводить порядок трудно, а поддерживать его каждодневно – всё-таки легче. Просто для этого нужны внутренняя управленческая культура и глубокое понимание абсолютной необходимости организационного порядка. Следует научиться по-настоящему его уважать и поддерживать. Это – первая обязанность любого руководителя или организатора.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МИНИМУМ

Многие предприниматели, имеющие десятки подчиненных, поначалу взаимодействуют с ними по-простецки, как, скажем, с родственниками или приятелями. Мол, Петя, сходи туда-то, сделай то-то и то-то. И зарплату выдают своим работникам наобум, почесав предварительно затылок и написав ту цифру, которая только что пришла в голову.

Рыночные отношения, конечно, существенно уменьшают бюрократическое бумаготворчество, но не до степени же безалаберности. Мало того, в рыночных условиях на порядок возрастает значение соблюдения законов, соглашений и обязательств. Огромное влияние оказывает состояние рынка. Руководитель должен понимать, что он вступает со своими работниками в официальные производственные отношения, которые регулируются массой правовых актов, несоблюдение которых ведет к серьезным последствиям. Причем незнание законов не освобождает от необходимости их соблюдения.

Начинающие организаторы в первую очередь должны знать самые элементарные правила поведения руководителя, трудовое законодательство. Прежде, чем давать поручения новому работнику, его следует официально оформить на работу с соблюдением целого ряда условий и известных процедур, указанных в соответствующих нормативных актах. Иначе могут быть

нарушены важные права и интересы не только работника, но и работодателя, поскольку у неоформленного работника никаких официальных обязательств нет.

Работник может не выполнять поручение, если оно не носит официальный характер. Чтобы поручение носило официальный характер, оно должно быть законным, соответствовать трудовому соглашению и иметь ясную, конкретную форму.

Ответственность работника перед работодателем наступает лишь тогда, когда работодатель соблюдает в отношении работника все нормы трудового законодательства. Если, например, кто-то назначен кассиром и с ним не заключен договор о материальной ответственности, то привлечь такого кассира к полной ответственности за растрату денег окажется проблематичным. В ряде случаев требуется оформление допусков, инструктажей по технике безопасности и т.д. На производстве возможны ситуации, влекущие даже уголовную ответственность участников. Подобных сложностей может быть множество, особенно, если отношения должным образом не оформлены. Чем меньше порядка, тем обычно более тяжелые последствия для руководителей и исполнителей.

Обязательно документальными должны быть распоряжения о назначении на должность, об отправке в командировку, уходе в отпуск, о замене работника, передаче дел, имущества и так далее. Без всего этого не может быть нормальных производственных отношений, элементарного порядка и возможности соблюдения трудовой дисциплины. Нет порядка – нет ответственности исполнителей.

В любой организации должен быть соответствующий устав и положения о подразделениях. Должны быть официально установлены режим работы и общие правила деятельности.

Для чего это нужно? Для того, чтобы можно было защищаться законами от любого произвола, снизу или сверху. Руководитель в первую очередь сам обязан соблюдать законы и положения, и даже не потому, что так говорит его совесть, а потому, что иначе невозможен даже элементарный порядок и безопасность. Законы надо знать, иметь соответствующие материалы и постоянно ими пользоваться. Совсем не зазорно советоваться с юристами. Лучше пять раз с ним посоветоваться, чем грубо нарушить закон или годами безуспешно судиться с тем, кто, по сути неправ, но хорошо учитывает законы и использует факты ваших действий за пределами правового поля.

Беда в том, что начинающий руководитель, как правило, не знает, что он не знает определенных законов и нормативных актов. Потому он и не советуется, а спокойно нарушает закон, делает ошибки, о которых узнает только после того, как ему предъявят официальные претензии.

В начале рыночных реформ большинство новоявленных предпринимателей массово игнорировали законы и считали гораздо более целесообразным действовать неофициально, не платить налоги, решать проблемы с помощью взяток, и разбираться с партнерами «по понятиям», а не по законам. Но жизнь чем дальше, тем больше показывает, что это тупиковый путь, а цивилизованное, законное предпринимательство гораздо выгоднее, если только жить не одним днем.

Во-первых, всех не купишь, во-вторых, всем не угодишь, всех взяточников не накормишь. Лозунг большевиков «грабь награбленное» всё ещё жив в их рядах. Аппетиты чиновников-вымогателей безразмерны, а отсутствие совести безгранично. В-третьих, кто защитит предпринимателя-нарушителя от зарвавшегося чиновника? Никто, если предприниматель сам нарушитель. Поэтому лучше находиться в правовом поле. Даже самые крупные коррупционеры со временем становятся сторонниками законопослушания. Иначе ведь всё наворованное богатство у них отнимут другие чиновники-беспредельщики. Обращаться в правоохранительные органы могут только те, кто сам незапятнан.

Пока ничего более безопасного и надежного для человека, чем правовое государство, никто не придумал. Рыночные отношения постепенно, но неизбежно приводят членов общества к пониманию необходимости соблюдения всеми законов. К этому приходят, через разборки по понятиям, через потерю собственности, через судебные споры. Медленно, но приходит понимание закона как высшей справедливости.

Вывод один – надо знать и соблюдать законы. Нарушители законов – это, как правило, не самые умные, а самые неумелые, не способные зарабатывать честно, успешно конкурируя по единым для всех официальным правилам. Чтобы удержаться на плаву, они идут на риск – нарушают законы.

Такое поведение совершенно понятно и типично даже в спорте. Там тоже на площадке первые драчуны – не лучшие игроки, а те, кто иначе - проигрывает.

Что такое теневое, неофициальное предпринимательство? Это – мина замедленного действия. По сути, это временно не обнаруженный ещё криминал. Неофициальное предпринимательство типично для запрещенных видов деятельности. В этой сфере просто невозможны цивилизованные отношения. Если имеет место неофициальное предпринимательство, значит, это уголовщина во всех отношениях, поскольку одно нарушение закона тянет за собой другое, а оно - третье и так далее. Для молодых предпринимателей большим искушением являются легкие деньги. Среди тяжелой, кропотливой, малоприбыльной легитимной работы вдруг появляется возможность, что называется, сорвать крупный куш, «почти ничего не нарушив». Как заманчиво! И многие, не понимая в полной мере происходящего, бросаются на эти легкие деньги и ... «попадают».

Сегодня всё большему числу людей становится понятно: законы надо соблюдать. Но помимо законов существуют ещё стиль поведения, неписанные нормы взаимоотношений, культура, этика сотрудничества. **У начинающих руководителей возникает вопрос: в каком ключе сотрудничать с окружающими, какую роль играть?**

Исчерпывающий ответ дает теория организационной деятельности. Поведение должно вписываться в правила, принятые в используемом механизме сотрудничества. Если, скажем, используется механизм, соответствующие уровню 21-26 ус, то руководитель должен в большей степени играть роль главы, лидера, опекуна подчиненных, укреплять свой авторитет, демонстрировать свою компетентность и заботу о подчиненных и т.д., и в меньшей степени, но использовать, договорные элементы сотрудничества, в соответствии с которыми вступать в соглашения (возможно, с некоторым превосходством над подчиненными – так требует этот диапазон шкалы развития), скрупулезно выполнять свои обязательства (или обещания), соблюдать законы, в определенной степени идти на компромиссы, но не на сдачу принципиальных позиций. Иными словами, стиль, форма отношений и поведение руководителя должны соответствовать правильно выбранным, установленным и поддерживаемым характером производственных отношений.

На привычный стиль поведения руководителя настроен весь коллектив. Если же новый руководитель резко изменит его, то это либо следствие его некомпетентности, либо особый ролевой ход. Дело в том, что авторитарно-принудительный статус (примерно на уровне 12-15 ус) предусматривает использование начальником неожиданных, часто непонятных никому ходов. Пока все пребывают в недоумении, не знают, как реагировать на этот ход, находясь в растерянном состоянии, ситуационное положение начальника в этот момент может существенно укрепляться и он сможет более уверенно осуществить какое-то мероприятие. Этот трюк в новинку только молодежи, а опытные управленцы знают, что новая метла частенько метет по-новому, не меняя сути дела. Поэтому они подыгрывают новой метле, легко подхватывая сюжет, демонстрируя при этом если не преданность, то, по крайней мере, лояльность.

Другой элементарный, общепринятый элемент служебного поведения на уровне ниже 22 ус заключается в том, что руководители крайне редко документируют оперативные распоряжения для низовых исполнителей, давая все указания устно. К этому все привыкают, и рабочий или дворник не просят письменных указаний или наряда, выполняя поручения.

Но на уровне 26-30 ус развития организации сотрудничества общепринятым правилом производственного поведения становится разные формы фиксирования заданий, условий и размеров оплаты за их выполнение.

Если появившийся в такой организации руководитель-новичок, имеющий опыт работы в более примитивных производственных отношениях, вдруг начнет давать лишь устные указания на выполнение тех или иных работ, то исполнители вначале будут в недоумении, затем заподозрят подвох, а потом потребуют документального оформления заданий. Исходя из своего прежнего опыта, руководитель увидит в их действиях вопиющее непослушание, а они в его действиях - наглое намерение сэкономить на их зарплате. Если новичок-руководитель не поймет, что он сам нарушил установившиеся до него правила производственных отношений в данном коллективе, то возможен даже конфликт из-за его организационной некомпетентности.

Таким образом, каждый новый руководитель должен хорошо знать и правильно играть свою роль в полном соответствии с принятыми правилами, которые в целом определяются используемым

вариантом производственных отношений (читай - используемыми механизмами сотрудничества). Тогда он будет правильно понят, нормально принят и сможет эффективно работать. Если уж он хочет как-то изменить, усовершенствовать это правило, то обязан провести вначале соответствующую аналитическую, проектную, а затем и разъяснительную работу.

Внедрять организационные новинки можно лишь тем, кто имеет для этого соответствующие знания, опыт и способности. К сожалению, молодые руководители, пытаясь, как им кажется, улучшить дело, очень часто разрушают, ухудшают действовавшую организацию. Действительно, «хотят сделать как лучше, а получается как всегда». Здесь надо действовать по принципу: семь раз отмерь и один раз отрежь.

РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ И ИНСТРУКЦИЙ

Молодые руководители (особенно, с ментальностью уровня 13-20 ус) обычно очень недооценивают роль документов в структурировании организации, установлении и поддержании в ней определенного порядка. Им кажется, что все порядки можно устанавливать походя, между делом, давая устные указания. Такое мнение у них складывается в силу многих причин: отсутствия достаточного управленческого опыта; непонимания элементарных законов организации; незнания нормативных актов; неумения создавать и использовать нормативные документы; отсутствия привычки ответственного подхода к даче распоряжений и др.

Между тем, документальное оформление элементов организации – важнейший её фундамент. Это было понято уже многие века и даже тысячелетия назад. Так, например, библейские тексты сообщают, что на пятидесятый день исхода иудеев из Египта бог дал десять законов в виде двух каменных Скрижалей с великими Заповедями. Не случайно эти заповеди названы великими. Это явление в Библии преподносится особо торжественно. В этот момент произошло единственное явление Бога всему народу и прямое обращение к нему, фигурирующее в библейском тексте дважды — сначала как непосредственное описание событий в Книге Исхода, а затем как рассказ Моисея в Книге Второзакония. Вся обстановка при этом была торжественной, грозной и запоминающейся...

Эти 10 заповедей – ни что иное, как фундамент религиозной организации. Любое серьезное коллективное дело обязательно опирается на определенные правила. И сегодня все нормальные предприятия и организации имеют свои уставы, положения о подразделениях, должностные инструкции, правила, регламентирующие поведение своих членов. Без этого не может эффективно и длительно функционировать коллектив численностью даже в десяток человек. Между тем, многие молодые руководители, начинающие предприниматели рассматривают документы по созданию и регистрации организации, как пустую бюрократическую формальность, не понимая в полной мере значения и функций этих документов. Подобные документы многие из них просто копируют у других или поручают создание таких документов сторонним юристам, а сами уклоняются от этой «нудной и формальной» работы, определяющей, между тем, будущее их организаций, в том числе и будущие проблемы.

Особенно велико значение документирования при высоких уровнях развития организационных систем или при выходе вперед в своём развитии какой-то организационной структуры. Это касается в первую очередь договорных и коллегиальных типов организаций. Договорное сотрудничество совершенно не возможно без уставов, положений, контрактов, соглашений и договоров, без фиксирования правил, норм и законов, без оформления актов о совершении хозяйственных операций. Ни один суд не примет дело, материалы которого не имеют четкого, всестороннего, документального подтверждения. Значит, если ты хочешь иметь защиту в лице закона, то должен оформлять всё, как положено.

Следует ли руководителю организации самому заниматься созданием документов? Обязательно. В первую очередь он лично должен готовить или корректировать главные документы: устав организации, положения о подразделениях, важнейшие договоры, должностные обязанности всех руководителей (свои, заместителей, ведущих специалистов, менеджеров, а также основных подразделений и наиболее важных должностных лиц).

При коллегиальном сотрудничестве роль организационных процедур ещё более велика, поэтому процедурно-технологические вопросы должны разрабатываться и оформляться особенно тщательно.

Можно ли в таких условиях избежать огромной бумаготворческой возни? Можно. Автоматизация информационной работы позволяет многие документы создавать, оформлять и передавать в десятки и сотни раз быстрее, чем это было ещё недавно.

Написание положений и инструкций – дело довольно сложное. Обычно с наскока его не решить. Вначале нужно разработать, по сути, модель деятельности должностного лица, испытать её и только после необходимых согласований и корректировки зафиксировать как установленный порядок работы. Положение о подразделении или должностная инструкция – это не приказ, не план работы и не задание. Не лишне помнить, что в авторитарном механизме должностная инструкция устанавливает права, обязанности и ответственность. Здесь должностная инструкция прежде всего служит для обеспечения ответственности работника. В договорной же организации должностная инструкция излагает правила, нормы и порядок сотрудничества, разделяет функции в различных ситуациях. Здесь инструкции служат в первую очередь для обеспечения согласованности, слаженности сотрудничества. Она как бы продолжает правовое пространство, существующее в законах и нормативных актах, распространяя его в сферу производственной деятельности, четче определяя и разделяя функции, обязанности и ответственность.

Невозможно написать, скажем, должностную инструкцию, не имея полного представления о характере работы должностного лица. Её нельзя написать, не зная исчерпывающе о всех задачах, работах и функциях, возложенных на работника. Кроме того, в процессе написания инструкций и положений надо стремиться к усовершенствованию работы, решению существующих проблем с помощью новой инструкции. Иными словами, нужны и знания нынешней работы, и творческое её совершенствование.

Разработка положений и инструкций – дело проектировщиков организационных систем. Но их практически нигде нет. Поэтому руководители, стремящиеся улучшить работу своего коллектива, должны сами освоить работу по созданию положений и инструкций. Поскольку совершенствование работы своего персонала должна быть постоянной заботой руководителя, то у него под рукой (в компьютере или на бумаге) должны храниться все должностные инструкции с тем, чтобы можно было постоянно к ним обращаться и готовить, когда это нужно, очередные изменения в порядке работы и в обязанностях должностных лиц. Там, где этого не делают, инструкции теряют своё значение и превращаются в лишнюю формальность. Организация в такой ситуации обычно деградирует.

Новые проекты положений и инструкций должны обсуждаться с заинтересованными лицами. В них по мере обсуждения вносятся изменения, дополнения и уточнения, после чего инструкции и положения утверждаются руководителем. В принудительных системах инструкции и положения обычно предварительно не обсуждают с их исполнителями. Они вводятся и ими пользуются в первую очередь принуждающие. Для принуждаемых вводятся не инструкции, а перечни запретов или своды наказаний.

В авторитарных системах положения и инструкции обязательно доводятся до исполнителей. Их подробно разъясняют исполнителям и берут с них подписи об ознакомлении, а не о согласии. Подписи о согласии с положением или должностной инструкцией обязательно берутся при договорном сотрудничестве. Без такой подписи должностная инструкция может потерять юридическую силу, а следовательно, потерять свое назначение.

В коллегиальных системах положения и инструкции должны быть завизированы всеми участниками. При этом у каждого из них имеется право вето. То есть без консенсуса положение или инструкция не считаются действительными.

ЛИЧНОСТЬ И ОБРАЗ РУКОВОДИТЕЛЯ

В глазах подчиненных и партнеров руководитель должен создавать свой определенный образ. Для опытных руководителей это не вызывает трудностей, поскольку их привычное поведение обычно производит именно такое впечатление, как и нужно. У начинающих же руководителей здесь часто бывают проблемы. Либо всё время, либо иногда они производят совсем не то впечатление, которое необходимо.

Во-первых, образ руководителя должен соответствовать используемым механизмам сотрудничества, той роли, которую в них должен играть организатор. Во-вторых, этот образ

может варьироваться в зависимости от типа подчиненного. Например, одним лицам директор базы должен внушать опасения и страх, а другим – уважение и доверие.

Этого можно добиться определенным поведением. Опасения и страх возникают при требовательности, строгости, при строгих проверках, а доверие и уважение появляются у тех, о ком руководитель проявляет заботу, кого поддерживает, опекает и не торопится наказать. Если же руководитель не выполняет ожидаемой от него роли, то это может - ни много, ни мало - подорвать производственные отношения, затруднить эффективную деятельность коллектива.

Представим себе, что директор базы всё перепутал и ведет себя наоборот: кому надо внушать опасения и страх, он внушает доверие и готовность поддержать, а тем, кому он должен внушать доверие, он будет внушать страх. Конечно, именно такое контрпродуктивное поведение вряд ли реально можно встретить, но в небольшой степени подобные казусы случаются. Молодые руководители часто ведут себя естественно, забывают поддерживать где надо достаточную дистанцию с кем-то из подчиненных, порою допускают в отношении себя панибратство. Бесхарактерные руководители позволяют подчиненным «садиться себе на голову». Допускают излишнюю откровенность с теми, раскрываться перед которыми недопустимо. Случаются и ошибки в проявлении излишней строгости или в поддержании излишне большой дистанции с подчиненными, что выглядит чванством или вызывает улыбку. Всё это наносит тот или иной ущерб, разрушает тонкое кружево производственных отношений, понижает и подрывает трудовую и технологическую дисциплину, отрицательно сказывается на результатах деятельности всего коллектива.

Таким образом, руководитель обычно не может себе позволить свободного, совершенно естественного поведения. Он должен найти свой образ или образы и тщательно, тонко, в соответствии с обстоятельствами играть свою роль. Это не театральность, не обман, а нормальная трудовая обязанность организатора. Начинаящий руководитель всё время должен это помнить, понимать, чувствовать и не расслабляться. Не надо стесняться неискренности своего поведения, не надо считать свой образ данным раз и навсегда. Нужно быть таким, каким требуют быть обстоятельства, интересы дела. В этом во многом и заключается профессионализм руководителя.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Среди неискuschenных в вопросах управления лиц довольно распространена мысль о том, что трудовой коллектив должен быть одной большой семьей, где все друг друга понимают, любят и поддерживают, что руководитель должен быть вроде добродушного, заботливого отца этого коллектива-семейства. Такая вот патриархальная идиллия.

Этот образ имеет право на жизнь лишь в случае необходимости использования всегда чисто авторитарного механизма сотрудничества. Но такое сегодня у нас практически исключено. В каких-то случаях кого-то надо принуждать к чему-то, строго что-то запрещать, а с кем-то нужно иметь отнюдь не авторитарные, а, скажем, договорные отношения. Позволить себе обходиться лишь авторитарными отношениями практически никто нигде позволить себе не может по двум основным причинам. Первая – разнообразие сложности решаемых коллективом задач, а вторая – различия в уровне социальной зрелости членов коллектива, ментальные отличия между ними.

Одному достаточно только поставить задачу, как он приступает к добросовестному её выполнению, а другого приходится заставлять выполнять даже свои прямые обязанности. Всё больше появляется работников, которые признают лишь равноправные отношения с руководителем и видят в нем не батьку, а партнера. С ними можно только договариваться, вступать в соглашения, но никак не помыкать ими. Они этого просто не позволяют.

Следовательно, патриархальная картинка объективно разрушается. И возникает вопрос: какими должны быть в идеале взаимоотношения, скажем, между рядовыми членами трудового коллектива? Каковы должны быть формы отношений между работниками? Вопросы, на первый взгляд, как будто бы простые. Вроде даже не о чем говорить. Но порою простые вопросы и есть самые сложные.

Дело в том, что реально коллектив обычно решает множество разных по характеру задач и использует разные механизмы сотрудничества. Один и тот же работник в одном случае должен быть ведомым, а в другом ведущим игроком. В решении одних вопросов между

взаимодействующими должны быть авторитарные отношения, а при решении других, скажем, договорные. И это не исключения, а скорее правило, рядовые ситуации.

Организатор работ должен тонко понимать, какие формы отношений требуются для наилучшего решения каждой из задач, и именно такие отношения и налаживать. На уровне интуиции люди часто легко понимают этот вопрос и свободно строят требуемые отношения, мгновенно переключаясь с одной роли на другую. Важно, чтобы руководители всегда хорошо помнили распределение ролей в разных задачах и не нарушали сложившиеся эффективные формы взаимодействий, а лишь корректировали их в необходимых случаях.

Вот пример. Во время проведения операции хирург ведет себя как диктатор, отдавая приказы и требуя от помощников беспрекословного их выполнения. Это вполне оправданный в данных условиях принудительный тип отношений.

Когда тот же хирург заступает на очередное дежурство по отделению, то должен действовать строго в соответствии с вышестоящими указаниями, поддерживая установленный руководством порядок и дисциплину. Это уже исполнение типично авторитарной роли, что тоже имеет целесообразность. А вот принимая участие в заседании совета или консилиума, он может выступать, отстаивать свою точку зрения, подвергая критике любые иные мнения и не соглашаться с кем угодно. Это уже скорее поведение коллегиального типа. При этом как личность хирург может действовать вполне естественно, переключаясь с одной роли на другую в соответствии с принятыми формами взаимоотношений при решении разных задач с разными участниками.

Вот если бы он попытался все названные три типа отношений использовать с одними и теми же лицами, скажем, с членами хирургической бригады, то, скорее всего, у него это не получилось бы, поскольку межличностные отношения не могут столь быстро перестраиваться. Даже если одна сторона уже переключилась на другую форму, то другая может этого не совершить. Мало того, замечено, что существенно отдаленные друг от друга механизмы сотрудничества не совместимы в отношениях одних и тех же пар лиц.

Так, если между двумя лицами отношения соответствуют уровню 11-14 ус, то практически не возможно их совмещать с отношениями уровня 26-30 ус. Действительно, как заключать равноправный договор между субъектами, один из которых может наказывать и держать другого в страхе. Тут могут быть либо одни, либо другие отношения. Они исключают друг друга. Практика отношений показывает, что между двумя лицами могут быть отношения в диапазоне никак не более 10 ус. В приведенном примере эта разница составляет примерно 15 ус, т.е. неприемлемо большая. Проблемы взаимоотношений могут возникать, когда сотрудничающие расходятся в своих трактовках одних и тех же действий даже хотя бы на 5-7 ус.

Скажем, ментальность мужа настроена на уровень примерно 12-14 ус, а ментальность его жены – на 16-18 ус. Если их сын совершит какой-то проступок, то отец в соответствии со своей ментальностью может посчитать, что сына следует за это хорошенько побить, тогда как жена в силу уровня своей ментальности может настаивать, что сына надо только отругать, но не бить. Если бы у родителей уровень развития ментальности совпадал, то подобных разногласий возникало бы гораздо меньше.

Не надо подгонять отношения под абстрактные, надуманные шаблоны или литературные образы. Жизнь сложнее и умнее всяких шаблонов. Отношения между сотрудничающими должны в первую очередь соответствовать решаемой задаче и наиболее эффективному в данных условиях механизму сотрудничества.

Традиционные патерналистские отношения, взаимное попустительство, покровительство, круговая порука зачастую способствуют появлению коррупции, кумовству, нарушениям законов, трудовой и финансовой дисциплины. Рыночные отношения при всей своей внешней жесткости чаще всего сегодня являются самыми эффективными и гуманными. Характерный для договорных отношений индивидуализм несколько не снижает уважения к человеку, а наоборот, укрепляет положение личности в коллективе, делает её более независимой и свободной в своих поступках.

Вывод из всего сказанного таков: нет идеальным форм отношений в коллективе. Любые отношения имеют и достоинства, и недостатки. Выбор форм взаимоотношений в коллективе должен соответствовать требованиям решаемых задач и уровню развития ментальности участников.

ПРОБЛЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Вопросы безопасности в организациях не принято афишировать перед рядовыми работниками, за исключением общих вопросов техники безопасности. Экономическая и деловая безопасность для большинства находится как бы за кадром. Поэтому рядовые сотрудники и начинающие руководители по многим вопросам обеспечения безопасности оказываются не в теме. Если такие люди становятся самостоятельными руководителями, предпринимателями, главами коллективов, то сплошь и рядом допускают элементарные ошибки, которые могут им стоить больших неприятностей.

Если начать перечислять все виды потерь организациями и частными лицами имущества, недвижимости и других экономических и иных опасностей, известных судебной практике, то не хватит места в этой книге. Их разнообразие так велико, что даже Уголовный кодекс порою оказывается недостаточно подробно проработанным. Неискушенные, начинающие руководители обычно не знают и сотой доли этого разнообразия и поэтому очень часто оказываются совершенно не готовыми предотвращать возникновения этих проблем.

Довольно характерным последствием подобных ошибок бывает «прощение» владельцами растрат и потерь имущества, допущенных их подчиненными. Это обычно происходит у нас отнюдь не из-за гуманности владельцев утраченного имущества, а по причине их неспособности обеспечивать свою экономическую безопасность.

Во-первых, очень многие потери просто своевременно не обнаруживаются их владельцами и тем или иным образом включаются в затраты, уменьшая прибыль или увеличивая убытки. Во-вторых, очень часто при обнаружении пропажи средств или имущества и подключению к решению проблемы юристов выясняется, что отсутствует возможность юридически правильного обоснования искового требования через суд вследствие отсутствия правильного ведения учета.

В-третьих, когда величины потерь не очень большие, то здравый смысл нередко подсказывает, что выгоднее «простить» ущерб, уволив виновного, чем начитать с ним долгую, сложную тяжбу с неопределенным исходом. Тут и возможность проиграть полностью или частично процесс, и частая сложность реального взыскания ущерба, и плохая работа правоохранительных органов и прочее.

Поэтому самое лучшее – это вести бизнес грамотно, в соответствии с установленными законами, другими нормативными актами, инструкциями и правилами. Вот это-то и оказывается самым сложным для неискушенных руководителей. Они зачастую просто пренебрегают изучением законов и положений, сами не разрабатывают, не используют или не обновляют должностные обязанности и инструкции, не требуют повседневного оформления договоров, актов и других оправдательных документов.

В таких условиях истец оказывается обезоруженным. Когда судья или адвокат ответчика просит документально подтвердить претензию к материально ответственному лицу, растратившему миллион, горе-руководитель не может этого сделать или предъявляет лишь часть обязательно требуемых документов. При этом сплошь и рядом получается, что вину истца в разгильдяйстве доказать гораздо проще, чем вину ответчика в растрате. Промашка истца часто заключается в плохой организации учета, наличии неучтенного имущества, неоформлении или утрате оправдательных документов, договоров об ответственности, недоказанности получения средств и так далее.

Поэтому основой экономической безопасности деятельности организации является строгое соблюдение законов, грамотная организация учета, своевременное документальное оформление движения имущества, надежная организация охраны, регулярные проверки, аудит, инвентаризации.

В неустоявшихся, развивающихся экономиках почти повсеместно не выполняются элементарные требования безопасности. Скажем, заведующие хозяйством выдают работникам ключи от офисных и складских помещений не под роспись, а просто так. Тем самым сразу размывается ответственность за хранимое там имущество. Очень часто в бухгалтерском учете делаются записи без наличия оправдательных первичных документов. Это недопустимо по всем инструкциям. Но их многие не соблюдают. Порою даже кассовый учет ведется очень небрежно, а

сами кассы похожи на проходной двор. Это все особенно характерно для небольших семейных и полусемейных предприятий, разросшихся до десятков и сотен работников.

Многие документы и папки, требующие ответственного хранения, долго лежат на полках в общедоступных местах, не подшитые должным образом. В таких условиях при желании мошенники могут изымать какие-то документы, производить исправления, прикладывать фальсифицированные документы и т.д., легко уходя от уголовной ответственности.

Молодые руководители часто экономят на охране, надеясь на авось. А в это время их оборудование, материалы, другое имущество, незавершенные строительством объекты часто бывают просто беспризорными, растаскиваются, портятся и пропадают.

Обремененные текущими производственными заботами хозяева малых предприятий и организаций отдают свои печати и факсимиле бухгалтерам, кассирам, экспедиторам, менеджерам и другим лицам. В результате печати не только часто неправильно хранятся, теряются, но и попадают к нежелательным лицам, которые оформляют подложные документы, легко уходят от ответственности, совершая серьезные преступления.

Все перечисленные и многие другие проблемы безопасности – следствие низкой управленческой культуры. У многих начинающих руководителей бывает предвзятое отрицательное отношение к «бумаготворчеству», учету, соблюдению массы инструкций. К сожалению, просветление в этих вопросах наступает намного позже ущерба от их недооценки. Нередко разорившиеся предприниматели даже не знают всех причин произошедшего. Причиной же часто бывают: отсутствие элементарного порядка, пренебрежение вопросами безопасности, недооценка важности достоверного учета. У таких предпринимателей вначале нередко случается эйфория от якобы сверхприбыльной деятельности, а потом вдруг оказывается, что у них имеют место огромные, невосполнимые убытки. Как это произошло, они не знают, поскольку ничего не понимают в бухгалтерском учете, не уважают его, всячески искажают, надеясь кого-то обмануть, а в результате обманывают сами себя.

Учет, конечно, нужно вести, совершенствовать, автоматизировать, а не упразднить, не исказить и не упрощать до примитивизма. В общем-то, перечисленное – достаточно элементарно и хорошо знакомо опытным, грамотным руководителям, но неискушенные лица на них часто спотыкаются. Эта тема рассчитана на них. Данный материал, конечно, не заменит управленческой культуры, но обращает на неё внимание.

Тема 16. НЕДОСТАТКИ АВТОРИТАРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

СНАЧАЛА НАПОМНИМ ПРЕИМУЩЕСТВА

Авторитарные организации не критиковал разве что только ленивый. Другое дело, что критика такая обычно бывает не научной, а скорее эмоциональной. Нам же здесь нужна максимальная объективность. Поэтому оценить этот тип организации с позиций ТОД вполне полезно. Для той же объективности начать следует с наличия у неё несомненных достоинств, о которых сегодня часто забывают или умалчивают. Основными достоинствами авторитарных организаций являются:

- возможность концентрации усилий и ресурсов огромного количества людей по воле узкого круга компетентных лиц;
- относительная простота, естественность и традиционность форм организации;
- возможность создания сильных управленческих структур;
- возможность осуществления быстрых изменений деятельности по воле руководства;
- относительная дешевизна осуществления согласовательных функций;
- огромный опыт и вековые традиции этой формы организации;
- возможность опоры на традиции и культуру почитания старших.

Яркими иллюстрациями эффективности этого типа организаций могут служить, например, деятельность российского императора Петра I, проведение индустриализации СССР в довоенный период, исключительная мобилизация всех ресурсов СССР для победы в период Второй мировой войны, успешная концентрация ресурсов СССР на решении ракетно-ядерной проблемы и многое другое. Эти неоспоримые исторические факты не нуждаются в доказательствах, несмотря даже на немалые, а порой и гигантские издержки в названных процессах. Они не только не опровергают, но даже подчеркивают сказанное.

Авторитарная организация хороша, когда основная масса сотрудничающих социально и профессионально недостаточно незрелая, когда надо бороться с разбродом и шатаниями темных, культурно неразвитых масс, когда надо навести элементарный порядок сначала в умах, а потом и в делах. Вообще говоря, существует ряд условий и задач, которые можно и объективно нужно решать с помощью авторитарной организации. В определенных условиях она незаменима.

Следует отдать должное авторитарному типу организации, поскольку в большинстве стран, и в первую очередь развивающихся, авторитарная организация и сегодня обеспечивает львиную долю согласовательных функций. Без неё просто не возможно пока обойтись большинству людей на Земле. Именно поэтому надо хорошо знать и её явные достоинства, и её серьезные недостатки.

НЕДОСТАТКИ АВТОРИТАРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Авторитарная организация имеет объективные недостатки. Один из них – консерватизм. Дело в том, что в иерархических авторитарных структурах осуществлять внутренние изменения очень трудно. Поскольку полномочия руководителей каждого уровня делегируются сверху, то самостоятельность на каждом уровне ограничена, кроме самого верхнего. Количество же уровней может исчисляться десятками. И на каждом уровне возможно разное отношение к любому вопросу. В таких условиях всякая субъективно несущественная для верхов информация сильно тормозится или блокируется в своем движении вверх. Отсутствие же объективной картины реальности на верхних уровнях стопорит очень многие вопросы. Поэтому сохранение старого – довольно типично в авторитарной организации.

Величина и качество получаемых для потребления благ непосредственно зависят от занимаемой должности. Поэтому большинство держится за свою должность мертвой хваткой, а заодно ищет возможности для служебного роста. Самое эффективное для этого – угождать начальству, не беспокоить его по мелочам и сообщать приятное. Осуществление в таких условиях каких-то сложных, долговременных программ обычно невозможно. Они просто мешают карьере множества лиц. Поэтому серьезные, сложные изменения часто блокируются. Это и выливается в консерватизм. Ему также способствует слабая восприимчивость авторитарных организаций к новинкам.

Иллюстрацией сказанного является положение с внедрением новой техники в СССР. Несмотря на немалые усилия государства, всеобщее понимание важности освоения новой техники, бесплатность получения новых конструкций и технологий, новинки на предприятиях внедрялись «из-под палки», зачастую принудительно, по указке сверху. Не допускалось отставания только в узкой сфере стратегического военного производства. Так, несмотря на огромные капиталовложения и государственные субсидии в автомобильную промышленность СССР, гражданская автотехника по своему качеству постоянно отставала от мировых стандартов. Сама организация, способ производства, механизмы сотрудничества сковывали развитие автомобилестроения.

КОНСЕРВАТИЗМ

Если молодой, талантливый конструктор создал по собственной инициативе что-то новое, важное и даже добился получения авторского свидетельства, то это в авторитарной системе совсем не означает конечного успеха для его новинки. Следующий логический этап действий конструктора в авторитарной системе – обращение на государственный завод, в конструкторское бюро для воплощения новинки в жизнь.

И тут сразу возникают проблемы. Либо его конструкцию не берут, либо вынуждают стать одним из многих «соавторов», т.е. выкручивают руки, отнимая авторство. Это – типичное явление в авторитарных системах. Дело в том, что все права в этих системах сосредоточены у начальства.

Каким бы автором ты ни был, но решать дальше всё будет начальство. Оно и фактически вмешивается в процесс создания промышленного образца. Без авторитарного начальства в этой системе никакая техника не может быть создана. Поэтому, хочет того или нет автор, но у него появляются соавторы из начальства, которые, в конце концов, практически становятся основными участниками создания нового изделия. Так, например, автором становится главный конструктор или главный инженер завода, сам директор, главный технолог и другие. И никто с этим спорить не станет, поскольку в авторитарной системе с этим спорить невозможно.

Если конструктор-энтузиаст не желает разделить авторство, то либо его сразу отвергают вместе с изобретением, либо используют это изобретение без согласия автора. Авторитарные порядки делать это обычно позволяют.

Это мы рассмотрели путь очевидно успешного изобретения. Но если такой очевидности его ценности нет и изобретатель никому не известен, а изобретена не цельная, очевидно успешная конструкция, а только узел или новый процесс, который мало кто может оценить по достоинству – а это бывает гораздо чаще, то вероятность блокирования продвижения новинки очень высока. Действительно, зачем авторитарному руководителю рисковать своей карьерой ради чужого изобретения с совсем неясной перспективой? Зачем ему эта головная боль. У него обычно имеются другие, более близкие и важные для него конструкторские планы и интересы.

Что в результате? То, что у массы изобретателей и конструкторов теряется стимул к творчеству, поскольку они лишены возможности влияния на судьбу своих изобретений и не могут в полной мере воспользоваться доходами от применения своего изобретения. Конечно, если изобретение сделает сам руководитель организации, то тогда судьба изобретения может быть более счастливой. Но такие совпадения в одном лице довольно редки.

И это ещё далеко не все проблемы изобретателей в авторитарной системе. Их противниками становятся не только высокомерные руководители, но и ближайшие товарищи. Причины – зависть и карьерное соперничество. То все лица одного статуса были равны, и вдруг один из них претендует на нечто большее, что автоматически относительно понижает статус ранее равных с ним лиц. Здесь обостряются зависть и соперничество.

Аналогично авторитарная организация тормозит, сковывает или отвергает инициативы во многих областях и сферах деятельности, причиняя невосполнимый ущерб прогрессу. Не случайно великие изобретатели Генри Форд и Томас Эдисон, как и многие другие, создавали свои эпохальные конструкции в рыночных условиях, имея при этом личную материальную выгоду. В то же самое время в России авторитарная система похоронила массу прекрасных конструкторских идей, появившихся позже на Западе в рыночных условиях.

Сколько так было погребено прекрасных изобретений! Сколько судеб напрасно искорежено! Сколько незаслуженных обид перенесено! Сколько прекрасных людей загублено! И в наше время подавляющее большинство мировых новинок гражданского назначения создается на коммерческой основе, т.е. вне авторитарной организации. Условия для такого появления новинок хорошо отлажены в развитых рыночных экономиках. Поэтому именно туда уезжают талантливые ученые из развивающихся, авторитарно организованных стран. В этой утечке мозгов виноваты не конкретные люди, а используемая архаичная авторитарная организация. Попытки ускорения научно-технического прогресса при господстве авторитарных структур обречены на провал, поскольку противоречат объективным законам организации.

СЛАБАЯ МОТИВАЦИЯ

Что побуждает авторитарного исполнителя к действиям, напряжению сил и преодолению препятствий? В первую очередь это почитание руководителя, его призывы или чьи-то надежды отличиться и сделать собственную карьеру. Последняя причина не столь массовая, как может кому-то показаться. Далеко не все носят в своем ранце маршальский жезл. Почитание руководителя – тоже не всеобщее поветрие, особенно в наше время. Остаются уважение к руководителю, следование его призывам и указаниям.

Но и это не столь мощный побудительный мотив. Одни не вполне понимают указаний и замыслов начальства, другие не очень верят в успех дела, а третьи – больше озабочены какими-то своими личными проблемами. Вряд ли можно полагаться на то, что подобные исполнители будут решать поставленные перед ними задачи с полной самоотдачей, творчески и на пределе своих

возможностей. Так думать наивно. Но в этом огромный недостаток авторитарной организации, резко снижающий её эффективность.

В авторитарных организациях вознаграждение за труд или величина денежного содержания, должностного оклада всегда зависит от места данной должности в авторитарной иерархии. Правило такое: чем выше должность, тем выше оклад. Это вполне естественно. Но ведь это значит, что чем ниже должность, тем ниже оклад. Любой авторитарный руководитель сочтет за оскорбление более высокий оклад у его подчиненного. Это обычно никогда не допускается.

Даже если на низовой должности находится исключительно полезный специалист, он будет получать мизерную оплату за свой труд, поскольку из-за него не станут ломать всю систему окладов. Именно этим и обусловлены маленькие оклады у огромного числа низовых исполнителей. Таковы традиционные правила авторитарной организации. Она объективно очень ограничена в возможностях создания у низовых исполнителей побудительных мотивов к эффективному труду. Это зачастую порождает массовую нищету и массовое воровство.

Поэтому не удивительно, когда в авторитарной организации низкая дисциплина, слабая заинтересованность в результатах труда, разболтанность, безответственность, пассивность и невысокий профессионализм рядовых исполнителей, а в целом – низкая эффективность производства. Классическими примерами этих проблем могут служить экономики Кубы и КНДР. Этим же был обусловлен проигрыш СССР и стран Варшавского договора в холодной войне со странами НАТО. Холодную войну выиграли не столько военные или разведки, сколько эффективная рыночная организация.

СУБЪЕКТИВИЗМ И ВОЛОНТАРИЗМ

В оценке разных новинок очень важна объективность. Авторитарные системы в этом обычно слабы, поскольку оценки делает руководитель, который в массе вопросов - не самое компетентное, но предвзято заинтересованное лицо. При этом он практически не имеет критики снизу. Между тем, там могут быть самые компетентные в решаемых задачах люди. Но не они дают оценки и принимают решения.

Поэтому авторитарные решения очень часто грешат субъективизмом и волонтаризмом. И это совсем не случайно. Многие авторитарные руководители стесняются показать некомпетентность, обращаясь к своим подчиненным за советом. Больше, чем ошибиться, он боится оказаться в положении обучаемого и потерять авторитет, а потому часто принимает не самые лучшие, а то и ошибочные, вредные решения.

НЕРАВЕНСТВО

Неравенство в авторитарных системах существует всегда, даже тогда, когда его пытаются искусственно скрыть, как это делали большевики, отменившие сословия, титулы, погоны и демонстрировавшие скромность в быту. Это им было не сложно делать, т.к. большинство из них вышло из достаточно бедных слоев населения. Но к сороковым годам советская номенклатура потребляла ресурсов, по количеству и качеству сопоставимо с верхними слоями Российской империи. Проживание во дворцах, индивидуальный транспорт, особое снабжение, прислуга и другое. У Сталина формально почти не было личного имущества. Оно было ему ни к чему. Зато он мог делать в стране и со страной всё что угодно, без ограничений.

Главное в авторитарном неравенстве - не величина официально принадлежащей собственности, а величина реальных возможностей распоряжаться общественными ресурсами. Настоящей собственности, хорошо защищенной законодательно, в авторитарных системах существовать и не может. Не та система отношений. Поэтому демонстрация авторитарными иерархами своей скромности в быту – не более чем пропагандистский пиар-ход.

Зачем И.Сталину было иметь личный автомобиль и многое другое? К его услугам были все автомобили страны, шевельни он только пальцем. И так во всем и на всех уровнях иерархии. Разница лишь в масштабах. Исключений история не знает. Поэтому не известно, кто был честнее и порядочнее - дворяне, открыто пользовавшиеся своими официальными привилегиями, или большевики, «скромно», без шума или с демагогией творившие беззаконие.

Дворяне пользовались привилегиями если и не за личные, то хотя бы за заслуги своих предков. Большевики же пользовались дворянским жильем, как грабители, выселяя и изгоняя законных

владельцев. О том, что под видом борьбы за социальную справедливость очень часто изгонялись труженики, объективно показал голод в стране, осуществившей успешную ликвидацию кулачества, а по сути изгнание наиболее трудолюбивой части крестьянства.

Понятие социального равенства при авторитарной ментальности ограничено равенством лиц, находящихся на одной иерархической ступеньке. Но о равенстве хоть в чем-то между лицами разных уровней иерархии здесь не может быть и речи. Впрочем, это вполне нормально, естественно для данного механизма и фактически не воспринимается как несправедливость. Начальству всегда было позволено больше, чем рядовым.

Но если другое лицо того же социального статуса вдруг станет богаче, то это уже рассматривается как вызов и несправедливость. «Пусть у меня не будет коровы, лишь бы у соседа не было двух». Нынешняя зависть и ненависть бедных к богатым в основном питается не какими-то статистическими выкладками, а характером авторитарной ментальности, господствовавшей на нашей земле веками. И это – серьезная помеха для развития рыночных отношений. Слегка повысивших свое благосостояние мелких предпринимателей, не говоря уже о средних и крупных, обыватели люто ненавидят и творят им всяческие козни: портят автомашины, поджигают ларьки, дома, крушат имущество и т.д. И всё это под лозунгом борьбы с «несправедливостью» распределения доходов.

По-настоящему неравенство присутствует именно в авторитарных отношениях. Это вытекает уже из характера данной формы организации. Кроме того в ней отсутствует развитая правоохранительная система, и сами участники не имеют привычки и навыков сопоставления с законом каждого своего шага. Яркие примеры массовых несправедливых действий авторитарных режимов являют действия Пол Пота и Мао Цзедунa при проведении ими «культурных революций», в результате которых совершенно несправедливо пострадали миллионы людей. Одни – за знание иностранного языка, другие – за ношение очков, третьи – за европейскую одежду, а четвертые – за прочие признаки грамотности.

МЕДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПЕРЕМЕН

Авторитарная организация в принципе достаточно прочна и эффективна, если существует в своих условиях и рамках. Обычно авторитарные диктаторы, не ввязывающиеся в очень рискованные авантюры, долго и уверенно правят. Косвенным подтверждением этому служат примеры Сталина, Франко, Мао, Ким Ир Сена и др., которые прожили долго и умерли своей смертью на вершине власти.

Дело в том, что классическая авторитарная организация самодостаточна и в прошлом могла быть внутренне независимой от внешних влияний с помощью самоизоляции. Пока у лидера сохраняется авторитет, он может бесконечно править подданными. Обеспечивать же искусственно авторитет одного человека научились практически повсеместно. Такие системы могут десятилетиями существовать без изменений. Медлительность перемен – достаточно характерная черта авторитарной организации. Если для руководителя главное – личный покой, то любые инициативы, тем более рискованные, будут им отвергаться. Ради сохранения должности руководителя все подчиненные могут быть задействованы для сохранения статус-кво.

Если дело не касается безопасности высшего руководства, никто в авторитарной организации не торопится что-то изменять. Сам процесс изменений здесь очень длителен, противоречив и неоднозначен. Если нет чрезвычайных обстоятельств, то авторитарная организация обычно очень инертна, медлительна и плохо реагирует на массу частных факторов и событий. Быстрых, чутких реакций на возникающие неожиданные события здесь ожидать не приходится.

Характерна история о «внезапном» нападении на СССР гитлеровской Германии. Сколько копий сломано при обсуждении причин внезапного вторжения немецких войск, несмотря на массу сообщений руководству страны о готовящемся нападении. Всем непонятна логика руководства СССР, своевременно не принявшего надлежащих мер. А причина – в рассматриваемой нами закономерности, в медлительности, неуклюжести авторитарного реагирования на внешние обстоятельства. Дело в том, что организационная система длительное время была ориентирована её руководством на то, что Германия – союзник против коварной Великобритании, Франции и других стран. Поменять эту ориентацию на прямо противоположную звенья авторитарной системы самостоятельно не могут. Сделать же это быстро им тем более невозможно. Ошибки,

недоработки, медлительность высших инстанций авторитарных систем способны привести к полному коллапсу в низовых звеньях иерархии. Это и продемонстрировал первый период войны. Успехи СССР в войне появились только после того, как перестроилась вся авторитарная организация сверху донизу на новые цели и условия. Но это потребовало времени, невероятных усилий и невероятных потерь.

Отсутствие в низовых подразделениях авторитарных организаций полноправных хозяев делает низовые инициативы по принятию важных решений сложным, многоступенчатым и неблагоприятным согласовательным процессом. Во многих случаях решение считается принятым, если его формулировка пройдет последовательно десятки этапов формальных и неформальных согласований, соберет соответствующий набор подписей, а затем и «высочайшее соизволение». В такой обстановке для низовых руководителей самой сложной проблемой становится убедить высшее руководство порою в самых очевидных вещах, по которым они не информированы или информированы искаженно, тенденциозно.

ТЕНДЕНЦИЯ ТОТАЛИТАРНОСТИ

На первый, непрофессиональный взгляд многим кажется, что объединение, полная централизация и концентрация авторитарного управления дают большой экономический эффект и имеют решающие преимущества над раздробленностью деятельности участников рынка. Это оказалось большим заблуждением авторитарных представлений об организации. В кибернетике есть закон, требующий, чтобы управляющая система была не менее сложной, чем управляемая. Чем больше людей объединено в единую организацию, тем сложнее она становится и тем проблематичнее эффективное управление ею.

Наладить эффективную работу гораздо легче в маленьких организациях, чем в крупных. Характерно, что самые развитые экономики мира имеют очень большое количество малых, эффективно функционирующих организаций, небольших венчурных компаний, быстро осваивающих новинки.

Если авторитарная организация доведена до абсолюта и распространена на все сферы жизни и деятельности общества, как это было, например, в СССР и маоистском Китае, то такую организацию называют **тоталитарной**. Сама жизнь показала, что тоталитарность абсурдна и противоречит нормальному ходу развития общества. Попытка тотального контроля за каждым человеком, каждым коллективом и каждым процессом требует столь огромных усилий и издержек, что это становится бессмысленным и даже самоубийственным.

Поучительна история борьбы германского фашизма за этническую «чистоту» рейха, да и всей Европы. Устроив до Второй мировой войны погрома на евреев, а затем и холокост, фашисты косвенно поспособствовали, чтобы физики-ядерщики еврейского происхождения покинули Германию и перебрались в США, где с их решающим участием было создано первое в мире атомное оружие. Тоталитаризм страшен, но это колосс на глиняных ногах, который в конце концов рассыпается под собственной тяжестью.

Сторонники тоталитаризма наивно надеются на то, что в крупной авторитарной организации решения руководства и более точные, и более сильные, а значит, и способные достигать более весомых результатов. Но это не так, если речь идет о гражданской экономике. В крупных авторитарных организациях высшее руководство сильно оторвано многоступенчатой иерархией от мелких, частных вопросов деятельности сотен и тысяч низовых исполнителей. Поэтому оно обычно физически не в состоянии переварить всю низовую информацию и принять правильные, своевременные решения обо всём, что делается внизу. Значит, такое руководство допускает массу ошибок и неизбежно ведет организацию к снижению эффективности общей деятельности.

К тому же тоталитарное мышление не отличается гибкостью. Его носители в своих суждениях сильно упрощают реальность, а потому они, в конечном счете, обречены на фиаско. Нигде в мире тоталитарные режимы не смогли окончательно утвердиться и очень долго просуществовать. Жизнь их разрушает.

НЕНАДЕЖНОСТЬ И НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

Очень часто авторитарные организации отличаются ненадежностью и нестабильностью. Это обусловлено излишне большой зависимостью системы от личности руководителя. Сильная

личность может породить и сильную авторитарную организацию. Слабая же, колеблющаяся личность не способна создать сильную организацию. Однако, выдающиеся личности занимают ничтожную долю среди авторитарных руководителей. Кроме того, имеет место соперничество за занятие высоких должностей. Возможно и освобождение должности вследствие смерти руководителя.

Каждый авторитарный руководитель выстраивает систему управления под себя, назначая лично преданных начальников по своему вкусу. В случае смены авторитарного руководителя, как правило, меняется вся подчиненная ему пирамида управленцев. Это порождает не только кадровую чехарду, но и разрушает все управленческие наработки, накопленный опыт, порождает неуверенность чиновников в завтрашнем дне и стремление урвать от должности всё, да поскорее.

В названных и во множестве других случаях возникает нестабильность управления, что сильно подрывает организацию. Периоды ухода одного руководителя и замены его другим для авторитарной организации весьма болезненны. В случаях же частой смены руководителей деятельность организации резко ухудшается, а порой даже парализуется.

КОСНОСТЬ И НЕГИБКОСТЬ

Негибкость авторитарных организаций предопределена рядом объективных причин. Во-первых, для этих организаций обычно присуща относительная стабильность состава персонала и затруднительность его смены при резком изменении условий и задач. Во-вторых, авторитарные организации консервативны, часто поражены засильем среди руководителей стариков или крепко спаянных связями кланов, что также не способствует гибкости в работе. В-третьих, находясь в крупных иерархических структурах, руководители скованы общими установками, сложившимся опытом, нормами поведения и необходимостью «не выбиваться из строя». Всё это мешает гибкой перестройке деятельности в связи с изменением внешней конъюнктуры или требованиями конкурентной борьбы.

БЮРОКРАТИЗМ

Авторитарная организация тяготеет к централизации, укрупнению, унификации, использованию единых правил для всех своих структур. Для обеспечения иерархического единства и эффективной управляемости в авторитарных организациях неизбежно использование традиционных форм управления, использующих огромную массу докладных, рапортов, приказов, распоряжений, уставов, уложений и т.д. Для возможности последующего контроля за действиями низовых подразделений от них требуют документального оформления всех значимых действий с соблюдением единообразия, обязательного сбора разрешительных подписей и последующее хранение таких документов в архивах. Порою случается даже так, что само дело бывает менее трудоемко, чем его документальное оформление. Это особенно было характерным до появления современных информационных технологий.

Всё это бумаготворчество создает определенный, контролируемый свыше порядок, но, разумеется, усложняет и замедляет реальную работу. Неискушенным в авторитарной культуре управления людям трудно понять, зачем разводить такую бюрократию и каждодневно плодить и требовать несметное количество документов.

Впрочем, злом являются не сами документы, а стремление чиновников возвысить свой статус над остальными людьми, используя монополию на информацию, которой они распоряжаются. Это позволяет чиновнику укреплять свои позиции, тормозить какие-то процессы, искусственно раздувать свою значимость и тем или иным образом вымогать для себя подношения, льготы и привилегии. Поэтому внедрение информационных технологий само по себе не решает проблему засилья бюрократов. Важно лишить чиновника монополии на информационные ресурсы. При полной открытости, доступности информации бюрократизм практически не возможен.

Создавая современные информационные системы, следует уделять должное внимание контролю за правильностью их эксплуатации, обеспечению достоверности информации, недопущению монополизации распоряжением информационными ресурсами, наличию системы четкой персональной ответственности за ведение и качество базы данных.

МАФИОЗНОСТЬ

Для авторитарных организаций естественно тяготеть к широкой опоре на родственников, на кумовство, куначество, клановость и т.д. Хотя это обычно снижает дисциплину, приводит в руководство слабых организаторов, но зато обеспечивает преданность главе.

Но не только официальные руководители тяготеют к кумовству. При господстве авторитарной ментальности в любой организации могут формироваться и формируются неофициальные личные связи авторитарного или авторитарно-договорного характера. При достаточно большом их укреплении можно говорить о возникновении мафии. Её наличие – свидетельство довольно высокой степени разложения и неэффективности официальной организации.

Дело в том, что мафия тоже авторитарная организация, но неофициальная, скрытая или как ещё говорят, неформальная. Она паразитирует на официальной организации, скрытно использует её ресурсы и потому ослабляет её изнутри.

С одной стороны, резонно было бы ожидать, что два медведя не уживутся в одной берлоге. Но обычно уживаются, поскольку мафия не заинтересована полностью уничтожить официальную организацию, за счет которой существует. Но и усиления её она не жаждет, ведь это может ослабить или ликвидировать мафию. Поэтому действия мафии очень противоречивы и непоследовательны. То она проявляет служебный патриотизм, а то цинично подрывает деятельность официальной организации.

Существование мафии ухудшает производственную дисциплину, использование ресурсов и усугубляет все недостатки авторитарной организации.

ВЫВОД

Таким образом, авторитарным организациям объективно присущи многие серьезные недостатки, снижающие их эффективность и сдерживающие развитие общества. Её недостатки в настоящее время столь велики и существенны, что вызывают настоятельную необходимость замены применения авторитарного механизма сотрудничества на договорной в тех случаях, где авторитарные отношения не способны обеспечивать достаточную эффективность деятельности людей. Это - в первую очередь наиболее сложные, общественно-значимые задачи и сферы деятельности: наука, образование, прикладные исследования, проектно-конструкторская и испытательная работа.

Вместе с тем, надо признать, что без авторитарных форм управления, хотя бы в ограниченном применении, обойтись пока нельзя. Причина этого даже не в неумении управлять по-иному, а в том, что очень часто управлять приходится людьми, имеющими по преимуществу авторитарную и даже более примитивную ментальность. Это прежде всего молодежь, но и огромное число других экономически несамостоятельных людей.

Тема 17. ПЕРЕХОД К РЫНОЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Со времени гайдаровских реформ на постсоветском пространстве, начался перевод народного хозяйства на рыночные рельсы. Он и сегодня далеко ещё не завершен. Мы не будем здесь и сейчас говорить о макроэкономических аспектах этого вопроса, а остановимся на формах организации деятельности трудовых коллективов.

Сегодня сплошь и рядом внутри организаций используются авторитарные или авторитарно-договорные принципы организации и управления. Многие руководители до сих пор не представляют себе, чем отличаются авторитарные формы организации от договорных, рыночных. На этом нам надо остановиться особо.

В чем заключаются цели деятельности организаций? Обычная авторитарная организация имеет целью выполнение вышестоящих установок, задач, указаний, нормативов или планов. Если это угольная шахта, то главное для неё в авторитарных условиях – выполнение плана добычи угля.

Есть, конечно, и другие задачи, но они второстепенные или третьестепенные. К ним относятся: охрана труда, рентабельность, выполнение плана по поставкам, безаварийность, развитие добычи, освоение новой техники, выполнение плана социального развития, укрепление авторитета руководства и т.д.

Если же речь идет о работе в рыночных условиях и принципах, то целью обычной организации становится получение прибыли, а всё остальное потом и лишь как производное от названной цели. Это – принципиально иная диспозиция. Если предприятие приступило к переходу на рыночную организацию, то в первую голову следует уточнить или пересмотреть его цели и задачи. Они должны быть соответствующим образом изменены или в них следует серьезно перенести акценты. Это, в принципе, предполагает массу изменений, включая даже технологические. Так, например, для угольной шахты это станет переходом на работу в соответствии с договорами на поставку угля строго по объемам и ассортименту, борьбу за снижение себестоимости угля и его поставки покупателям, серьезное усиление сбытовой деятельности и так далее. Прошлые авторитарные задачи выдачи на гора любой ценой как можно больших объемов угля в рыночных условиях подобно экономическому самоубийству.

ИЗМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

Важнейшим элементом в организации деятельности коллективов при переходе на рыночные принципы работы становится ориентация на рыночную конъюнктуру, конкурентную борьбу, необходимость платить за всё, что нужно для производственной деятельности и её развития. В авторитарно организованном, централизованном хозяйстве СССР предприятия практически даром получали многие технические и технологические новинки при обмене опытом. Вышестоящее начальство обычно заставляло их этим заниматься. Но настоящих стимулов для освоения новинок не было. Сбыт был и без того гарантирован в централизованной плановой экономике, что вело к техническому отставанию в невоенных областях деятельности.

В конкурентных рыночных условиях новинки становятся фактором выживания. Без них через некоторое время со старой продукцией невозможно удержаться на рынке. Поэтому любая компания должна постоянно самое серьезное внимание уделять исследованиям перспектив развития в своей сфере и расходовать всё большие средства на техническое и технологическое обновление, на использование достижений науки в своей деятельности.

СОЗДАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ

Договорное сотрудничество невозможно без четкого изложения и согласования всех сторон деятельности. Продукция должна соответствовать определенным нормам, требованиям, разрешениям, условиям, стандартам, договорам и т.д.

При договорном сотрудничестве каждый работник должен иметь четкие обязанности, права, правила деятельности. Ему требуется ориентироваться на конкретные требования, сроки, задачи, технические и другие условия. Хотя подобная информация в определенной мере существует и в авторитарных условиях, но она не играет там столь юридически важной роли, поскольку последнее слово там всегда за каким-то авторитетом, начальником. Спрашивается, зачем быть слишком педантичным, если любое указание может вмиг отменить другое указание того же самого или более вышестоящего руководителя.

Интересно, что существующие должностные обязанности в авторитарных системах обычно имеют самый общий характер и не изменяются годами. Никого там не интересуют детали. Да на тексты обязанностей особо и не ориентируются. По многим должностям и вовсе нет никаких четких регламентирующих документов. А вот в рыночных условиях это всё уже недопустимо, поскольку споры здесь, в конечном счете, решает не начальство, а суды, арбитражи, руководствующиеся буквой закона. Таким образом, при переходе на рыночные принципы работы необходимо всю нормативно-справочную информацию приводить в порядок или создавать заново. И это немалая работа. Речь ведь идет не о простой формальности наличия документов, а о выполнении ими соответствующей роли в системе организации. Скажем, нужно не просто написать перечень обязанностей работника, а сделать их инструментом качественного решения конкретных задач. Каждый такой документ имеет определенное организующее, экономическое и юридическое значение. При плохом его качестве будет хуже и работа, и её результаты.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ.

Рыночные условия не позволяют решать задачи абы как. Рассмотрим в качестве примера авторитарную систему проведения субботников по очистке территории населенного пункта. Эти работы в советское время осуществлялись ежегодно. Этим пытались помочь улучшить внешний вид улиц, дворов, парков, скверов и т.д. Речь идет о «бесплатной», непрофессиональной работе по указанию сверху. Не будем здесь критиковать качество, производительность этих работ и их экономические последствия. Нас сейчас интересует, следует ли проводить субботники при использовании рыночных принципов работы.

На основе рыночных принципов никакие коммунистические субботники не возможны по той простой причине, что при рынке бесплатного труда не бывает. Для него нет здесь никаких правовых и организационных оснований. Он не вписывается в равноправные, партнерские отношения между организаторами и исполнителями, которые предполагают рыночные отношения. При рыночных принципах вообще недопустимо, чтобы кто-то мог бесплатно распоряжаться чьим-то трудом, не вступая с ним в равноправные отношения. Если ты чего-то от кого-то хочешь, то вступай с ним в соглашение, и если договоришься, то соблюдай договоренности и плати, как договорились.

Доказывая наличие эксплуатации, Карл Маркс, по сути, подразумевал скрытую недоплату за труд. На субботниках же труд вообще не оплачивается. Это ли не эксплуатация! Аргументы вроде того, что это добровольный труд, просто смешны. Эти добровольно-принудительные работы – характерная форма внеэкономических отношений, авторитарного давления на исполнителей.

Это имело бы хоть какое-то оправдание, если бы субботники действительно решали современные сложные проблемы благоустройства городов. В том то и дело, что там, где проводятся «субботники», по большому счету ничего не благоустроено. Временно немного разгребается мусор, а потом всё быстро возвращается на круги своя – приходит в состояние запущенности и убогости. Современный, настоящий труд должен быть технически оснащенным, весьма квалифицированным и высоко организованным, что в принципе невозможно при разовом участии в нем массы случайных людей. В рыночных условиях становится очевидным, что казенный энтузиазм не конкурент профессионализму.

Я совсем не противник добровольного, бесплатного труда в экстренных случаях, при авариях и спасательных работах. Это – святое дело. Но даже на авариях и пожарах добровольцам часто необходима специальная подготовка, достаточные знания и навыки. На обычных же хозяйственных работах, в том числе и по благоустройству, нужен соответственно квалифицированный, достойно оплачиваемый труд. Если же в субботники на работу вместо дворников или безработных ставят специалистов с высшим образованием (инженеров, врачей, менеджеров и т.д.), отрывая их от выполнения своих прямых обязанностей, то причина такого головотяпства и унижения специалистов кроется в недостатках авторитарной организации.

С помощью коммунистических субботников в принципе невозможно создать действительно благоустроенные дворы, скверы, детские площадки и т.д. На всё это требуются соответствующие специалисты, регулярный, квалифицированный, профессионально организованный и ответственный труд.

Вообще-то в договорной организации вполне возможны массовые работы по благоустройству. Но это должна быть система четкого, быстрого отбора исполнителей, исчерпывающего их инструктажа, заключения соглашений, обеспечение необходимого контроля за соблюдением соглашений и техники безопасности. И все должно завершаться предусмотренным вознаграждением за труд. Примерами такой организации могут быть, например, массовки при съемках кинофильмов.

Однако настоящая, систематическая деятельность в условиях рынка требует более обстоятельной организации, чем бывает на субботниках. Выращиваются ли цветы, осуществляется ли уход за газоном или кустарником – всюду сегодня требуются технические средства, современные технологии и опытные профессионалы с достойной оплатой. В противном случае все будет авторитарно, неэффективно, убого и погано.

Другой пример - использование автотранспорта. Авторитарное использование автотранспорта традиционно предусматривает централизацию и унификацию. Создание автохозяйств, систему

закупки транспортных средств, закрепление за ними водителей, организацию хранения машин, их ремонта, охраны, мойки, технического контроля и т.д. При этом не обеспечивается главное сегодня - достаточно эффективная эксплуатация транспорта. Он ведь не личный. Горючее и другие материалы расходуются недостаточно эффективно, имеют место «левые» поездки, несанкционированное использование транспорта в личных целях и т.д. В целом такая организация обычно бывает очень громоздкой, сложной, излишне дорогой и не достаточно эффективной.

Решение тех же задач на основе рыночных принципов предусматривает принципиально иные подходы и результаты. Автомобили могут принадлежать их водителям, с которыми заключаются индивидуальные договоры на использование их транспорта. Далее водители-владельцы машин сами в наиболее удобном и дешевом для каждого из них варианте осуществляют их хранение, уход и выполняют заказы по перевозкам. Заказчик оплачивает только полезные поездки и не ломает каждый день голову над всеми остальными вопросами содержания автотранспорта. Если заказчик что-то хочет изменить в системе сотрудничества с такими водителями, то ему следует это с ними обсудить, найти взаимоприемлемые решения и заключить новое или дополнительное соглашение. Величина оплаты труда в договорных системах, как правило, оказывается выше, а использование транспорта - более эффективным.

РАЗРАБОТКА И ЗАКЛЮЧЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ

Было бы большой ошибкой судить о «рыночности» организации по формальным признакам: наличию договора, положений, правил, нормативов или должностных инструкций. Это всё необходимо, но это всё должно быть не имитацией отношений, а реальным элементом балансировки интересов и целей деятельности. Так, если говорить о тех же водителях со своим транспортом, то в соглашениях с ними должны быть четко оговорены многие условия соглашения: порядок выдачи заданий, ответственность за выполнение заданий, время работы, правила оплаты, способы и величины оплат и компенсаций, расходы на эксплуатацию и ремонт транспорта и другое. Все эти элементы должны быть тщательно взвешены, сбалансированы и рационально закреплены в соответствующих документах.

Разрабатывая и заключая соответствующие соглашения, утверждая какие-то нормативы, руководители организаций не должны стремиться к ущемлению интересов партнеров-исполнителей. Надо понимать, что прибыль создается не обманом исполнителей, а рациональной организацией их деятельности. Ещё немало встречается бизнесменов, прилагающих основные усилия к тому, чтобы поменьше заплатить нанимаемым работникам. Это, в общем-то, типично для авторитарных систем, но неприемлемо для договорных.

Дело в том, что партнеры нужны надежные. Если же заключенные с ними соглашения их мало устраивают или вовсе им невыгодны, то такие партнеры либо будут плохо выполнять свои обязанности, либо вовсе могут расторгнуть соглашение как невыгодное. Если же таких партнеров много, то они будут часто прерывать или ухудшать решение стоящих задач, требовать пересмотра условий соглашений или вовсе станут саботировать сотрудничество. Это очень негативно скажется на деятельности организации. Поэтому любому предпринимателю выгодно, чтобы каждый его партнер был в достаточной степени заинтересован в сотрудничестве с ним, а это требует достаточно выгодных для них условий соглашений.

ПЕРЕХОД НА РЫНОЧНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ И ОПЛАТУ ТРУДА

Когда строят авторитарную организацию, то главным ориентиром берут обеспечение дисциплины подчинения, управляемость каждого подразделения, возможность в дальнейшем управлять коллективом в любых ситуациях с помощью распоряжений и указаний руководства. Когда же строится договорная организация, то между участниками согласуются правила игры. Они должны регулировать деятельность всех сотрудников.

Система создаваемых правил должна быть такой, чтобы каждый участник видел возможности для успешной работы и в то же время верил в возможность достаточной выгоды сотрудничества по этим правилам. Изменение системы оплаты – часто самый болезненный, стрессовый момент. Если ментальность авторитарная, то самым ценным считается опека со стороны руководителя. В авторитарной системе практически каждый чувствует, что работает на своего руководителя, а тот вознаграждает его за это. Образ отца-кормильца типичен в таких

системах. Термин «жалование», означающий зарплату, происходит от «жалует», т.е. награждает, любит, оказывает внимание подчиненному, что отражает суть авторитарной системы оплаты.

При переходе на рыночную форму оплаты труда от таких представлений работники должны избавляться. Здесь оплата не должна зависеть от личных отношений сторон. Всё должно определяться действующими правилами и условиями соглашений об оплате. Это совершенно иное представление о формировании заработка. Он уже не выступает чем-то вроде подачки начальства, «жалования» от него. Форма оплаты должна отражать рыночные, партнерские, равноправные отношения сторон. Здесь никто никому ничего не дарит. У каждого партнера свой интерес и свой доход от сделки. Не каждый работник способен быстро это понять и реально выстроить соответствующие отношения. Многое ещё зависит от поведения руководителя. Если он продолжает играть отца-покровителя, а не партнера, то это будет тормозить освоение рыночных отношений.

ПЕРЕХОД НА НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

С переходом на рыночные принципы вся организационная система, все отношения должны в корне измениться. Что из себя представляет авторитарно организованный коллектив? Обычно это люди невысокой квалификации, ориентированные на личность руководителя, более или менее пассивно ждущие от него решения всех своих проблем. Всякое выделяющееся из общего ряда поведение в таком коллективе осуждается его членами как нескромное или несправедливое. Здесь часто господствует взаимное попустительство. В таких коллективах обычно всегда царит консервативный дух, пассивность, иждивенчество, надежда на вышестоящих и круговая порука. Инициативы в большей части представляют собой жалобы, доносы и наветы. Соперничество в коллективе идет за приближенность к руководству, за более высокий статус. Если одни пытаются делать это, выделяясь успехами в работе, то другие - личной преданностью, подношениями, доносами на товарищей, а третьи – наветами и клеветой устраняя соперников.

При переходе к рыночной организации от этого всего не только приходится отойти, но и создавать иной дух, иные принципы отношений. Для этого, конечно, требуются более квалифицированные, более развитые участники и более совершенные отношения.

По сути, каждый должен почувствовать себя равным с организатором, руководителем или хозяином бизнеса. Каждый должен начать мыслить как самостоятельная личность. Общаясь с работодателем, уже неуместно ходить с протянутой рукой, жаловаться на превратности своей судьбы. Надо не просить, а что-то конструктивное, полезное хозяину предлагать. И, конечно, надо быть достаточно профессионально состоятельным, чтобы делать достойные предложения.

Всякая производственная, научная или управленческая деятельность должна стать товарной, т.е. нацеленной не на безусловное выполнение вышестоящих указаний, заданий или планов, а на свободную продажу продукта своей деятельности. Каждый хозяйственный субъект должен искать заказы, предлагать выгодные партнерам условия, используя всю рыночную инфраструктуру для своей деятельности (договоры, рекламу, кредиты, аренду, тендеры, страхование, лизинг и т.д.).

РАЗВИТИЕ МЕНТАЛЬНОСТИ

Что первично - развитие ментальности или развитие форм сотрудничества? Что исторически побуждает ментальность развиваться? Может быть, развитие – случайность?

Новый, договорной тип ментальности исторически появляется не сам собой. Поначалу возникает потребность решения более сложных, чем прежде, задач. Затем осознается, что для этого требуется освоить новый согласовательный механизм, т.е. новый тип отношений сотрудничества. Он возникает и формируется только в силу необходимости решения какой-то важной задачи. Стараясь всё лучше решать эту задачу, люди всё более проникаются новыми, более совершенными отношениями. Потребность решения более сложных задач порождает более совершенные формы производственных отношений, освоение не только новых механизмов сотрудничества, но и новой внутренней настройки психики, более развитой ментальности.

Таким образом, первичны решаемые задачи. Именно необходимость их решения и заставляет совершенствовать формы сотрудничества, а они, в свою очередь, развивают ментальность. Это – теоретически очень важный вывод для практики. Поскольку перед человечеством встают все

более сложные, невиданные прежде задачи, то можно ожидать закономерного развития используемых для их решения механизмов сотрудничества и ментальности людей. К таким задачам нового уровня сложности относятся: усложненные поиск и добыча полезных ископаемых; ухудшение экологии, противостояние негативным изменениям климата; повышение опасности техногенных катастроф; угроза падения на землю крупных комет; расползание по планете оружия массового поражения и многое другое.

С одной стороны, названные задачи настолько сложны, что намерение их решить не вызывает большого оптимизма. Но законы ТОД подсказывают, что эти угрозы могут поспособствовать ускорению социального развития человечества, а также показывают организационные пути решения возникающих мировых проблем. Хочется верить, что этот шанс не будет упущен.

ТАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ

Переход на договорную организацию может осуществляться тактически по-разному. Первый вариант – стихийный, или шоковый. Сначала происходит развал морально изжившей себя авторитарной организации во всех сферах жизнедеятельности, крах авторитарных организаций, системный кризис, разрушение хозяйственной среды и других сфер человеческой деятельности, а затем постепенное, длительное налаживание рыночных форм работы, во время которых население, с одной стороны, страдает от бесхозяйственности, а с другой – мучительно осваивает новую мораль, нормы поведения, формы сотрудничества и хозяйствования.

Столь сложная, комплексная, эпохальная перестройка не может осуществиться быстро, за месяц, год или два. На это требуются десятилетия. Этот переход по масштабам и драматичности изменений, по резкости психической перетряски, действительно, является революционным, ведь в корне изменяется всё, от производственных до семейных отношений, от традиций до всей системы ценностей личности.

Второй вариант – плановый, или управляемый. Суть его в недопущении резкого морального краха принципов авторитарной организации, а последовательное, плановое, рационально регулируемое её преобразование на договорных принципах под общим авторитарным управлением. При таком управляемом переходе к рыночной организации не происходит стихийного разрушения хозяйственной жизни. Напротив, она постепенно становится всё более эффективной и масштабной, последовательно освобождаясь от авторитарных пут и овладевая новыми возможностями работы.

К сожалению, изменение ментальности с авторитарного типа на договорной происходит не столь однозначно, гладко и быстро. В начале перестройки авторитарной ментальности индивид постепенно освобождается от преклонения перед начальством. При этом очень часто раболепие и страх сменяются на злобу и неспровоцированное хамство, ощущение полной вседозволенности. В этот момент индивид ещё не готов к равноправным отношениям. В нем ещё во многом присутствует страх перед вышестоящими лицами, а, следовательно, и ненависть и он машинально пытается преодолеть их агрессивными поступками в отношении вчерашних авторитетов.

Отсутствие внутреннего осознания себя равным начальству и привычный поиск виноватых непроизвольно компенсируется претензиями к руководителям, обвинениями других во всех своих проблемах. Это особенно проявляется на уровне ментальности в 22-23 ус, который я называю «стервозным». Если этот уровень становится типичным для общественных отношений в целом, то это носит весьма разрушительный характер. Господство такой морали и отношений в обществе получило название «дикого капитализма». Дело в том, что в такой момент развития ментальности договорные принципы и мораль ещё не созрели, не преобладают, а весомость авторитарных уже подорвана, исчезли страх, преклонение, преданность, элементарная дисциплина. Масса людей уже потеряла прежние авторитарные идеалы и мораль, но не освоила в необходимой степени договорных норм. Происходит катастрофическое падение морали. Если такая ситуация охватывает сразу всё общественное сознание, то массово разрушаются не только традиции и нормы поведения, но и элементарный порядок в обществе, вплоть до падения безопасности личности. Общество пребывает в глубоком кризисе. Именно это и происходило в первое десятилетие после развала СССР, во время начала проведения рыночных реформ.

Первый вариант перехода к рынку – неуправляемый, чреватый потрясениями и развалом народного хозяйства, других сфер деятельности и падением жизненного уровня. Второй вариант

– управляемый, последовательный, плановый, с опорой на прежние, авторитарные нормы в хозяйственной организации до тех пор, пока постепенно не сформируются предпосылки и навыки для новых форм сотрудничества, себя вполне оправдал. У каждого из этих путей есть преимущества и недостатки. Первый вариант во главу ставит политическое решение перехода к рынку, с целью отвергнуть и не допустить реставрации авторитарной организации. Он исходит из недоверия к верхам тех, кто проводит реформу.

Второй вариант во главу угла ставит экономические результаты перехода к рынку, последовательное наращивание и использования новых экономических возможностей хозяйствования, рост благосостояния населения. Пример первого варианта перехода к рынку – Россия, а второго – Китай.

Плановость, управляемость освоения рыночной организации очень привлекательны и хорошо воспринимаются населением. Такая работа требует твердого, продуманного, обстоятельного и качественного управления и позволяет разные задачи и сферы деятельности переводить на рыночные рельсы с разной скоростью, по мере создания или созревания соответствующих предпосылок. Одни задачи требуется срочно переводить на договорные принципы организации решения, а другие даже попридержать до лучших времен.

Так, скажем, торговлю, сферу услуг и мелкие крестьянские хозяйства обычно переводят на рыночные принципы работы в первую очередь. Эти задачи обычно не могут эффективно решаться в авторитарной централизованной системе.

Однако, целый ряд других задач и отраслей деятельности нельзя сразу переводить на рыночные принципы, поскольку для этого нет и не может сразу появиться нужных предпосылок. К таким сферам относятся: государственное управление, силовые и правоохранительные структуры, стратегические и секретные отрасли, учреждения народного образования. Здесь нельзя сразу допускать свободной купли-продажи основных фондов, информационных систем и баз данных. Старая авторитарная организация должна в переходный период твердо обеспечивать надежное функционирование этих сфер и ответственное поведение всех их участников, а также последовательное проведение рыночных реформ.

У кого-то может возникнуть вопрос: а возможно ли безболезненное сочетание авторитарных и договорных принципов организации? Вполне. История дает нам массу подобных примеров, от античной демократии в сочетании с рабовладением до коммунистических экспериментов в условиях сталинского тоталитаризма. Близкие, соседние механизмы сотрудничества вполне сочетаемы, хотя и имеют объективные противоречия. Надо уметь их тактически сочетать во имя успеха дела, но при этом следует постепенно, последовательно осваивать договорную организацию и договорную ментальность.

ОГРАНИЧЕННОСТЬ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДОГОВОРНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Выше так много было сказано в пользу применения механизма договорного сотрудничества, что у читателя может сложиться впечатление о нем, как о панацее. Это далеко не так. Чисто договорное сотрудничество содержит массу серьезных недостатков, говорить о которых корректно и полезно только после его полного освоения.

Главным недостатком договорного механизма (без параллельного использования других механизмов) является его неуправляемость, стихийность основных рыночных сил и процессов. Это касается и величины цен, и курсов акций, и потоков инвестиций, и использования природных ресурсов, рабочей силы и многого другого. Принципы свободных рыночных отношений требуют полной независимости всех участников рынка от какого-либо вмешательства и указаний со стороны. Это, с одной стороны, вроде бы создает справедливые условия для конкуренции, но с другой – порождает серьезные недостатки в виде различных перекосов, кризисов и возникновения нежелательных экономических, социальных и политических процессов. Большая неопределенность будущей рыночной ситуации порождает дополнительные затраты и проблемы.

Стихийность, неуправляемость и непредсказуемость рыночной ситуации, отсутствие какого-либо контроля за многими процессами создает благоприятные условия для множества злоупотреблений со стороны всякого рода авантюристов, спекулянтов, алчных политиков и банальных преступников, паразитирующих на особенностях и недостатках свободного рынка. Всё

это и многое другое создает очень серьезные проблемы (экономические, экологические, социальные, политические), в принципе не разрешимые в рамках чисто договорного механизма.

Эти проблемы, как правило, решаемы только при дополнении рыночных процедур использованием коллегиальных, а иногда и авторитарных элементов организации. Для того, чтобы недостатки договорного механизма не создавали слишком больших проблем, он в развитых странах уже давно в чистом виде не используется. Расцвет рыночных отношений невозможен без серьезного дополнения их различными коллегиальными процедурами. Только это обычно и позволяет успешно решать проблемы договорного механизма. Именно с помощью коллегиальных процедур, в которых участвуют представители научного сообщества, общественных, государственных и даже международных организаций, удастся поддерживать на плаву ведущие развитые рыночные экономики.

Таким образом, хвалить рыночные отношения можно лишь до тех пор, пока они не возобладали над авторитарными. Но после этого надо всё более критично относиться к использованию договорного сотрудничества и всё большее внимание уделять применению коллегиального механизма для нивелирования недостатков классической рыночной организации.

Тема 18.

КАК ПОВЫШАТЬ УРОВЕНЬ СОЦИАЛЬНОЙ ЗРЕЛОСТИ

ПОНЯТИЕ «СОЦИАЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ»

Бытующее выражение «социально зрелый человек» - понятийно используется не вполне четко. Под этим примерно подразумевают, что данный индивид прошел социализацию и духовно соответствует цивилизованной части общества.

В теории организационной деятельности понятие «социальная зрелость» может формулироваться значительно более точно, поскольку здесь имеются измерители степени социального развития ментальности индивида, оцениваются уровни принимаемых норм поведения, измеряемых по соответствующей шкале развития. В принципе, конкретные трактовки и нюансы понятия «социальная зрелость» могут быть разными, отражающими различные аспекты рассмотрения характера ментальности. В настоящей работе мною используются три взаимодополняющих трактовки этого понятия. Одна рассматривает социальную зрелость через параметры ядра ментальности (см. термин в теме 5) - позиции левого и правого его краев, а также минимума его площади на графике. Вторая трактовка предполагает использование показателя актуальной ментальности (АМ) – позиции наиболее высокой (средней, сглаженной точки кривой графика) оценки на кривой ядра ментальности. И, наконец, третий подход предполагает рассмотрение всего графика ментальности, включая не только параметры «суши», но и «воды», поскольку ментальность характеризуют не только положительные, но и отрицательные оценки пословиц. Причем отрицательные оценки часто не менее важны для характеристики индивида, чем положительные. Последний подход - наиболее комплексный и объективный, но технически более сложный, неудобный для частого использования. По нему затруднительно кратко характеризовать уровень социальной зрелости. Поэтому я чаще использую вторую трактовку - АМ, но допускаю и другие подходы к определению социальной зрелости.

Упрощенно можно сказать, что социальная зрелость - это степень развития гражданского самосознания индивида, степень его развития как члена общества. В организационной деятельности понятие «степень социальной зрелости» позволяет характеризовать индивида в плане внутренней готовности участия в сотрудничестве (согласовательной деятельности) разной степени совершенства форм его развития. Чем выше социальная зрелость, тем в более совершенных формах сотрудничества индивид может эффективно участвовать.

Оценивать социальную зрелость следует очень осторожно. Нельзя делать окончательного заключения о социальной зрелости индивида по результатам одного случайного тестирования. Ментальность достаточно подвижное психическое образование, чтобы по одному графику сразу

делать далеко идущие выводы. Повторные тестирования одного и того же субъекта, проведенные в разных условиях, через часы, дни или недели, позволяют более объективно и комплексно рассмотреть характер ментальности, точнее определить уровень социальной зрелости.

Это особенно важно помнить, рассматривая ментальность молодых, не вполне социально сформировавшихся людей. Их психика не только более подвижна, но и более пластична, и поэтому ментальность (настрой) может изменяться в достаточно широких пределах. У таких лиц обычно наблюдаются существенные смены настроения, нестабильность отношений с окружающими, быстрые изменения в оценке одного и того же явления, частое обнаружение и осознание своих ошибок, резкие изменения самооценок и даже психологические кризисы.

Поэтому о социальной зрелости индивида следует судить как минимум по результатам объединения данных нескольких тестирований, а ещё правильнее – по результатам тщательного анализа данных нескольких тестирований с учетом внешних обстоятельств и внутреннего настроя индивида.

Здесь имеется очевидное противоречие. С одной стороны, мы понимаем нестабильность, подвижность ментальности, случайность величин её параметров, а с другой – по этим параметрам пытаемся делать выводы о характере ментальности индивида, как будто она неизменна. Противоречия не будет, если исходить из понимания пластичности психики, её приспособляемости к изменяющимся условиям и задачам.

ЗАЧЕМ НУЖНО ПОВЫШАТЬ СОЦИАЛЬНУЮ ЗРЕЛОСТЬ

Исторически ментальность людей развивалась, повышалась вслед за использованием более совершенных механизмов сотрудничества. Сначала по тем или иным причинам изменяются условия бытия и появляется настоятельная потребность в решении более сложной задачи (или той же задачи, но в более сложных условиях), которая в рамках старых организационных форм эффективно не решается. Это вызывает необходимость использования более совершенной организации, т.е. более совершенного механизма сотрудничества.

Регулярное его использование оставляет след в ментальности участников. Она постепенно развивается, вырастая до уровня используемого нового механизма сотрудничества.

Чем выше уровень развития ментальности индивида, тем в более совершенном механизме сотрудничества он может участвовать. Это – исторический путь человечества к решению более сложных задач. Решая более сложные задачи, человек развивается и сам, а более высокое развитие его ментальности позволяет в дальнейшем легче решать и более сложные задачи.

Это происходит не только с человечеством или обществом, но и с индивидом. Причем с индивидом это ещё более наглядно. Чаще всего бывает так, что уровень развития ментальности конкретного индивида несколько отстает от уровня механизмов сотрудничества, в которых он официально участвует во время трудовой деятельности. Поэтому со временем у него обычно несколько вырастает социальная зрелость. Это – типично естественный процесс социального развития члена общества.

Всё бы хорошо, но этот процесс протекает очень медленно. Начиная свою трудовую деятельность, индивид должен сначала как-то адаптироваться к официальной форме производственных отношений. Его ментальность еще не соответствует им, но он старается приспособиться, соответствовать ожиданиям, обращенным к нему. Если вокруг работают зрелые люди и опытные руководители, то они опекают его, помогают быстрее понять и принять используемые формы отношений. Так индивид накапливает опыт отношений, появляются стереотипы, привычки и навыки взаимодействия, постепенно формируются и более совершенные взаимоотношения, происходят соответствующие изменения в ментальности.

РАЗВИТИЕ ЦЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ВОСПИТАНИЯ

Воспитание детей до уровня, признаваемого в обществе как социально зрелого, с разной степенью успеха осуществляется повсеместно. Если взглянуть на этот процесс через призму теории организационной деятельности, то его надо признать обычным, традиционным развитием

ментальности от простейших форм до уровня, господствующего в данном обществе в среде дееспособных лиц. Таким образом, воспитание – это по сути своей развитие и формирование ментальности от простейших, примитивных форм до более совершенных, необходимых для нормальной, типичной жизни в окружающем социуме.

К сожалению, такого понимания процесса воспитания сейчас нет. Педагоги и воспитатели обычно относятся к процессу воспитания не как к сложному, диалектическому процессу развития ментальности индивида, а как к некоторому навязыванию детям определенных норм поведения. Такой подход подобен попыткам механической загрузки в головы детей норм поведения, как в какой-нибудь бункер.

При этом детям оставляется лишь одна функция – запомнить это и выполнять. Такой подход – глубокое заблуждение и непонимание сути воспитательного процесса, сведение его к самым примитивным авторитарным методам. Возможности у такого подхода очень ограничены, что подтверждает сама жизнь, фактические результаты деятельности детских учреждений.

Теория организационной деятельности подсказывает, что средства воспитательного воздействия должны изменяться вместе с развитием ментальности воспитуемого. При этом первым, исходным средством воспитательных воздействий является выработка привычек и стереотипов машинальных действий. Это происходит в диапазоне развития ментальности от 1 до 9 ус (см. черный цвет на рисунке 1). Вторым средством воспитательных воздействий является принуждение. Оно используется в процессе развития от 1 до 19 ус (см. там же красный цвет) и преобладает в диапазоне 5-15 ус, достигая максимума на уровне 10 ус. Следующим воспитательным средством по мере развития ментальности является выработка уважения к

Таблица 8.

Важнейшие составляющие этапов развития и формирования ментальности

Наименования характеристик	Машинальный МС	Принудительный МС	Авторитарный МС	Договорный МС	Коллегиальный МС	Саможеланный
Цели воспитания – формирование:	единообразных привычек поведения	сильных, смелых, но покорных начальству	почтительных, послушных, честолюбивых и преданных	законопослушных, предприимчивых, компромиссных	сознательных, полезных, коллективному членов	готовность к альтруизму
Согласующие инструменты	Сигналы, показ действий, подражательные инстинкты	Угрозы, приказы, запреты, наказания	Указания, призывы, похвалы, критика	Предложение, соглашений, компромиссы	Обсуждение, аргументы, доказательства	Доверительное информирование
Духовная опора данных типов ментальности	Традиция, пример предков и старших	Вера в неодолимость господствующей силы	Вера в лидера, надежна на него и любовь	Убежденность в надежности правовых институтов	Осознание общности интересов и возможностей	Полное знание и любовь к ближнему
Типичные нормы поведения	Быть, как все	Против силы не пойдешь	Начальству виднее	Услуга за услугу	Одна голова – хорошо, а две – лучше	Охота пуще неволи
Главные воспитательные средства	Повтор и подражание для выработки нужных привычек	Подавляющая сила для внушения покорности, страха и злости	Влияние авторитетов, воспитательных собраний и ритуалов	Участие в договорах и судебных спорах	Общественное мнение и коллегиальные решения	Логика мышления и зрелое окружение

старшим и следования их указаниям. Оно используется в воспитательном процессе в диапазоне роста ментальности от 11 до 29 ус, достигая максимума на уровне 20 ус. При этом каждый следующий шаг в развитии опирается на предыдущий.

Цели и методы воспитания на основных этапах развития личности приведены в таблице 8. Она иллюстрирует закономерные этапы, через которые проходит развитие ментальности, последовательность процесса социального созревания. Эти этапы – не кирпичи, каждый из

которых можно произвольно переставлять или игнорировать. Между ними существует строгая логика последовательности развития, показанной на рисунке 49.

Так, например, нельзя игнорировать этап машинального типа ментальности. Первым этапом воспитания маленьких детей может и должно быть приучение быть, как все. Иное – недопустимо, ибо произойдет принципиальная воспитательная ошибка. Развития ментальности не будет.

Логическим следующим этапом может быть только формирование элементов принудительной ментальности: осознание ребенком весомости силы, существующей над ним, необходимости считаться с нею, стремление к повышению собственной силы, к достижению с её помощью своих целей, к способности успешно защищаться от опасностей.

Это – самое главное, что может понять и принять малыш в этом возрасте. Для маленького человечка в окружении больших и сильных людей вполне логично подчиняться превосходящей, строгой силе. Это гораздо безопасней, чем попытки бороться с более сильными. Страх в этот период господствует в психике и поведении. За время длительного опыта силовых отношений постепенно возникает понимание того, что любая сила не абсолютна и не всегда враждебна. Часто находятся способы приспособления к ней или преодоления. И в дальнейшем развитии личности роль силы теряет своё сверхмагическое воздействие. К тому же принудительные отношения неприятны и изнурительны. Лица слабые или обреченные быть более слабыми не любят господство силы, но на определенном этапе своего развития вынуждены постоянно на неё ориентироваться.

Со временем ребенок осознает, что рядом далеко не враги. Родители и родственники о нем заботятся, оберегают, защищают, помогают. Благодаря этому у ребенка появляется осознание защищенности, благодарные чувства и любовь к родным, желание опеки с их стороны. Так возникают элементы авторитарных отношений и соответствующей ментальности. Вначале любовь к старшим замешана ещё на страхе, покорности, но со временем появляются доверие, вера

в родителей, уважение, почитание, любовь, благодарность за опеку, родственные чувства. Это значительно более сложные отношения, чем страх, но без него они не появились бы.

Авторитарные отношения – это огромный мир, формирующийся под влиянием конкретных личностей. Если личность значительная, позитивная, понятная детям, то она способна творить чудеса в воспитательном процессе. Такую личность уважают, её любят, ей подражают, с неё берут пример, её слушаются, ей верят, за ней идут. Это всё создает прекрасные возможности для эффективного воспитательного воздействия.

Если руководители по своим способностям значительно превосходят ведомый ими контингент и несут в себе массу позитивной энергии, то это почти идеальный вариант для эффективного воспитательного процесса. В такой ситуации не только решается множество учебных задач, но и идет достаточно интенсивное профессиональное и духовное развитие членов коллектива.

В результате происходит пересмотр системы ценностей, принципов жизни, понятий справедливости в сторону норм договорного типа ментальности. Он непосредственно вырастает из авторитарного типа. Этот пересмотр взглядов у разных людей происходит в разное время. У одних это происходит в 20-25 лет, у других в 26-36 лет, а у третьих может и вовсе не произойти до конца жизни. Всё зависит от конкретных условий жизни, опыта и интеллекта личности.

Может быть, для ускорения социального созревания надо делать китайский скачок, например, из принудительного этапа сразу перескочить в договорной, минуя авторитарный? Мол, зачем его осваивать, если потом в процессе развития всё равно от него придется отойти.

Это очень ошибочное мнение. Дело в том, что перескоки здесь не возможны, точно так же, как в развитии растительного или животного организма. Каждый этап вырастает из предыдущего. Это – естественный процесс с глубокой логикой и обусловленностью. Попытка перескочить через авторитарный этап развития невозможна уже даже потому, что в договорной ментальности не обойтись без уважения и доверия к личности, которые впервые формируются и широко используются в авторитарных отношениях. Если индивид не научился никого уважать и в каждом видит только врага, то он просто не сможет усвоить договорные отношения, где уважение к личности, её правам и интересам должно быть на большой высоте. Попытка создания договорных



Развитие целей и средств воспитания

отношений без уважения к личности - абсурдна. Точно так же невозможна коллегиальность без освоения договорной базы отношений, без договорного закрепления коллегиальных процедур. Каждый этап развития ментальности абсолютно необходим для нормального хода воспитательного процесса. Должна обязательно соблюдаться естественная, поэтапная последовательность социального созревания (машинальный - принудительный – авторитарный – договорный – коллегиальный - саможеланный).

Поэтому на каждом этапе воспитания следует ставить соответствующие цели, естественно вытекающие из достигнутого уровня развития и объективно требуемого очередного шага. В таблице 7 приведены цели и средства воспитания на каждом этапе роста ментальности, а также духовные опоры каждого из этапов. Нельзя освоить авторитарную ментальность, если никогда ни в кого не верил, никому не подчинялся и не питал надежд. Это всё надо пропустить через себя, переварить логически и пережить эмоционально, накопив соответствующий духовный опыт.

Показанные выше таблица 8 и рисунок 49 – лишь упрощенные схемы. Не следует думать, что именно такие дискретные ступени в количестве шести штук возможны и не существует между ними промежуточных рубежей. В реальности процесс социального созревания достаточно плавный, по крайней мере, промежуточных этапов между названными ступенями может быть много. Всё весьма индивидуально. Но последовательность качественных изменений, направление развития ментальности здесь указаны абсолютно точно.

Из сказанного вытекает, что по большому счету роль воспитателя не должна сводиться к механическому вдалбливанию тех или иных норм поведения либо взглядов всем воспитуемым подряд. Напротив, требуется вести каждого индивидуально от одного рубежа развития ментальности к другому. Это огромный, тернистый путь духовного становления ребенка, с личными этическими открытиями, эмоциональными кризисами, разочарованиями, озарениями и находками. Воспитание, по сути, это пропускание через душу развивающегося уже прошедшей в обществе исторической последовательности социального развития.

До уровня в 25 ус (середина шкалы) развитие ментальности может опираться на традиционные общеизвестные формы, широко используемые родителями, воспитателями и учителями. В них ведущую роль играет непосредственное воздействие воспитателя на воспитываемых: личный пример, привитие полезных навыков и привычек, внушение, угрозы, наказания, призывы, поощрение, привитие преклонения определенным авторитетам, идеям и т.д. Воспитание на этих уровнях основывается не столько на логике и науке, сколько на житейском опыте, на показе образцов поведения, на демонстрации собственного отношения к окружающему, на вере, чувствах и привычках. Использование научных знаний в качестве доказательств здесь практически бесполезно вследствие совершенно иного способа мышления, оценок и принятия решений. На низких уровнях развития ментальности научные выкладки кажутся слушателям скучными и оторванными от жизни.

Развитие же ментальности на уровнях выше 25 ус требуют уже не угроз и призывов, а гораздо более сложных воздействий: передачу опыта цивилизованных отношений, знаний принципов рыночного, гражданского общества, совместный анализ или разбор поучительных ситуаций и т.д. В первую очередь здесь надо передать воспитуемым правовые и экономические знания, помочь освоить достаточный опыт договорного сотрудничества, соблюдения законов и правил. Нужно доказывать справедливость новой морали и норм поведения. На этом этапе очень важно прививать и самостоятельность. При освоении коллегиального сотрудничества ещё больше необходимо опираться на теорию и современные знания. Здесь воспитание уже должно использовать научные факты, аргументы, анализ и строгую логику. Это – нормальные методы повышения социальной зрелости на этих уровнях.

Когда же делают попытки использовать этот инструментарий в воспитании лиц, имеющих лишь авторитарную или ещё более низкую ментальность, то обычно из этого ничего не получается. Не та ментальная почва, не те алгоритмы мышления, не те стереотипы и навыки! При авторитарном уровне ментальности отсутствует способность строго объективного рассмотрения отношений между людьми. Здесь очень большая субъективность, предвзятость мнений и неспособность всегда делать логически выверенные выводы. Нет привычки к достаточной объективности и глубине и строгой обоснованности в суждениях.

Так, например, если субъект А всегда делает хорошее субъекту Б, то последний искренне считает первого хорошим человеком, не рассматривая всего прочего в поведении субъекта А. Между тем, субъект А при этом может многими другими небезосновательно считаться негодяем.

Авторитарный субъективизм порождает необъективность, предвзятость, отсутствие самокритичности в суждениях. Вопреки логике морали при авторитарной ментальности неправомерно поддерживают своих друзей, сторонников и товарищей даже в тех случаях, когда они совершили недостойные поступки или даже преступления.

Если традиционные методы воспитания или стихийного формирования конкретной личности до её взрослого состояния не смогли обеспечить развития социальной зрелости до уровня примерно в 25 ус, то попытки дальнейшего его развития на основе изучения теоретического материала становятся весьма проблематичным. Дело в том, что при низких уровнях ментальности алгоритмы мышления довольно примитивны. Строгая, научная логика отсутствует. Личность обычно не имеет твердых навыков критичного, строго научного, логического мышления. Как правило, она довольствуется субъективно удобными, лично выгодными оправданиями собственного поведения, а любые контраргументы не способны конструктивно повлиять на оценки и выводы.

Для таких лиц, например, важны не столько сами приводимые аргументы, сколько статус лица их высказывающий. То есть, для них не очень важна суть обсуждаемого вопроса, но принципиально важен статусный уровень участников. Поэтому они не столько озабочены правильностью доказательств и логикой аргументов, сколько бывают «загипнотизированы» должностью говорящего. Аргументы авторитетов принимаются некритично, а аргументы лиц, не обладающих высоким статусом, обычно отвергаются ими без всякого обоснования или с любым обоснованием.

При таком уровне ментальности всякий чужой человек воспринимается с подозрением, без доверия и даже враждебно. Уже поэтому его аргументы окажутся неэффективными. Классические формы обучения или доказательств с научным изложением преимуществ более совершенных норм взаимоотношений, морали и поведения окажутся беспомощными.

Нашим образовательным учреждениям никто не устанавливает норм на уровне развития ментальности или социальной зрелости их воспитанников к моменту выпуска или на какие-то иные временные рубежи. Таких норм нет. Если и используются какие-то воспитательные установки, то в основном очень абстрактно. Большой недостаток - отсутствие инструментария для достаточно достоверной оценки степени воспитанности.

Между тем, было бы весьма полезно устанавливать такие нормы. В таком случае воспитательная работа получила бы конкретные цели и задачи, а её результаты можно было бы обоснованно оценивать. Например, ориентиром требуемого минимального уровня социальной зрелости, «актуального уровня развития ментальности», для выпускников ВУЗов можно было бы установить в 25 ус.

Этот уровень уже дает определенный шанс общаться с человеком на языке научных аргументов, строгих доказательств и логических выводов, осуществлять дальнейшее развитие ментальности с использованием научных форм доказательств.

Эти выводы сделаны мною на основании собственного опыта искусственного повышения уровня зрелости нескольких лиц, с которыми в разное время проводились мною индивидуальные и групповые занятия для повышения уровня социальной зрелости. Тем, у кого на момент начала занятий ядро ментальности было существенно ниже 25 ус и не было «суши» на более высоких уровнях, занятия не помогли существенно повысить уровень социальной зрелости. У всех же остальных без исключения произошел значительный прогресс в повышении социальной зрелости в период занятий и через некоторое время по их окончании. Возможно, этот опыт недостаточен для далеко идущих выводов, но и он полезен.

Таким образом, первые три ступени развития ментальности (машинальная, принудительная и авторитарная) могут осваиваться во многом стихийно, в процессе использования традиционных форм воспитания. Последующие же ступени – освоение договорного и коллегиального механизмов – традиционным средствам воспитания не под силу. **Для этого нужны новые средства повышения социальной зрелости – теоретическое осмысление, научные аргументы и практический опыт новых отношений.**

СОДЕРЖАНИЕ ВОСПИТАНИЯ

Обладая глубоким пониманием характера ментальности на каждом участке шкалы её развития, теория организационной деятельности позволяет сформулировать важнейшие элементы содержания воспитания на каждой стадии развития индивида.

Как уже говорилось, машинальное сотрудничество осваивается ребенком путем подражания старшим, многократными повторами необходимых действий, выработкой нужных навыков и правильных реакций на сигналы. При этом воспитатели должны показывать пример действий, давать нужные сигналы и корректировать движения, если они у ребенка неправильны, пока не сформируется устойчивый навык.

На этапе формирования ментальности принудительного типа индивид (обычно это ребенок) должен, во-первых, усвоить то, что существует иерархия силы, которую невозможно игнорировать. Следует выработать реакцию послушания превосходящей силе. Во-вторых, он должен научиться отличать сильных от слабых и достаточно объективно оценивать свои силы по сравнению с силой других лиц. В-третьих, в этот период у него должно появиться желание стать сильнее, чтобы не каждый мог его легко обидеть. В-четвертых, освоив вышеназванное и знакомясь уже с началами авторитарных отношений, ребенок должен осознать, что на каждую силу всегда найдется ещё большая сила, и потому не надо думать, что если ты сильнее кого-то, то можешь его безнаказанно обижать. В-пятых, ребенок должен понять, что сила не всегда имеет негативный характер, что есть сильные, от которых можно ждать защиты, помощи, опеки, что таковы его родители и воспитатели, что они способны на поддержку и помощь, если добьешься их расположения хорошим поведением. В-шестых, ребенок должен знать об опасностях, которые могут исходить от чужих, посторонних людей и явлений, чтобы остерегаться их.

Следующим этапом воспитания становится освоение авторитарных отношений. При этом принуждение в той или иной мере пока сохраняется. В этот период ребенок в первую очередь должен понять, кто проявляет о нем заботу, опекает его, каковы положительные качества этих лиц. Он должен проникнуться уважением, доверием и любовью к этим людям (родителям, воспитателям и их помощникам). Он должен научиться отличать круг «своих» от «чужих», особенно от незнакомых лиц, и знать, чем обеспечивается его безопасность (помещения, замки, ключи, взрослые родственники и т.д.).

Признание превосходства старших и руководителей требует определенной компетентности. Не каждому, тем более ребенку, дано сразу понять чье-то превосходство. Вначале возможен вполне здоровый скептицизм и полное неверие в кого-то. Нужно сообщать достоинства ведущего, помогать в достаточной степени их понять и принять как превосходные, создавая правильные представления ребенка. Тогда и появится соответствующее уважение.

Иерархия силы должна в ментальности уступить приоритет иерархии статусов. Следует утвердить вместо главенства силы главенство превосходящего статуса. Нужно, чтобы ребёнок понял, что главнее старший, а не физически более сильный.

Бывает, что кандидатура ведущего вполне достойная, но ведомые не могут правильно её оценить лишь в силу собственной ограниченности. Это случается очень часто в работе с детьми. Им просто не хватает жизненного опыта, знаний и логики мышления, чтобы проникнуться должным уважением, скажем, к скромной молодой учительнице, к новому тренеру или руководителю технического кружка.

В таких случаях не надо скромничать, представляя кандидатуру на роль ведущего. Её надо преподнести в очень положительном, нужном свете, способствовать росту её авторитета. Я не призываю обманывать, но утверждаю, что обязательно надо хорошо преподнести и донести до каждого все достоинства нового руководителя. Это предусматривают и давно сложившиеся традиции авторитарного управления.

В период освоения авторитарных отношений воспитываемые должны научиться послушанию, следованию указаниям руководителя. Необходимо освоение всех авторитарных норм и традиций общения (соответствующей дисциплине, культуре общения, участию в проведении торжеств и чествований, использованию званий, наград и так далее). Это должно быть принято ребенком и он должен приобрести опыт участия в таких мероприятиях, освоить авторитарную форму дружбы, научиться дорожить ценностями своего коллектива, общества и проявлению патриотизма.

Следующим этапом развития воспитательного процесса является освоение норм договорного сотрудничества. Как и все предыдущие этапы развития ментальности, этот тоже должен осуществляться достаточно плавно и логически последовательно.

Суть договорных отношений – равноправные взаимные обязательства. В авторитарной организации можно найти прообраз таких отношений. Это, например, отношения между ведущим и ведомыми. Между ними можно усмотреть наличие встречных обязанностей друг к другу. Если руководитель успешно осуществляет свою миссию, то и подчиненные отвечают взаимностью. Но если руководитель не осуществляет, скажем, опеки, не служит примером и т.п., то на каком-то зрелом этапе авторитарных отношений ведомые начинают воспринимать такое поведение ведущего как снимающее в той или иной мере с них обязанности выполнять его указания.

Аналогично может повести себя и руководитель. Если кто-то не выполняет его указаний, то он может прекратить или ослабить опеку над этим лицом. Подобные акты с любой стороны постепенно переводят отношения в новый, договорной характер.

При этом не надо бояться, что авторитет старых кумиров может несколько поблекнуть. Определенная переоценка ценностей должна происходить. Постепенно должны меняться личные цели, система ценностей, восприятие людей и явлений от авторитарных в сторону договорных. Если раньше, например, подростку более всего важно было, как на него взглянул тренер или что он мимоходом сказал, то с течением времени спортсмену важнее должны становиться предоставляемые ему материальные блага (спортивный инвентарь, имущество, пайки, льготы, премии и др.) или иная личная выгода. Это изменение отношений может иллюстрировать пословица: «Спасибо не надо, деньги давай».

Освоение договорного типа ментальности – задача непростая. В ней существуют разные аспекты: правовой (осознание своих гражданских прав, понимание принципов равноправия, которых нет в авторитарных системах); экономический (понимание своих экономических отношений с окружающими); организационный (понимание своего места и роли в организации). Для освоения всего этого требуется время, приобретение опыта, знаний, постепенная переоценка системы авторитарных ценностей.

Огромную роль играет окружающая среда. Очень полезно участие молодых людей в четко налаженных официальных договорных отношениях, дающих не только чувство большей личной свободы, но и осознание ответственности за соблюдение своих обязательств.

Обращает на себя внимание резкий рост сложности содержательной части воспитания на каждом следующем этапе развития индивида. Для освоения коллегиального типа ментальности требуются ещё более сложные методы воспитания. Их важным отличием является обязательное присутствие теоретической составляющей. Невозможно понять, принять и тем более освоить коллегиальные отношения без глубокого понимания целого комплекса идей и достижений человеческой культуры, без хорошего понимания процедур принятия коллегиальных решений и без способности в них эффективно участвовать.

Приведу лишь один штрих. В предыдущем типе ментальности (кстати, индивидуалистского типа) право частной собственности выступает как святое. За него каждый готов отчаянно бороться, не допуская чьих бы то ни было посягательств на «своё». Но для перехода к коллегиальному типу ментальности этот стереотип должен быть преодолен. Требуется снова перейти на коллективистские принципы. Это – очень болезненный этический перелом. Приходится менять взгляды, привычки, отношения с окружающими и собственные позиции. Коллегиальный тип ментальности предполагает, что общее важнее личного. И это после того, как в рыночной среде каждый осознал свои личные права и интересы, накопил личное имущество и финансовые средства.

Между прочим, при каждом переходе от одного основного типа ментальности к другому изменяется его характер: индивидуалистское меняется на коллективистское или наоборот. Такие этические перемены даются людям нелегко. Некоторые настолько глубоко и сильно воспринимают определенный тип отношений, так глубоко роднятся с ним, что долго не могут от него отказаться в пользу более совершенного. Это тем более случается, если используемые индивидом отношения хорошо подкреплены культурными и другими традициями, а также длительным личным опытом. Поэтому для смены ментальности требуется время. Не случайно

Моисей сорок лет водил свой народ по пустыне. Потребовалось много времени, пока не появилось новое поколение, свободное от прежней ментальности, способное построить или воспринять новые нормы жизни. Но сегодня подобные методы воспитания вряд ли могут быть использованы, поскольку нынче задачи неизмеримо более сложные.

КОГДА МЕНТАЛЬНОСТЬ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ЗАДАЧЕ

Повышение социальной зрелости естественным образом - довольно длительный и часто не прямой путь. Если ментальность нужно поднять на 15-20 ус, то порою могут потребоваться годы на прохождение такого пути социального созревания. Да и не у всякого будет наблюдаться достаточный прогресс. Возникает вопрос: часто ли встречаются задачи, решение которых обязательно требует высокого уровня развития ментальности? В наше время это происходит довольно часто. Вот очень массовый пример.

В связи с приватизацией жилья всем хозяевам квартир многоквартирного дома необходимо иметь уровень развития ментальности (ядра ментальности) не ниже 24-30 ус. Это позволит адекватно понимать новую ситуацию и новый характер отношений жильцов между собой и с жилищно-коммунальными службами. Однако наша статистика тестирований показывает, что даже у пользователей Интернета в большинстве случаев уровень развития ментальности находится в диапазоне 12-20 ус! Это значит, что в большинстве своем они не в полной мере воспринимают ситуацию, не осознают себя по-настоящему совладельцами многоквартирных домов, и подсознательно пребывают в ожидании опеки, надеются на кого-то, кто отремонтирует им крышу, уберет двор и запустит отопление.

Иначе говоря, происходят социально-правовые изменения рыночного характера, а ментальность тех, кого это непосредственно касается, в основном не соответствует требованиям рынка. Отсюда и неудивительны проблемы, возникающие вслед за приватизацией жилья. Люди, не понимая своего нового статуса совладельцев жилья, морально не готовы управлять кондоминиумом, быть эффективными хозяевами многоквартирных домов. Они привыкли быть или подчиненными, за которых сверху всё решают, или начальниками, которые распоряжаются без участия подчиненных. Но здесь нужны не вертикальные, а горизонтальные отношения. Новые хозяева жилого фонда оказались не готовыми к юридически отведенной им роли. Подавляющее большинство не имеют необходимых знаний (правовых, экономических, хозяйственных), привычек и навыков. К тому же они внутренне безынициативны и несамостоятельны. В результате отсутствия у хозяев необходимой ментальности жилой фонд в большинстве случаев эксплуатируется плохо, запущен, внутридомовые коммуникации, чердаки и подвалы ветшают, придомовые территории должным образом не обслуживаются и захламливаются.

Все это видят, возмущаются, но ничего сделать не могут, поскольку не знают истинной причины такого положения. А причина в том, что ментальность владельцев жилья ещё не соответствует сложности задачи по объединению усилий на организацию эксплуатации общих систем многоквартирных домов. Задачи, которые надо решать, требуют как минимум, использования рыночной организации, т.е., договорных механизмов сотрудничества. Между тем, у населения ещё преобладает ментальность авторитарного типа! При ней на независимого соседа смотрят не как на партнера, с которым можно и нужно договориться, найти компромисс, а высокомерно, в авторитарной позе, с обвинениями и претензиями. Поэтому жильцы нижних этажей не хотят платить за ремонт крыши, а верхних – за ремонт в подвальных помещениях.

В чем-то аналогичные проблемы несоответствия ментальности сложности решаемых задач наблюдаются у многих начинающих предпринимателей. Из-за это они допускают грубые ошибки и разоряются. По этой же причине разрушаются многие молодые семьи. Если, например, жена привыкла к отношениям в своей прежней семье на уровне не ниже 22-27 ус, а муж так же привык к отношениям на уровне 10-17 ус, то он сразу начинает на неё давить, «качать права», требовать послушания, к чему она совершенно не готова. Это основание для серьезных разногласий и конфликтов. Оказывается, такие конфликты имеют не психологическую, а ментальную причину. Дело не в том, что молодые не сошлись характерами, а в том, что у них разный уровень развития ментальности, а потому и разное понимание задач семьи и каждого из супругов. В приведенном примере супруг считает, что он должен быть для жены господином, а жена считает, что супруги равноправные партнеры. Это – чисто ментальное разногласие. Но именно из него происходят

противоречия в понимании роли, прав и задач супругов. Зачастую один из супругов, а иногда и оба в силу недостаточного развития ментальности просто не способны даже понять задачу и по той же причине не могут её решить. Для очень многих семей это целая трагедия.

Как решить такую проблему? Пригласить психолога? Но ведь это проблема не психологической несовместимости, а ментальная проблема различий в воспитании и культуре. Один путь решения в том, что надо ментально подтянуть мужа до уровня его жены. Другой путь - подсказать жене, в чем проблема и как подстроиться под уровень пониманий мужа. Но это лишь заморозит проблему. В общем, существует огромное число экономических, юридических, политических и хозяйственных проблем, решение которых возможно лишь при более высокой социальной зрелости участников сотрудничества.

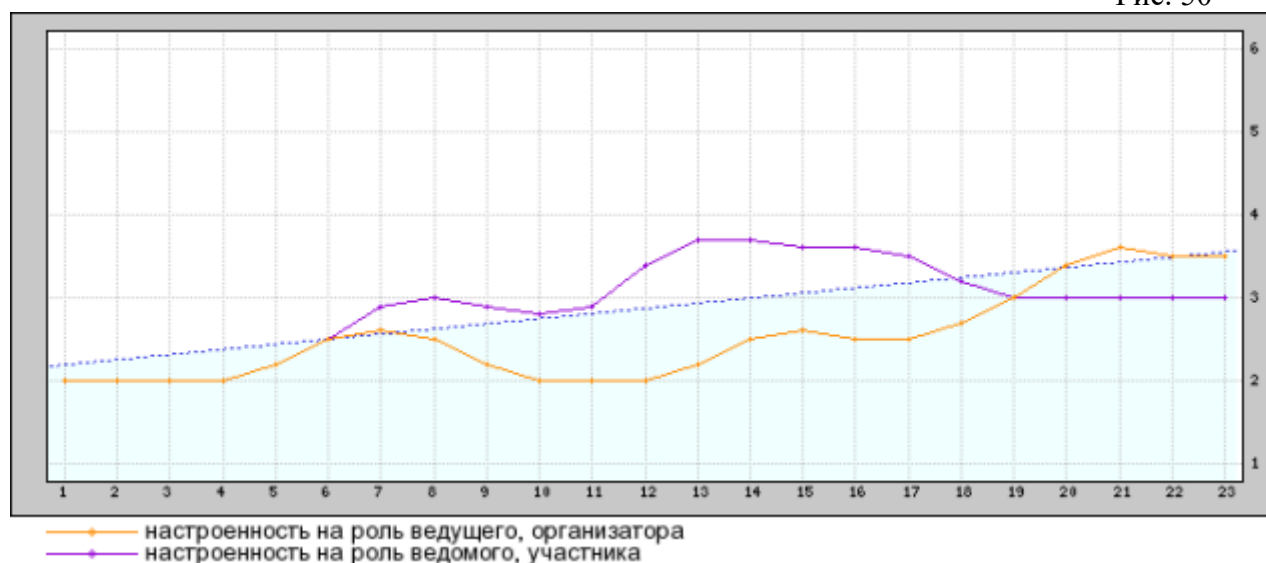
Таким образом, **повышение уровня развития ментальности населения – очень актуальная задача.** Тем не менее, практически никто определенно и четко эту задачу не ставит, что неизбежно ведет к сохранению проблем во всех областях жизни, к огромным социальным и материальным потерям. Необходимость перехода к рыночной экономике и освоение институтов гражданского общества требуют резкого ускорения ментального развития населения, освоения им договорных и коллегиальных норм поведения и морали.

Это не абстрактные лозунги, а насущная необходимость. Так, например, во многих медицинских ВУЗах студенты сдают экзамены, давая преподавателям в той или иной форме взятки. Такая практика в итоге причиняет ущерб здоровью тысяч пациентов, нашему с вами здоровью. Разве это абстракция?! Таких примеров тысячи. Они свидетельствуют о необходимости ускорения повышения социальной зрелости населения.

ГРАФИК МЕНТАЛЬНОСТИ – ОТЛИЧНЫЙ ИНДИКАТОР

Теория организационной деятельности позволяет глубже понять суть отношений между людьми, правильнее видеть организационные проблемы и обоснованнее подходить к их решению. Применяемые механизмы сотрудничества должны ориентироваться на решаемые задачи, соответствовать им. Для организационного строительства это первоочередной вопрос. Далее надо сопоставить требование задачи с фактическим уровнем развития ментальности персонала. Для этого проводится тестирование, получение графика ментальности и деловых характеристик. Сопоставив их с требуемым задачей уровнем, можно сделать вывод, насколько ему соответствует ментальность индивида. Если она ниже, то можно оценить - насколько и сделать выводы о требуемой величине подъема зрелости индивида. Графики могут показывать и функциональную направленность ментальности. На рисунке 50 показан один из таких графиков ментальности 9-летней девочки.

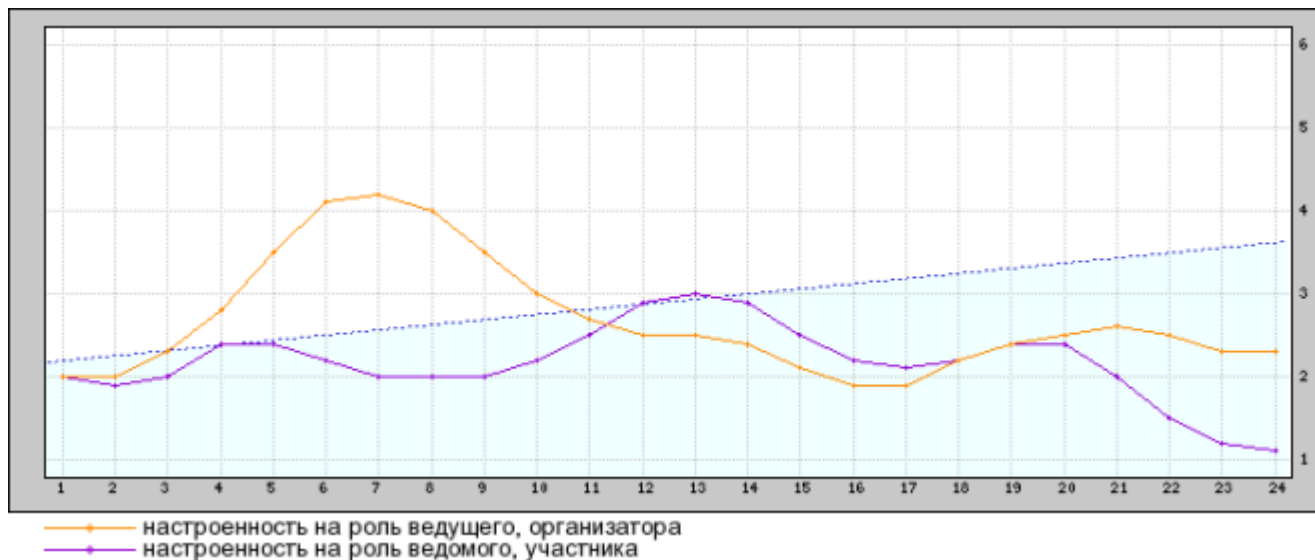
Рис. 50



На графике очень наглядно видно, что это тихая, послушная девочка, не стремящаяся никем командовать. Об этом говорят кривая ведомого на отрезке 7-17 ус, которая выше «поверхности воды», и кривая ведущего, которая почти вся находится ниже «поверхности воды», что свидетельствует о практическом отсутствии командных амбиций.

На рисунке 51 показан аналогичный график 11-летнего мальчика.

Рис. 51



Кривая ведущего у него высока в диапазоне 4-10 ус. Это диапазон детских, примитивно-грубоватых отношений. То есть в детской среде он настроен вести себя жестко, отчасти агрессивно. А вот кривая ведомого у него почти вся ниже поверхности воды, что говорит о неготовности кому-либо подчиняться. То есть, на момент тестирования у него был неуправляемый настрой, неготовность подчиняться приказам или признавать чей-то авторитет.

Подобного рода сведения о внутреннем мире ребенка чрезвычайно ценны для воспитателей и педагогов. Такие графики быстро обнаруживают детей-лидеров, заводил, агрессивно настроенных, смелых или забитых. В целом графики позволяют наглядно увидеть характер ментальности, уровни развития, которые индивид уже освоил, и те, которые предстоит ещё освоить. Это позволяет соответственно ориентировать работу по повышению социальной зрелости.

На рисунке 32 показан пример динамики изменения ментальности 24-летнего аспиранта. Тестирования проводились за период в два года, перед началом искусственного повышения уровня развития его ментальности, во время него и после этого. Конечно, помимо проведенных мною занятий существовали и другие факторы, влияющие на изменение ментальности, но быстрый её прогресс и появление цельности ментальности очевидны. Да и сам он отметил большую полезность проведенных с ним занятий для уяснения и упорядочения взглядов и отношений с окружающими.

Результаты первого его тестирования отражены на графике голубой кривой, которая показывает присутствие в его восприятии окружающего принудительных, авторитарных и договорных нот. При этом отсутствовала явная выраженность внутреннего настроения. График ментальности был размытым. В результате последовательных изменений ментальности вначале из неё исчезли принудительные и отчасти авторитарные элементы. Ещё через некоторое время график стал более четко выраженным в пользу договорной ментальности. Последний график (зеленая линия) отражает не только зрелость индивида, но и собранность, целеустремленность, что соответствует действительности. Повышению социальной зрелости этого молодого человека, возможно, способствовало и то, что в рассматриваемый период времени у него менялся и реальный социальный статус. Из амплуа молодого специалиста, аспиранта он выдвинулся в ведущего специалиста известной международной компанией, в которой он стал работать.

ГЕНЕРАТОР ПСИХИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ

Прежде чем приступить к процессу искусственного повышения уровня развития ментальности, следует понять личность её носителя, фактический уровень её социальной зрелости. Графики ментальности позволяют делать это достаточно надежно. Затем следует понять конкретные движущие мотивы личности и её индивидуальную систему ценностей, внутренние пружины поведения. Следует разобраться в личных пристрастиях, достоинствах и недостатках индивида. Очень важно выявить главную внутреннюю движущую силу его деятельности (честолюбие, страх, родственные чувства, стремление разбогатеть и т.д.). Далее надо выяснить, в какой степени личность признает или отрицает нормы отношений, которые она должна освоить. Использование нашего теста позволяет сделать это достаточно легко. Более детальные, содержательные сведения об этом можно получить при собеседовании.

Важным элементом личности является **способ регулярной подпитки психической энергией, которая обеспечивает деятельность индивида, побуждает его к действиям.** Нужно выяснить, что конкретно подталкивает данную личность проявлять инициативу, действовать, а не сидеть пассивно.

Зигмунд Фрейд первоначальным источником психической энергии назвал либидо, врожденное стремление оставить потомство. Но нас здесь интересует не самый глубинный, физиологический источник, а те формы его реализации, которые выступают уже в виде конкретных, социальных явлений, стремлений, стимулов и желаний. Среди них: стремление к безопасности, желание разбогатеть, стремление повысить свой социальный статус и т.д.

Всякая сформировавшаяся ментальность предполагает сложившиеся у индивида способы регулярного получения удовлетворения от положительных достижений в реализации преследуемых им целей или желаний.

Так, например, торговец получает свою «дневную порцию» положительных эмоций, когда находит и закупает ходовой товар, когда идет бойкая продажа, когда он подсчитывает хорошую выручку. При этом у него воспроизводится механизм регулярной подпитки психической энергией для дальнейшей деятельности. Именно такое явление я называю здесь «генератором психической энергии».

Не у всех такой источник находится в сфере производственной деятельности. У некоторых лиц такой источник в каком-то хобби, у других связан с успехами в творческой работе. У кого-то таким генератором может быть получение взяток. Любые генераторы психической энергии побуждают людей действовать так чтобы в конечном счете испытывать положительные эмоции. Выявление генератора психической энергии позволяет не только глубже понять личность, но и наметить новый вариант выработки психической энергии, соответствующий более высокому уровню социальной зрелости.

Нормальное, стабильное функционирование психики предполагает присутствие привычного генератора энергии, который с определенной периодичностью подпитывает психику, придавая ей силы к действиям, преодолению всякого рода препятствий, снижает усталость, помогает преодолевать нагрузки, стрессы и т.д. Процесс формирования личности, её перестройки на новые механизмы сотрудничества обычно сопряжен с новыми или видоизмененными стереотипами генераторов психической энергии.

Это естественно, поскольку нельзя, например, органично вписаться в договорное сотрудничество, если каждодневно душу тебе продолжает греть мечта о высокой административной должности.

ВОСПИТАНИЕ КАК РАЗВИТИЕ МЕНТАЛЬНОСТИ

Как называть процесс, который направлен на развитие ментальности, на переход индивида с одного уровня социальной зрелости на другой, более высокий? Что это, как ни воспитание! Переход на более высокий уровень развития ментальности включает в себя не только абстрактное принятие каких-то норм сотрудничества, но и формирование соответствующих привычек, моральных норм, системы ценностей, выработку конкретных установок и принципов поведения. Всё это взаимосвязано, взаимно обусловлено и представляет собой нечто цельное - ментальность.

Конечно, под воспитанием кто-то может подразумевать и несколько иное – усвоение каких-то достижений культуры, историческую память и т.п. Но точно так же можно расширено трактовать

и понятие ментальность. Всё-таки эти частности не столь принципиальны. Важно исходить из того, что в любом случае речь в основном идет об одном и том же или об очень близких категориях.

Сознание действует не столь безошибочно и безотказно, как подсознание. В сознании часто бывают противоречия, заблуждения и самообман. Ментальность же – это более или менее цельный, непротиворечивый настрой психики на определённый диапазон отношений. Ментальность, по сути, составляет костяк, фундамент отношений, поведения и отражает характер воспитанности.

Существуют разные способы воспитания. В одних случаях это постепенное практическое приучение к общепринятым нормам поведения и морали. В других к этому добавляются искусственные или естественные трудности бытия, помогающие правильной социальной ориентации личности, в третьих – это наблюдение и сопереживание каким-то людям или судьбам, например, членам семьи, в четвертых – это использование постоянного участия личности в каких-то определенно ориентированных организациях и так далее. По этим многочисленным способам воспитания человечеством накоплен колоссальный опыт.

В теоретико-организационном аспекте можно констатировать, что человечество использовало в воспитании в основном три основных механизма – машинальный, принудительный и авторитарный. Их обычно и используют при воспитании конкретной личности именно в такой последовательности. Из истории хорошо известны методы обучения и воспитания в церковно-приходских школах, семинариях, гимназиях, в спортивных организациях, в армиях и так далее. Эти организационные формы воспитания позволяют продвинуть ментальность с уровня машинального сотрудничества до авторитарного, но не более! Нельзя же насильем и принижением личности внушать, скажем, либерализм.

Старые методы воспитания более или менее естественны, традиционны, привычны и особенно эффективны на низких уровнях развития ментальности воспитуемых. Поэтому особенно подходят они для детей. Но менее действенны при попытках перевоспитания взрослых, уже сформировавшихся людей для освоения ими норм правового гражданского общества.

Сложившиеся, социально вполне ориентированные люди, с устоявшимися взглядами и своей системой ценностей, оценок и привычек, со своим неповторимым опытом и убеждениями, не так просто поддаются воспитательному влиянию, нацеленному на изменение их взглядов и представлений. Возникшие в рыночных условиях свободы и возможности человека для авторитарной личности зачастую формируют далеко не лучшие привычки и образ жизни. И это не случайно.

Старые, примитивные методы постепенного, длительного воспитания в жестких условиях быта и ограничения свобод часто дают сбой в новых социально-бытовых условиях, не обеспечивают эффективного воспитательного процесса. Поэтому актуальным становится разработка и применение таких воспитательных воздействий, которые могут эффективно применяться для формирования высоких уровней развития ментальности.

В отличие от традиционных она должна не вдалбливать нормы поведения путем бесконечных повторений, угроз, нравоучений и авторитарного подавления личности. Для привития высоких нравственных норм необходимо обращение к разуму, логике индивида, к критическому переосмыслению им своего жизненного опыта. Всё это возможно при использовании представлений в рамках теории организационной деятельности.

ВЫБОР ПУТИ: ПРАКТИКА ИЛИ ТЕОРИЯ

Достаточно быстрое принятие личностью морали договорного и тем более коллегиального сотрудничества требует от неё интенсивной духовной работы, прохождения определенного кризиса одних ценностей и усвоение других, более совершенных. Большую роль может сыграть глубокое, критическое рассмотрение парадоксов и недостатков принудительных и авторитарных отношений между людьми. В процессе такого воздействия важно показать индивиду, что его суждения (в рамках ядра ментальности) субъективны и обусловлены определенными стереотипами. Если он способен на аналитическое мышление, может строить четкие логически выверенные цепочки суждений и делать точные выводы, то это значительно ускорит процесс принятия и освоения новых, более совершенных норм поведения.

Если же индивид не имеет навыков и привычек к научному мышлению, а всецело живет стереотипами, не утруждает себя поиском ответов на актуальные вопросы жизни, то для ускорения его социального развития можно искусственно ставить перед ним такие вопросы.

Кто-то может поспорить, мол, воспитывает не слово, а жизнь. Разумеется, сама жизнь имеет обычно гораздо более массовые проявления и весомые последствия, чем искусственно созданные ситуации или воздействия. Но такое более характерно для низких уровней развития ментальности. Если же, например, стоит задача ускорения продвижения ментальности индивида с авторитарного на договорной уровень, то искусственно это сделать вполне можно. Надо, не дожидаясь уроков самой жизни, информировать индивида о возможных авторитарных ситуациях, несущих ему неприятности. Мол, ответь, как ты поступишь, если такой-то авторитет потребует от тебя совершить такое-то неправомерное действие? А знаешь ли ты, что по этому поводу в законе написано то-то? И так далее.

Методично, последовательно и комплексно на живых примерах следует рисовать картину множества противоречий и парадоксов авторитарных отношений, их несоответствия современным условиям и интересам данной личности. Словом, надо не давать по-обывательски закрывать глаза на реалии, а ставить жизненные вопросы и проблемы, исподволь подводя к мысли о необходимости поиска более эффективных ответов.

Конечно, эта негативная информация разрушает прежние представления и систему ценностей. Определенный кризис во взглядах она способна породить, что неизбежно и необходимо. Именно в этот момент индивиду нужна позитивная информация, показывающая пути решения осознанных им проблем. Эти пути объективно проходят через освоение морали и методов договорного или коллегиального типов сотрудничества.

Мне трижды доводилось осуществлять такой процесс в виде занятий с интеллектуально развитыми и ментально относительно продвинутыми лицами. В двух случаях был достигнут несомненный успех, что подтверждалось и субъективными оценками самих слушателей, и результатами тестирования, а главное - практической деятельностью этих людей, их деловыми успехами.

В третьем случае слушателями были двое, один из которых (30-летний начальник отдела программирования) был в достаточной степени изначально ментально развит, а другой, увы, до указанного выше минимума в 25 ус серьезно не дотягивал. Это была 22-летняя девушка, не обладавшая к тому же навыками строго логического мышления. У неё не произошло существенного роста социальной зрелости в результате проведенных занятий, что в принципе вполне понятно – изначальная база развития ментальности была для этого совершенно недостаточной. Использованное мною воспитательное воздействие вполне каждый раз оказывалось эффективным, если слушатели обладали достаточным базовым уровнем развития.

Чтобы эффективно осуществлять такой процесс повышения социальной зрелости, изначально следует провести тестирование для получения графиков ментальности. Лучше, если тестирование будет многократным. Это позволит не только оценить фактический уровень социальной зрелости, но и получить представление о степени стабильности, устойчивости, сформированности ментальности на разных диапазонах шкалы развития.

Это позволит заранее разведать поле воспитательного процесса, обнаружить возможные ментальные противоречия, наличие заделов в развитии и так далее. Это незаменимое подспорье.

КРИТИКА ХАРАКТЕРА ЯДРА МЕНТАЛЬНОСТИ

Разумеется, тот, кто взялся за воспитание, сам должен стоять на более высоком уровне социальной зрелости. Лучше всего, если он на том уровне, за который агитирует, достоинство которого доказывает. Это всегда более убедительно, чем голое фарисейство. И здесь незаменимую помощь может оказать тестирование таких воспитателей.

Но не следует слишком отрывать от текущего состояние ментальности индивида. Если, например, задача в том, чтобы продвинуть ментальность с уровня 22 ус до уровня 32 ус, то надо подумать, не следует ли делать это в 2 или 3 этапа для того, чтобы сделать ментальное развитие более легким, плавным, без резкой ломки представлений индивида, без больших психологических перегрузок, потрясений и излишне драматических кризисов.

Если на этот процесс отведено достаточно много времени, то целесообразно, чтобы развитие шло в несколько этапов, и каждый этап проводил другой педагог, лично находящийся ближе к уровню очередного этапа развития ментальности. Такое разделение труда может оказаться более эффективным.

ИЗЛОЖЕНИЕ ДОСТОИНСТВ БОЛЕЕ ПРОДВИНУТЫХ НОРМ

Достоинства более высокой морали, целей и норм поведения следует показывать на конкретных примерах, наиболее близких для индивида, хорошо понятных и глубоко прочувствованных. Если, например, ядро ментальности слушателя находится в диапазоне 21-26 ус, то более высокими для данного лица являются нормы поведения уровня 27-30 ус. Если же по ним у него уже имеется небольшой «задел» в освоении, то агитировать можно и в более широком диапазоне – 27-32 ус.

Полезно приводить слушателям реальные и разнообразные примеры новых отношений и норм морали. Они в первую очередь должны комплексно охватывать актуальные и понятные для слушателя ситуации. По сути, с помощью примеров следует комплексно обрисовывать более совершенные отношения, цели и нормы морали, показывая их достоинства и преимущества перед старыми.

Для этого ничего не придется выдумывать. Каждый следующий механизм объективно на порядок более гуманный и совершенный. Так, например, показывая психологический инструментальный очередной механизм, придется доказывать преимущества, скажем, уважения над принуждением или соглашения над уважением. Если же речь о личных целях, то и здесь очевиден прогресс. Подавление заменяется на завоевание авторитета, а последнее – на честное, законное повышение благосостояния и т.д.

В сфере норм поведения забитая покорность или жестокость, характерные для принудительного механизма, сменяются на авторитарное мирное соперничество в послушании главе, а затем - на договорное законопослушание и достижение соглашения с помощью компромиссов.

ОСВОЕНИЕ НОВОГО ГЕНЕРАТОРА ПСИХИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ

Для того, чтобы индивид мог закрепиться на новом, более высоком уровне развития ментальности, ему необходимо сформировать индивидуальный **генератор психической энергии**, соответствующий более высокому уровню развития ментальности. Скажем, до этого его психику подпитывали авторитарные, честолюбивые устремления, при которых он старался войти в доверие к руководству, проявлять личную преданность и т.д. Теперь же ему нужен настрой на договорный механизм, для которого надо освоить и соответственно договорной генератор психической энергии. Но как в этой связи произвести отход от прежних привычек генерирования энергии и формировать новые, соответствующие договорному типу?

Лучше всего это происходит при официальном изменении производственных отношений. Можно, например, реально перевести работника на новую, договорную систему оплаты труда или премирования, а если это руководитель, то на новые условия сотрудничества с руководством. Такие весомые меры постепенно сформируют привычку подсчета доходов и расходов, регулярного проведения экономического анализа, тщательной проработки бизнес-планов, проектов и т.д.

Надо признать, что освоение новых, более продвинутых генераторов психической энергии – одна из самых трудных задач развития ментальности. Для их решения обычно требуется реально погрузиться в новые социальные отношения. А это обычно очень непросто, поскольку к старому привязывают собственные привычки, какие-то моральные обязательства, эмоциональные привязанности, система ценностей и т.д. Поэтому переход к более высокой ментальности желательно совмещать с существенными изменениями в жизни - со сменой работы или вида занятий, переездом в другой населенный пункт и др. Чем выше осваиваемый механизм, тем эта перестройка должна быть более осознанной и целенаправленной.

ОСВОЕНИЕ НОВЫХ НОРМ ПОВЕДЕНИЯ

Теоретическое осмысление новых норм поведения и отношений – мера очень важная. Но она не может быть достаточной для серьезного прогресса ментальности. Теорию надо подкреплять

соответствующей практикой отношений, выработкой навыков и привычек общения в иной, более прогрессивной форме. Должны установиться и более гуманные межличностные отношения.

Для этого нужна соответствующая среда. Лучше, если индивид попадет в коллектив соответственно высокого уровня отношений. Тогда всё будет происходить естественнее и формирование более зрелой ментальности произойдет более органично.

В противном случае развитие ментальности будет, скорее всего, противоречивым и непоследовательным, а с течением времени возможен и регресс, поскольку отрицательный опыт тоже влияет на ментальность. И откат назад – отнюдь не редкое явление, поскольку ментальность – это настройка личности на реальные условия среды, а она может серьезно и разнообразно изменяться.

Следовательно, очень важным условием развития ментальности является достаточная степень развития производственных отношений в коллективе.

ЖИВЫЕ ПРИМЕРЫ

Особенно велика в развитии ментальности роль живого примера, уровень отношений с ближайшим окружением, с организатором, руководителем, коллегой. От социальных позиций и ментальности этих людей зависит очень многое в формировании ментальности их подчиненных и коллег. Нет ничего убедительнее живого примера, в котором ты сам участвуешь.

Если таких наглядных, живых примеров на рабочем месте индивида нет, то можно хотя бы временно перевести его в такой коллектив, где требуемые отношения уже сложились. Редкий человек может сам изменить ментальность не под действием реальных отношений, а из абстрактного понимания более совершенных норм и морали.

Для закрепления, развития и постоянного использования нового, более совершенного механизма сотрудничества лучше всего планомерно и комплексно перейти на новые отношения. Это требует большой работы по совершенствованию организации и управления. Кроме того, в коллективе необходимо сменить все традиции, установить и постоянно воспроизводить новые производственные отношения.

Так, в авторитарных организациях типичными традициями являются: преклонение перед главой организации, его почитание и восхваление; помощь попавшим в трудное положение; послушание, проявление лояльности к руководителю; регулярные собрания и торжества, на которых принято хвалить и благодарить руководство, демонстрировать ему всяческую преданность; проявление бескорыстной взаимной поддержки, взаимопомощи и опеки «своих»; проведение множества торжеств, юбилеев и других дат, важных для главы коллектива, на которых преподносят ему подарки. Довольно обычным бывает чванство руководителей. В то же время многие собрания имеют и производственный характер. На них объясняются задачи, расставляются акценты, даются оценки работы и ситуаций, делаются призывы, разъясняется позиция руководства по всем вопросам, отмечаются положительные и отрицательные примеры деятельности в коллективе. Это всё – очень важные мероприятия для авторитарной организации.

В условиях же цивилизованных рыночных отношений все эти традиции практически не нужны. Каждое решение принимается в переговорном ключе, принятием двухсторонних соглашений, достигаемых через балансировку интересов сторон, в качестве компромиссов. Работодатель и наемный работник выступают в них в качестве равноправных партнеров. Восхваление в таких условиях любой из сторон становится некорректным поведением и практически исчезает. Ведь расхваленный партнер получает явные преимущества во время переговоров, и они из-за этого становятся неравноправными, что в корне противоречит принципам договорных отношений. Вместо пафосных, авторитарных, массовых собраний, застолий и церемоний здесь принят деловой стиль. Собрания не проводятся, если в них нет особой нужды. Вся обстановка более прагматичная и деловая, без особых церемоний, если в них нет необходимости. Даже обращение друг к другу становится простецким, обычно без титулов и отчеств, на «ты», если обращаются не к старикам.

В то же время резко возрастает действительное уважение партнерами друг друга в части ответственности за свои обещания и взятые обязательства. Здесь просто недопустимо не расплатиться с партнером. Платежная дисциплина в этом механизме находится на порядок выше.

Здесь каждый за себя. Никто никого не опекает, если это не оговорено специально в соглашении. Даже не принято лезть со своими наставлениями и советами. Каждый сам себе хозяин, каждый

живет так, как ему хочется, если не нарушает законов. Самостоятельность, независимость и права личности возведены в ранг святынь.

Лицо с авторитарной ментальностью, попавшее внезапно в договорную среду, отмечает жесткость отношений, отстраненность, автономность интересов, наличие конкуренции между членами коллектива, отсутствие опеки сверху. Всё это делает человека менее социально защищенным внутри трудового коллектива и побуждает пользоваться услугами страховых компаний, что нехарактерно для авторитарной организации.

РОСТ МЕНТАЛЬНОСТИ НА МАКРОУРОВНЕ

Выше мы говорили о повышении социальной зрелости на микроуровне (от отдельного человека до масштабов организации), но немаловажное значение имеет рассмотрение этого вопроса на уровне всего общества, целой страны и разных стран в сопоставлении. Это очень важная и огромная по объему тема. Всем понятно, что между ментальностью населения разных стран существуют большие отличия. Это особенно заметно при сравнении населения развитых и развивающихся стран, передовых и отсталых.

Практически не требует доказательств взаимосвязь ментальности с уровнем развития страны. В развитых странах в этом не сомневаются. Особо большую роль играет ментальность активной части населения, ментальность правящих кругов, определяющих хозяйственную и культурную жизнь страны.

Очевидно, что уровень социальной зрелости советского и китайского населения был в середине прошлого века существенно разным. Ментальность последнего существенно отставала. Потому и оказались возможными Культурная революция и «большой скачок» с их катастрофическими последствиями для населения.

Но правящие круги Китая, оправившись от шока скачков и революций, сумели правильно осмыслить мировой опыт развития разных стран, выбрали и эффективно осуществили масштабные рыночные преобразования. Те, кто организовывали эту работу, сами, безусловно, проделали большой путь в развитии собственной ментальности и существенно изменили ментальность более чем миллиардного населения своей страны.

Этот пример говорит о том, что развитие социальной зрелости населения и освоение им новых форм хозяйствования очень зависит от элиты общества, правящих кругов, активной части населения. По большому счету, повышение уровня ментальности является одной из фундаментальных основ эффективного развития всех сторон жизни общества и в первую очередь экономики. Именно об этом свидетельствует опыт разделенных войнами стран, опиравшихся на разные уровни ментальности населения.

Так, экономический потенциал Федеративной Республики Германии по истечению послевоенного восстановительного периода оказался гораздо более мощным и жизнеспособным, обеспечивая более высокий уровень жизни своего населения по сравнению с Германской Демократической Республикой. Аналогично Южная Корея убедительно превзошла «достижения» Северной Кореи. Ментальные различия правящих элит в этих странах отличаются кардинальным образом. Примеров, доказывающих решающую роль развития ментальности населения для развития общества в целом, очень много. Это всё неопровержимо доказала сама жизнь. Нам остается лишь осознать этот феномен и сделать правильные выводы.

РОЛЬ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В РАЗВИТИИ МЕНТАЛЬНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Что мешает развитию ментальности населения? Таких факторов немало, прежде всего, это национальные бедствия, войны, катастрофы, кризисы, засухи, наводнения, эпидемии и т.д. В периоды невзгод формы сотрудничества людей вынужденно упрощаются, переходя на более примитивные. Всякого рода мобилизации и конфискации, объявления чрезвычайных положений и режимов переводят отношения людей в иные, более простые, примитивные формы. Следом неизбежно перестраивается и ментальность населения.

И наоборот, когда условия жизни становятся благоприятными, то формы сотрудничества становятся более разнообразными. Там, где это целесообразно, начинают использовать более прогрессивные формы взаимодействий, более эффективные формы организации и хозяйствования.

Но этому всему могут мешать многие негативные факторы повседневной жизни: криминал, мафия, коррупционные связи, плохая работа правоохранительных органов, неразвитость институтов гражданского общества, отсутствие рыночной инфраструктуры, экономические кризисы и др.

Понятно, что договорное сотрудничество в таких условиях парализуется. Как оно может осуществляться, если не действуют законы, попираются гражданские права, нарушается неприкосновенность частной собственности и так далее. Если население считает, что «в суд пойдешь – правды не найдешь», то это ментальное отражение определенной реальности. В частности, при таком положении невозможно заключать договоры, давать и получать кредиты, невозможно делать инвестиции, в целом невозможно нормально хозяйствовать. В таких условиях на место рыночных приходят авторитарные и принудительные отношения. Если же власть при этом делает вид, что всё нормально, то естественно развивается теневая экономика, коррупция, в которую в первую очередь вовлекаются представители властей. В таких условиях уровень развития ментальности снижается, люди в той или иной мере социально деградируют, а следом резко тормозится и развитие общества.

Поэтому для ускорения развития экономики, для продвижения по пути развития региона или страны в первую очередь требуются обеспечение законности и порядка, безопасности граждан; эффективная работа правоохранительных органов и охранных служб; предотвращение техногенных катастроф; активная борьба с любыми правонарушениями.

Следовательно, эффективное обеспечение органами власти законности и порядка на своей территории способствует росту социальной зрелости населения.

Тема 19. СОЗДАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

ОБЪЕКТ АВТОМАТИЗАЦИИ

В сфере управления существуют принципиально разные системы. Их, прежде всего, следует отличать по объекту управления. Во-первых, существуют системы управления непосредственно машинами и аппаратами, например, самолетами, ракетами, снарядами и т.д. Эти системы давно и очень успешно автоматизируются. Во-вторых, используются системы управления технологиями. К ним относятся системы управления прокатными станами, перегонкой нефти, сборкой автомашин и другие. В них объектом управления является ход изготовления продукции, её комплектации, сборки, транспортировки и т.п. Эти системы тоже давно и успешно совершенствуются с использованием информационных технологий. Существуют системы бухгалтерского учета, экономического анализа, конструкторских и инженерных расчетов, системы проектирования. И в этих сферах автоматизация широко применяется и весьма успешно развивается. Достаточно хотя бы упомянуть чрезвычайно широко используемую автоматизацию бухгалтерского учета.

Наконец, существуют системы управления непосредственно людьми, т.е. системы организационного управления. В них объектом управления являются люди. В состав организационного управления входят задачи по оценке делового потенциала разных лиц, подбору персонала, оценке деятельности каждого работника, стимулированию их труда, анализу взаимоотношений в коллективе, поиску резервов совершенствования сотрудничества, предотвращению конфликтов и повышению эффективности работы.

К сожалению, именно эти системы организационного управления в наименьшей степени до сих пор подвергались автоматизации. Причина этого проста – высокая сложность объекта управления, т.е. человека. Сколь бы ни были сложны машины или технологии, но их люди знают лучше, чем самих себя. И это совсем не случайно, поскольку каждый человек – это целый мир, это отнюдь не робот, а живое существо, наделенное интеллектом, эмоциями, принимающее решение,

обладающее правами, талантами и социальными связями. Это неизмеримо сложнее любой ракеты.

Какая наука рассматривает формы сотрудничества персонала в качестве своего объекта? Только теория организационной деятельности (ТОД). До её появления, по сути, не было четкого понимания объекта совершенствования организационного управления – производственных отношений. ТОД рассматривает качество этих отношений, их возможности, резервы, ограничения, пути улучшения, повышения эффективности согласовательных процессов.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ КАК ОБЪЕКТЫ АВТОМАТИЗАЦИИ

Какие задачи повсеместно автоматизируют наши «компьютерщики»? Это - бухгалтерский учет, управление технологиями, технические и технико-экономические расчеты производственного характера. Но позвольте, это же не собственно организационное управление! Где же автоматизация задач по управлению людьми?! Её, как правило, нет. Организационное управление как было преимущественно ручным, примитивным и кустарным, таким и осталось.

Между тем, любая хозяйственная система должна обеспечивать качественное выполнение, по крайней мере, следующих основных организационных функций:

- 1) формирование состава участников совместной деятельности;
- 2) фактическое установление между ними необходимых производственных отношений;
- 3) побуждение участников к результативной работе;
- 4) подготовка и обучение персонала решению своих задач;
- 5) управление предметной (производственной) деятельностью работников;
- 6) оценка эффективности работы персонала;
- 7) разрешение или предотвращение разногласий и конфликтов;
- 8) анализ состояния организации и возникающих в ней проблем;
- 9) формулирование и постановка новых организационных задач;
- 10) установление и поддержание необходимых взаимодействий коллектива с внешней средой.

Из всех перечисленных функций автоматизации подвергается, да и то не всегда, пятая функция – управление производственной деятельностью. Остальные восемь-девять не только не автоматизируются, но обычно даже не совершенствуются. Да и в управлении производством автоматизируются не столько организационные, сколько производственно-технологические задачи.

Отсюда не случайно глобальное отставание в вопросах эффективности деятельности наших организаций. Кто-то поспорит и скажет, что автоматизация бухгалтерского учета – самая распространенная задача автоматизации управления - серьезное достижение. Но с этим трудно согласиться. Что дает для повышения эффективности работы организаций автоматизация их бухгалтерского учета? Если и дает что-то, то очень мало. Я ещё не встречал директоров, которые были бы в особом восторге от эффективности автоматизации бухучета. Эта автоматизация нужна, полезна самим бухгалтерам, помогает сдерживать рост численности учетных работников. Но обычно на результаты деятельности организаций она серьезно не влияет. Это надо трезво признать, не поддерживать таких иллюзий и избавлять от них начинающих управленцев. А то ведь некоторые из них поначалу надеются, что применение компьютера прямо гарантирует совершенствование их организации, как только его поставят и начнут использовать. Это глубокое заблуждение.

ВЫЯВЛЕНИЕ НЕДОСТАТКОВ И РЕЗЕРВОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Чтобы автоматизация давала серьезную отдачу, улучшала деятельность организации, следует сначала правильно выявить проблемы, недостатки и резервы организации, а потом применить информационные технологии на использование этих резервов и устранение недостатков. Следовательно, нужно правильно найти объект совершенствования, исследовать его, найти пути повышения эффективности организации, её частей и подсистем.

Поэтому для начала надо рассмотреть перечень основных задач организации, выяснить, как каждая из них выполняется, оценить используемые методы и средства решения организационных задач. В таблице 8 приведен перечень основных организационных задач и способы их решения в условиях использования разных механизмов сотрудничества. Этот перечень показывает, что при использовании разных организационных механизмов содержание задач совершенно разное, что, разумеется, следует хорошо знать каждому руководителю.

Таблица 9

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ И СПОСОБЫ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ В РАЗНЫХ МС

МПС	МАС	МДС	МКС
1. ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВА:			
1п. Набор тех, кто не сопротивляется и будет повиноваться, кто признает показанную силу.	1а. Прием тех, кто уважает или будет уважать руководство, кто способен и готов ему подчиняться.	1д. Подбор наиболее выгодных партнеров путем заключения соглашений.	1к. Принятие совместных решений о приеме участников и распределении функций.
2. УСТАНОВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ:			
2п. Внушение страха, покорение и подавление.	2а. Установление субординации, правил и укрепление авторитета руководителей.	2д. Анализ и согласование условий соглашений о сотрудничестве.	2к. Установление процедур принятия коллективных решений.
3. ПОБУЖДЕНИЕ К РЕШЕНИЮ ПРЕДМЕТНЫХ ЗАДАЧ:			
3п. Принуждение с помощью приказов и угроз.	3а. Призывы к послушанию, моральное поощрение и критика. Агитация.	3д. Создание партнерам выгодных условий сотрудничества.	3к. Принятие стимулирующих совместных решений.
4. ПОДГОТОВКА И ОБУЧЕНИЕ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ:			
4п. Проведение тренировок, наказание за неправильные действия.	4а. Установление главой порядка и обязанностей, инструктажи, замечания, показ примеров и образцов.	4д. Обучение, контроль компетентности, обсуждение неувязок в выполнении соглашений.	4к. Обсуждение порядка и правил деятельности, совместный анализ действий и результатов.
5. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДМЕТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА:			
5п. Отдача приказов, контроль их выполнения, наказание непослушных.	5а. Постановка задач, контроль их выполнения, оценка и корректировка указаниями действий исполнителей.	5д. Согласование задач и разногласий, контроль и оценка выполнения соглашений.	5к. Обсуждение задач, принятие совместных решений, совместный контроль выполнения.
6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА:			
6п. Оценка покорности и результата деятельности персонала.	6а. Оценка преданности и исполнительности персонала.	6д. Оценка экономической эффективности деятельности наемных работников.	6к. Оценка полезности для интересов коллектива деятельности каждого и всех подразделений.
7. РЕШЕНИЕ РАЗНОГЛАСИЙ:			
7п. Поединки соперников. Наказание за нарушения дисциплины и приказов.	7а. Решения руководства по разногласиям подчиненных. Получение указаний от руководства. Соревнование соперников.	7д. Поиски компромиссов, иски, судебные разбирательства, арбитражи, соглашения.	7к. Обсуждение разногласий, апелляция к экспертам, проведение экспериментов.

8. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОБЛЕМ:			
8п. Проверка и оценка опасностей, угрожающих господствующим.	8а. Определение надежности и эффективности главенства. Оценка незыблемости авторитета.	8д. Определение степени выгоды системы соглашений. Экономический анализ.	8к. Коллегиальная оценка соблюдения интересов коллектива. Анализ состояния и проблем.
9. ПОСТАНОВКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗАДАЧ:			
9п. Планирование задач подавления, нейтрализации сопротивления и подчинения исполнителей.	9а. Создание структур и иерархии управления. Делегирование полномочий, установление целей прав и ответственности.	9д. Разработка и заключение соглашений по организации и стимулированию работ.	9к. Разработка и принятие систем коллегиальной подготовки и исполнения решений.
10. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ:			
10п. Завоевание своего места среди окружающих. Борьба с противниками. Объединение с союзниками для защиты или для подавления соперников.	10а. Нахождение покровителя, вхождение в коллектив под его опеку. Взаимная поддержка для достижения превосходства над чужаками, поддержка своих.	10д. Поиск взаимовыгодных отношений, нахождение компромиссов, объединение в союзы. Создание системы договорных внешних отношений.	10к. Участие в принятии общих решений, обмен информацией с внешней средой, сотрудничество в решении общих проблем.

В этой таблице видно, что велики и разнообразие задач, и способы их решения в условиях применения разных механизмов сотрудничества.

Например, при подборе сотрудников в авторитарной системе в первую очередь ищут (или создают) тех, кто признаёт главенство руководителя и сможет ему подчиняться. И только потом к кандидатурам предъявляются прочие требования (профессионализм, компетентность, опыт и др.). При подборе персонала для организаций договорного типа ищут наиболее выгодные кандидатуры. Поэтому приходится проводить профессиональные конкурсы, на которых отбирают по деловым качествам, сопоставляют затраты и ожидаемую экономическую отдачу, тщательно оценивают и сопоставляют выгоду использования разных кандидатов на должность.

Конечно, это более сложно, но и более перспективно в рыночных условиях. Искать послушных легче, чем искать и сопоставлять выгоду разных профессионалов. И если автоматизировать эти процессы, то действительно требуется решать совершенно разные задачи. Впрочем, авторитарщики обычно и не нуждаются в автоматизации этой задачи. Они попросту принимают на работу опекаемых, преданных им лиц: родственников, друзей и зависимых. Какая-то наука и автоматизация могут этому только помешать.

В рыночной же экономике подобное кумовство исчезает или резко сокращается. Конкуренция заставляет искать самые эффективные решения. Системы вроде моего теста позволяют не просто автоматизировать подбор персонала, но улучшить эту работу, делая её быстрее и качественнее, в результате чего персонал становится более качественным, способным работать результативнее.

Примерно такое же положение и в поиске резервов по другим организационным функциям. Во всех случаях нужно выявлять, какие механизмы используются, насколько это оправдано и с каким качеством решаются соответствующие задачи. Если качество не удовлетворяет, то надо искать способы улучшения выполнения соответствующих организационных задач, в том числе и с помощью автоматизации. Именно так следует подходить к автоматизации.

Ошибочный подход к этому вопросу заключается в том, что вместо такого обоснованного совершенствования организации многие горе-компьютерщики автоматизируют совсем не те процессы, которые надо. Обычно берутся существующие в старой организации задачи, выполняемые вручную, и их переводят на машинную технологию выполнения. По логике совершенствования это аналогично установке реактивного двигателя на деревянную телегу. Теряется смысл такой модернизации.

Некомпетентные разработчики автоматизированных систем во многих случаях пытаются получить экономию на сокращении трудоемкости документооборота или на зарплате учетного персонала и т.д. Всё это в принципе неверные подходы. Они совсем не затрагивают главных резервов организаций и не могут ничего существенно в них улучшить. Какая разница для эффективности работы компании в том, что у её бухгалтеров несколько облегчился труд? Ничего другого обычно и не происходит. Иногда автоматизация даже приводит к резкому усложнению технологии учета и никакого облегчения не приносит.

Приведу поучительный пример совершенствования организации управления в соответствии с вышеприведенным в таблице перечнем организационных задач. В восьмидесятых годах прошлого века мне довелось совершенствовать организацию управления учебно-воспитательным процессом в одном из ВУЗов. Получилось так, что я выступал в трех лицах: и как заказчик, и как проектировщик, и как руководитель внедрения, и как руководитель, эксплуатирующий систему управления организации учебы студентов. Это позволило без лишних дискуссий сделать систему именно такой, какая объективно требовалась в реально существовавших тогда условиях.

Руководством была понята главная задача факультета – повышение учебной дисциплины студентов. К моменту начала совершенствования организации едва удавалось проводить занятия. Они часто срывались из-за отсутствия сколько-нибудь приемлемого количества присутствующих студентов. Никто ничего не мог поделать с таким положением, продолжавшимся довольно долго. Попытки решить проблему с помощью одних наказаний (см. таблицу 9 пункты 2п-6п) не увенчались успехом. Качество выпускников как специалистов было очень низким.

Не буду рассказывать технологию проектирования и внедрения новой автоматизированной системы управления организации учебы студентов, а назову лишь нетрадиционные организационные задачи, которые стали решаться в новой системе (указывая их номера).

1к, 2а–4а. Была проведена большая работа по формированию актива студенческих групп (старосты, комсорги, профорги, учебные секторы) на основе автоматизированных методик, пример которых рассмотрен в теме 12 настоящей работы. Были созданы или уточнены обязанности членов студенческого актива. Каждый из них получил свои обязанности в отпечатанном виде с соответствующими устными разъяснениями. Деканатом были проведены собрания и совещания по новому порядку управления учебным процессом.

5а–6а. Была налажена четкая работа по строгому, сплошному контролю посещаемости занятий и документальному фиксированию причин отсутствия студентов. После каждого пропуска занятия студент был обязан предоставить оправдательный документ или объяснительную записку. Персональные данные о посещаемости занятий вводились в компьютер, обрабатывались и в результате выдавался ряд сводок о посещаемости для деканата, общественных организаций и кураторов групп. В этих сводках не только приводилось количество пропусков занятий, но и персонально, по датам указывались причины. Тем самым обеспечивалась возможность привлечения к воспитательным воздействиям сотен должностных лиц.

7а–9а. Вышеназванное настолько всколыхнуло воспитательную работу, что в ней быстро выявились узкие места. Все их перечислять не буду. Скажу лишь, что естественным образом последовали меры по улучшению регламентации многих воспитательных процедур, улучшению состава кураторов, улучшению их работы, развитию деятельности общественных организаций. В итоге через небольшое время количество наказаний студентов резко снизилось, а учебная дисциплина повысилась настолько, что преподаватели поражались произошедшим изменениям. Одни из них отмечали, что в полных аудиториях стало приятнее проводить занятия, а другие жаловались, что труднее владеть переполненной аудиторией.

В целом всё это очень положительно сказалось на результатах семестра, а в дальнейшем вывело традиционно отстающий факультет на первое место по успеваемости. Несколько позднее проделанная работа получила широкое официальное признание не только в ВУЗе, но и далеко за его пределами. За опытом приезжали делегации ВУЗов со всех концов СССР.

Подведем итоги. Обычно в АСУ-ВУЗ подвергают автоматизации совсем иные задачи, нежели приведенные здесь. Традиционно автоматизируют бухгалтерский учет, планово-экономические расчеты, составление множества форм отчетности, планирование использования аудиторного фонда и тому подобное. Я совсем не против этой автоматизации. Но не менее важно

совершенствовать организацию управления самими людьми. В приведенном примере было сделано именно это, и результат превзошел все ожидания.

Для успеха аналитического этапа создания автоматизированных систем им не должны руководить программисты, бухгалтеры или инженеры. Это сразу загубит всё дело на корню. Руководить должен специалист по организации управления, знающий специфику данной отрасли. Только он сможет глубоко и объективно выявить резервы совершенствования управления. Инженеры видят только производственные технологии, организационные же функции всегда недооценивают, а часто даже не понимают. Программисты профессионально находятся ещё дальше от организационных вопросов, хотя некоторые из них бодро берутся руководить созданием АСУП. Это – грубейшая организационная ошибка автоматизации, предопределяющая её провал. В лучшем случае автоматизация будет внедрена, но достаточно положительной роли она не сыграет.

ВЫБОР ОБЪЕКТОВ АВТОМАТИЗАЦИИ

Анализ эффективности следует периодически делать по всем функциям организации. Это откроет общую картину. Сопоставление эффективности по разным функциям позволит определить наиболее узкие места организации, обоснованно выбрать объекты автоматизации. В одном случае самой актуальной задачей совершенствования организации может оказаться система материального стимулирования, а в другом – предотвращение конфликтов внутри персонала. И так далее. Обоснованный выбор объекта автоматизации – решающий вопрос её эффективности.

Таким образом, автоматизация не самоцель. Никому не нужна автоматизация ради автоматизации. Цель – совершенствование организации, повышение её эффективности.

РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕЖДУ ЧЕЛОВЕКОМ И КОМПЬЮТЕРОМ

Казалось бы, давно утихли споры по сопоставлению возможностей человека и компьютера. Но четких практических выводов для организационных систем в этом вопросе пока не сделано. Одни во всем готовы полагаться на компьютер, а другие отводят ему чисто счетные функции. Поклонники компьютеров утверждают, что именно они позволят избавиться от субъективизма и коррупции, поскольку, отстранив человека от принятия множества решений, мы сразу четко решим эти проблемы.

В такой позиции кроется непонимание принципиальной разницы между человеком и компьютером. Человек, в отличие от компьютера, обладает юридическими правами и обязанностями, волей, ответственностью и полностью интегрирован в социальную среду, является её частицей. Только человек имеет право принимать организационные решения и несет за них ответственность.

В отличие от компьютера он имеет многообразные личные отношения с другими членами общества, взаимные привязанности, уважение, любовь, ненависть, доверие, надежды, обязательства и так далее.

Это не значит, что компьютер не может использоваться для помощи человеку в решении всех его задач. Причем, помощь эта может быть очень существенной и незаменимой. Так, например, решение о приеме на работу нового человека принять может только соответствующее должностное лицо. Однако человек не в состоянии без компьютера точно и быстро оценить деловые качества десятков кандидатов на должность.

Для правильного, обоснованного решения этого вопроса требуется осуществить колоссальный объем информационной работы. В быстроедействие и точности этих процедур человек не может соперничать с современными информационными системами. Но между ними не противостояние, а взаимное дополнение.

Для правильного решения этих организационных вопросов необходима по сути только человеко-машинная система, включающая науку, новые методы, технологии и «живого», ответственного, компетентного человека, обладающего соответствующими правами, волей, желаниями и так далее.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Следующим шагом в деле внедрения информационных технологий должен быть переход от понимания резервов организации к нахождению путей решения проблем организации, использования резервов её улучшения. Эту работу могут выполнять специалисты, одновременно владеющие знаниями по проблемам организации и по технологии автоматизации.

Известно, что правильно поставленный диагноз – это половина успеха в лечении. Как и в медицине, первая заповедь – не навреди, а вторая – правильно поставь диагноз. Если разработкой автоматизации руководит неспециалист в этом деле, то это равносильно лечению случайными средствами от непонятной болезни. Такого допускать нельзя. Это в первую очередь относится к комплексному совершенствованию организации, когда речь идет о необходимости коренным образом повысить её эффективность.

В принципе, в ряде случаев уже существуют удачные проектные решения по автоматизации, которые решают известные проблемы организаций определенного типа. Так, существуют удачные системы оперативного управления, некоторые системы оплаты труда, бухгалтерского учета, системы управления транспортными средствами и т.д. Если в совершенствуемой организации эти системы способны решить выявленные проблемы, то можно воспользоваться готовыми проектными решениями. На их внедрении даже специализируются отдельные внедренческие компании. Эти услуги обычно экономически более оправданы, чем собственные разработки.

Но даже типовые проекты обычно приходится в той или иной степени привязывать к особенностям своей организации. Для такой привязки нужен постановщик – лицо, способное грамотно разобраться в степени соответствия типового проекта нуждам данной организации, а затем обоснованно сформулировать задание программистам на доработку компьютерной программы. Кроме того, постановщик обязан досконально знать всю информационную и документальную технологию эксплуатации системы и обучить ей лиц, которые будут использовать автоматизированную систему.

Постановка задачи рядовым проектировщикам – ключевая и самая сложная проектная работа. От степени квалификации лица, занимающегося ею, в решающей степени зависят затраты на создание или совершенствование автоматизации. Эти различия в затратах могут отличаться на порядок.

Постановка задачи должна обязательно подробно документироваться. Это повышает ответственность работы и постановщика, и исполнителей. Дает четкие, недвусмысленные проектные решения и установки. Позволяет подробно, систематически описать алгоритмы на все случаи жизни, исключая всякие пробелы, неясности и неопределенности. Постановка должна описывать всё: назначение и функции системы; условия её работы, режимы работы, алгоритмы обработки информации, технологию работы людей в системе, формы представления исходной, промежуточной и результатной информации, порядок контроля достоверности информации, ограничения для проектировщиков, системы используемых шифров, количество разрядов цифровых показателей, способы их округления и др.

Большое значение имеет понимание постановщиком человеческого фактора. Он должен хорошо понимать, какие интересы имеют соответствующие должностные лица, участвующие в работе автоматизированной системы. Кто заинтересован в правильной её работе, а у каких должностных лиц она будет вызывать личные проблемы и заинтересованность в её блокировании или неправильной работе. Очень важно представлять себе, какие проблемы могут возникать по воле противников системы и как предотвращать её сбои, как гарантировать её надежную работу в любых условиях.

Постановщик не только должен исчерпывающе осветить выбранные проектные решения, но сделать систему простой, логичной и максимально понятной для всех, кто будет иметь с ней дело. Современные средства автоматизации предоставляют проектировщикам практически безграничные возможности. Быстродействие современных компьютеров таково, что молниеносно могут выполняться алгоритмы чуть ли не любой сложности. Постановщику остается только знать все возможности и оптимально их использовать.

Постановщик должен предусмотреть неизбежность появления ошибок по самым разным причинам. Эти ошибки должны не накапливаться в системе, а какими-то способами своевременно выявляться и исправляться. Постановщик должен также предусмотреть возможность развития

системы, развитие организации. Автоматизация не должна сковывать это развитие, что тоже зависит от выбранной стратегии и конкретных проектных решений.

Лучше всего, если для последующего развития организации не понадобится снова приглашать специалистов-постановщиков для внесения изменений в проект. В идеале развивать автоматизированную систему смогут сами пользователи. Это во многом зависит от постановщика и сложности системы.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Вслед за постановкой задач автоматизированной системы начинается её проектирование, написание компьютерных программ, инструкций по эксплуатации задач, инструкций для работы персонала в условиях новой технологии и организации, установка и наладка оборудования, обучение персонала. Это – сложная, многоплановая, кропотливая, коллективная работа. Во всех своих частях она должна быть увязана как с общим замыслом, так и между всеми её деталями.

Существует два разных типа проектирования. Первый - при создании уникальных разработок, и второй – использующий уже хорошо отработанные проектные решения. В последнем случае создание автоматизированных систем обычно в десятки раз проще. Для этого достаточно пройти учебу, изучить документацию и получить сертификат, если это предусмотрено. Полезно ознакомиться с реально функционирующей где-то системой, документацией по ней, ознакомиться с опытом эксплуатации, получить советы опытных пользователей, заключить договор на приобретение и внедрение информационной системы.

Но если браться за самостоятельное создание уникальной системы, то в первую очередь потребуются проектировщики очень высокой квалификации. И, прежде всего, постановщики задач, системотехники. Во-вторых, нужно продумать наиболее рациональную организацию проектирования, обеспечивающую высокое качество и производительность труда проектировщиков.

Для того, чтобы проектирование шло максимально гладко и эффективно, желательно, чтобы узловые проектные решения как можно раньше начали эксплуатировать. Это скорее выявит недостатки, позволит менее болезненно их устранить, приобрести необходимый опыт, отшлифовать узловые вопросы и более надежно осуществлять проектирование производных и второстепенных элементов системы. Если к эксплуатации перейти только после завершения всего проекта, то дорогостоящие, трудоемкие переделки будут практически неизбежны.

Лучше всего, чтобы автоматизация развивалась постепенно, как бы разрастаясь, наращиваясь на уже созданное. Крупные разработки могут осуществляться последовательно годами, поэтапно или, как принято выражаться, очередями. Такая стратегия разработки имеет много преимуществ. Минимизируются риски, легче происходит отработка проектных решений. Работа происходит менее нервно, улучшаются отношения с пользователями. Быстрее происходит окупаемость затрат на проектирование, да и сами проектные решения становятся более качественными.

ВНЕДРЕНИЕ И ОСВОЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Внедрение автоматизации – ключевой этап совершенствования организации. К нему нельзя приступать, если полностью не завершена разработка внедряемой системы, подсистемы или очереди, включая инструкции для рядовых исполнителей. Очень важно исключить во время внедрения остановку деятельности организации из-за возникновения непредусмотренных проектом нештатных ситуаций.

Перед началом внедрения весь причастный к её эксплуатации персонал должен пройти подробный инструктаж или даже обучение. Каждый должен получить подробную персональную инструкцию и устное её разъяснение. В ответственных случаях (когда это связано с вопросами безопасности) факт получения инструкции и инструктажа следует подтверждать актами с подписями получателей и инструктирующих.

До реального внедрения системы каждый участник должен попрактиковаться на условных примерах с тем, чтобы приобрести основные навыки и иметь возможность достаточно уверенно начать работать по-новому.

Внедрение крупных систем обычно начинается с опытной их эксплуатации, в период которой всё проверяется и отрабатывается на реальных процессах. Перед началом опытной эксплуатации

или сразу после её завершения необходимо решить очень важный организационный вопрос – **распределение ответственности за правильную эксплуатацию системы и назначение общего куратора системы.** Куратором обычно может быть должностное лицо не ниже заместителя первого руководителя организации или её подразделения, в котором осуществляется внедрение.

С этим лицом руководитель разработчиков должен провести особо подробный инструктаж и выдать ему лично письменную инструкцию по эксплуатации системы в целом в том числе и с указанием обязанностей куратора. В инструкции должны освещаться самые главные вопросы: распределение обязанностей, ответственности, способы обеспечения достоверности информации, способы её контроля и восстановления данных после любых сбоев в работе, порядок работы в особых условиях и т.д. Кроме того, у куратора системы должны быть экземпляры инструкций по эксплуатации, разработанные для каждого из участников. Куратор должен ознакомиться со всеми этими инструкциями. Ему также очень полезно ознакомиться с опытом эксплуатации аналогичных систем в других организациях.

О начале внедрения и опытной эксплуатации издается приказ, в котором указываются плановые сроки внедрения, сроки этапов выполнения работ, ответственные и (по возможности) размеры материального вознаграждения участников за качественное и своевременное внедрение.

Окончание внедрения и начало постоянной эксплуатации системы должно быть оформлено актом. На его основании следует издать приказ, в котором установить ответственных лиц за эксплуатацию системы (бухгалтеры, операторы, программисты, системные администраторы) и назначить её куратора. Уточненные и исправленные в процессе внедрения инструкции по эксплуатации должны быть аккуратно оформлены и утверждены руководителем организации или подразделения. На одном экземпляре каждой инструкции должна быть подпись лица об ознакомлении с её содержанием и обязательством исполнять.

Без такого бюрократического завершения создания автоматизации она не может ни официально, ни фактически считаться внедренной. Со временем возникнут какие-то сбои, появятся разные мнения по её эксплуатации, распределению обязанностей и ответственности за неудовлетворительную работу системы. И если не будет официально утвержденных нормативных документов, то вероятность срыва всей работы становится очень большой. И наоборот, если ответственность четко разграничена, определена и оформлена, то появляются лица, заинтересованные в решении возникающих проблем. В таких условиях система будет функционировать надежнее, четче, качественнее и с большей эффективностью.

ЭКСПЛУАТАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ

После оформления акта о приеме системы в эксплуатацию издается приказ о начале эксплуатации автоматизированной системы и ответственных за её эксплуатацию. Было бы непростительной ошибкой полагать, что эксплуатация автоматизации всегда происходит сама собой и ею не надо руководить. Во многих случаях эксплуатация системы требует постоянного или регулярного контроля, принятия своевременных мер для её нормального функционирования.

Так, возможны сбои в эксплуатации системы, которые необходимо правильно преодолевать. Ключевые участники, эксплуатирующие систему, могут выбывать или временно отсутствовать по самым разным причинам. В некоторых случаях возможно умышленное нарушение в работе системы. Это особенно опасно, если информационная система используется и для контроля за лицами, которые её эксплуатируют. В таких случаях может даже потребоваться создание специальной службы информационной безопасности.

Если же никто не будет контролировать и регулировать функционирование информационной системы, то это может закончиться серьезными искажениями в её работе, экономическим ущербом и даже прекращением использования такой системы.

Под эксплуатацией автоматизированной системы подразумевается не только обычная, штатная работа с нею персонала, но и организация решения всех проблем её функционирования: сбоев, восстановления данных, поддержания в рабочем состоянии справочно-нормативных сведений и всей базы данных. Кроме того, часто возникает потребность внесения изменений в компьютерные программы и инструкции по эксплуатации. Эта работа тоже должна выполняться не случайным образом, а в плановом порядке, в соответствии с инструкциями и положениями о работе для конкретных должностных лиц. Первые руководители организаций должны быть

проектированы или письменно предупреждены вначале эксплуатации системы об обязанностях куратора системы и о требованиях системы к работе руководителей.

Дело в том, что некомпетентные в вопросах автоматизации руководители могут своими непродуманными действиями её разрушить или ухудшить работу. Так, например, если руководитель своим приказом введет в организации существенные изменения, требующие по логике системы коренного изменения нормативно-справочной информации в автоматизированной системе, не дав на это ни указаний, ни времени, ни возможностей, то только это уже может вызвать коллапс в работе, стать приговором автоматизированной системе. Попытки её эксплуатации не по правилам приведут к массе нелепостей и несуразностей, чем и дискредитируют в глазах непосвященных всю автоматизированную систему.

Иногда руководитель принимает организационно-управленческие решения, не учитывающие наличие и особенностей информационных технологий. Некомпетентный руководитель может, например, устно распорядиться об изменении порядка оплаты труда, не предусмотрев изменения организации труда или наоборот – изменить организацию труда, не предусмотрев изменений в системе его оплаты. Если изменяется порядок оплаты, то требуется юридически и организационно четкое формулирование изменений, издание приказа и время для того, чтобы соответствующие изменения были внесены в компьютерную программу. Несоблюдение всего этого тоже может подкосить систему из-за полного нарушения её логики.

Вообще говоря, эксплуатация автоматизированных систем всё больше требует высокой управленческой грамотности руководителей и плановой, ответственной работы. Нередко бывают случаи, когда главным препятствием автоматизации является не отсутствие компьютерных программ, а некомпетентность руководства организации или среднего звена специалистов.

Тема 20. **ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

ЧТО ДАЕТ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Теория организационной деятельности (ТОД) – это наука о законах сотрудничества людей. Объектом данной науки являются отношения сотрудничества, их формы и законы развития.

К важнейшим результатам исследований в теории организационной деятельности, приведенным в настоящей работе, можно отнести:

- 1) открытие объективных законов организации, последовательности развития 6 основных типов согласованности сотрудничества в направлении от простых к более совершенным;
- 2) описание особенностей каждого из основных механизмов сотрудничества, достоинств и ограниченности возможностей каждого из них;
- 3) новое понимание ментальности и закономерностей её развития;
- 4) создание метода измерения параметров ментальности для изучения её характера у любого индивида;
- 5) раскрытие возможностей сотрудничества в зависимости от развития ментальности участников и особенностей решаемых задач;
- 6) создание универсального метода организации, оценки и оплаты труда;
- 7) создание методов оценки делового потенциала ментальности;
- 8) раскрытие ментальных причин возникновения разногласий и путей их устранения;
- 9) нахождение путей совершенствования воспитательного процесса;
- 10) формулировка перечня задач организационного строительства;
- 11) исследование путей дальнейшего развития организаций.

Всё это позволяет более глубоко анализировать состояние организаций, видеть новые резервы их совершенствования, лучше оценивать деловой потенциал персонала, надежнее формировать организационные структуры, оценивать возможности и прогнозировать поведение в них людей.

Таким образом, появилась новая наука, направленная на улучшение коллективной деятельности за счет большей её согласованности, лучшей её организации.

ВОЗМОЖНОСТИ АНАЛИТИЧЕСКОГО АППАРАТА ТОД

Теория организационной деятельности предоставляет принципиально новые аналитические возможности. Теперь довольно легко стало объективно оценивать уровни развития организаций и ментальности персонала. Это позволяет не только глубже понимать качество действующей организации, но и лучше видеть очередные шаги в её дальнейшем развитии. Такого инструментария ранее не существовало, а так называемая теория организации носила в основном описательный характер и объективных законов организации не раскрывала.

Теперь в термине «совершенство организации» желательно отличать второй, новый смысл. Традиционная трактовка совершенства организации подразумевала нечто превосходящее средний уровень качества других организаций. Теперь этому выражению можно придать более узкое, но очень полезное значение. Оно характеризует качественный уровень организации на шкале развития механизмов сотрудничества. Так, например, договорной тип организации по месту своего нахождения на шкале развития должен считаться более совершенным, чем авторитарный, а коллегиальный более совершенный, чем договорной. Здесь совершенство понимается не как обязательно обеспечившее лучший результат деятельности, а в смысле степени развития типов сотрудничества. В принципе, каждый следующий по развитию механизм сотрудничества более совершенен и в потенциале может решать более сложные задачи. В таком смысле можно утверждать, что реактивный двигатель более совершенный, чем поршневой. Но это «в принципе». Реально же любая организация, как и любой двигатель, могут по каким-то частным причинам быть более или менее эффективными, в том числе и «совершенные», если они, например, некачественно созданы или используются в особых условиях.

Глубокое знание особенностей разных механизмов сотрудничества, их преимуществ и недостатков, которые раскрывает ТОД, позволяет более прицельно совершенствовать как отдельные механизмы, так и всю организацию в целом, и надежнее добиваться улучшения результатов её деятельности. По большому счету, теория организационной деятельности впервые поставила совершенствование организаций на строго научную основу. Достаточно сказать, что десятки лет, приступая к автоматизации организационного управления, разработчики занимались обследованием объекта автоматизации путем изучения информационных потоков, искренне полагая, что это и есть объект автоматизации. Анализируя схемы информационных потоков, они пытались найти в них недостатки. Ну, какие там можно обнаружить недостатки? Обнаруживали где-нибудь «дублирование информационных потоков», страшно этим гордились и упорно стремились ликвидировать его ради призрачной экономии.

На самом же деле дублирование далеко не всегда недостаток. Часто это весьма полезное явление. Например, в природе часто присутствует дублирование. И это вполне оправдано. Так, у животных по два глаза, по два уха, по четыре, а то и больше, ноги. У каждого дерева множество веток, тысячи листьев, «дублирующих» друг друга. И ничего страшного в этом нет. При выписке документов, скажем, счетов-фактур или накладных, их печатают в нескольких экземплярах. Дублирование? Да! Но вполне оправданное, позволяющее в нескольких местах независимо осуществлять контроль, пользоваться своим документом, хранить его, делать встречные проверки, предъявлять документы в качестве доказательств, если кто-то отказался от факта получения ценностей. Всё это прописные истины для практиков. Но масса горе-ученых на «борьбе» с дублированием информации в своё время защитила сотни диссертаций, не стоящих и бумаги, на которой они напечатаны.

Отсутствие настоящей теории организации невольно толкало многих к попыткам совершенствования управления на основе изучения документированных информационных потоков. Сама жизнь доказала, что это глубочайшее заблуждение. Поэтому столь неэффективной оказывалась масса проектов автоматизации организационного управления. И это не случайно, поскольку документированная информация так же слабо отражает всю организацию, как, скажем, облака - климат. Искать резервы совершенствования управления с помощью исследования информационных потоков – это то же самое, что врачу пытаться ставить диагноз больному только по изучению его речи. Не случайно, что при таком подходе разработчики автоматизированных систем ничего существенного в организациях улучшать не могли. Они даже не видели основных

проблем, недостатков организаций, путей их совершенствования, поскольку не имели научного инструментария для их выявления. Теория организационной деятельности дает такой инструментарий и такие возможности.

СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Как создаются организации? Вначале возникает задача, которую требуется решить. Затем, для её реализации формируется организация или подразделение. Издавна делается это, как правило, по аналогии с действующими организациями, решающими такие же или подобные задачи. При этом обычно копируется структура организации, её устав, состав и функции подразделений и т.д.

У такой методики есть своя логика и большой позитивный опыт. Проблемы наступают в том случае, если приходится создавать организацию под качественно новые задачи, опыта организации решения которых просто нет. Тогда обычно сначала поступают традиционно, пытаясь все-таки копировать какие-то организационные структуры, занятые решением иных задач.

Тут, как правило, возникает масса проблем. Поставленные задачи поначалу решаются очень неэффективно. Но в дальнейшем путем проб, ошибок и их исправления постепенно формируется новая организационная структура. Разумеется, такие методы создания организаций далеки от научно обоснованных и влекут неоправданно большие организационные затраты. Большим недостатком таких систем является их консерватизм, ориентация на созданное в прошлом для решения более простых задач. Поэтому такие организации редко бывают достаточно эффективными. Должно пройти много времени и сделано много затрат, чтобы появилась достаточно эффективная новая организация. Современные системы управления становятся всё дороже. Экспериментальное их создание вслепую становится всё более неприемлемым даже экономически.

Как теперь следует создавать организации? С помощью аппарата теории организационной деятельности можно объективно оценить поставленные перед новой организацией задачи по части целесообразности применения тех или иных механизмов сотрудничества, т.е. форм организации. Можно быстро оценить ментальность работников организации с точки зрения способности сотрудничать в тех или иных организационных условиях, сделав заодно выводы о степени зрелости персонала для решения задач с помощью предпочтительных механизмов сотрудничества. Сопоставляя требования задач с возможностями персонала, не так уж сложно выбрать наиболее эффективные и реально доступные формы организации.

Даже если после упомянутого анализа будут использованы традиционные организационные решения, то и тогда предварительный анализ не будет лишним, поскольку заранее выявит возможные организационные проблемы, их причины и позволит легче ориентироваться в выборе путей выхода из них. Поможет это и в дальнейшем совершенствовании управления.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

С помощью теории организационной деятельности можно находить недостатки, резервы и пути совершенствования любых организаций и на любой момент времени. Методологически это осуществляется следующей аналитической цепочкой: задача – организационный механизм – результативность деятельности. Каждое звено этой цепочки вначале проверяется на целесообразность, оправданность существования применяемых форм, а затем на качество выполнения. В результате появляются выводы о степени оправданности каждого из используемых элементов организации.

После этого надо принять решение либо о повышении качества действующих элементов, либо о замене их на новые, принципиально более совершенные. Это также помогает найти ТОД.

Огромным достоинством ТОД является и то, что она позволяет критически оценивать саму суть задач, делать выводы о целесообразности их решения или о замене на иные задачи. Об этом говорилось в теме 7, где показана зависимость целей и задач от уровня развития ментальности.

Уточнение целей и задач – исключительно мощное средство совершенствования организаций. Иногда даже бывают ситуации, когда определенные задачи просто отменяются в связи с изменением целей организации и установлением новых задач.

Для иллюстрации сказанного приведем два примера. На некоем предприятии в бригаде слесарей использовалась сдельная оплата труда, когда каждому выписывался наряд на выполнение

определенной работы. Однако, в организации и оплате труда всё время возникали проблемы. Анализ показал, что сугубо индивидуальная оплата не соответствует частой необходимости совместного выполнять многих производственных операций. Раздельное оформление выполненных работ оказалось слишком трудоемким и неточным. Поэтому оплата необъективно отражала объем и качество работы членов бригады. Задачу в принципе изменили, введя бригадную систему оплаты труда, которая успешно решила проблему.

Другой пример. На машиностроительном предприятии плохо работало складское хозяйство. Задача хранения и доставки деталей и узлов в сборочный цех постоянно давала сбои в силу множества причин, одной из которых была большая переполненность складов материальными ценностями, нарушающая условия их хранения и поиска. Были два пути решения проблемы: один – расширение действующего складского хозяйства и его дорогостоящее техническое перевооружение, а другой – принципиальное изменение системы поставки комплектующих в сборочный цех. В результате тщательного анализа выяснилось, что дальнейшее расширение складов экономически и организационно нецелесообразно. Пошли на принципиальное изменение системы – полную замену задачи поставки комплектующих. Для этого были приняты серьезные меры по улучшению планирования производства в соответствии с поступающими заказами и повышению дисциплины поставок комплектующих, внедрены жесткие почасовые графики с применением санкций за отклонения от них в любую сторону. Комплектующие стали подавать в сборочный цех преимущественно с колес, что радикально упростило и улучшило систему поставок комплектующих в сборочный цех. Таким образом, проблема была решена коренным изменением содержания решаемых задач. В первоначальном варианте это была типично авторитарная система организации, полностью централизованная, неповоротливая и управляемая сверху. Новый же вариант использовал более совершенный механизм сотрудничества – договорные принципы организации поставок с использованием экономических стимулов. Отпала задача по постоянному подталкиванию сверху работы складов и снабженцев.

Третий пример. В небольшой внедренческой фирме использовалась авторитарная, повременно-премиальная оплата труда, при которой всем были определены месячные оклады, а в конце месяца каждый работник писал отчет о проделанной работе и руководитель по нему определял размеры премий. Руководитель реально не мог быстро проверить все отчеты и потому система страдала формализмом и низким качеством. Анализ эффективности оплаты труда показал, что узким местом является слабая мотивация труда и пассивность работников. Проблему решили переходом на более прогрессивные, договорные принципы организации и оплаты труда. В частности, каждый стал получать зарплату в размере одной трети от суммы выполненных им хозяйственных договоров. Повысилась инициативность работников и никого больше не требовалось уговаривать выполнять те или иные работы.

СОПРОВОЖДЕНИЕ ЭКСПЛУАТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Скажем, если на заводе установлена какая-то технологическая линия, то всем понятно, что нужно постоянно заниматься её эксплуатацией, поддержанием в рабочем состоянии. Точно так же надо поступать и с новыми, сложными системами организационного управления. Их тоже надо поддерживать в рабочем состоянии.

Очень часто требуют дополнения и уточнения нормативно-справочные данные. Необходимо регулярно принимать меры для обеспечения надежной защиты и сохранности базы данных. Следует готовить специалистов-дублеров для надежной, эффективной эксплуатации автоматизированной системы и участия в её дальнейшем развитии.

Эксплуатация систем управления должна быть профессиональной. Руководитель должен так владеть знаниями об организационно-управленческой системе, чтобы заранее предвидеть все проблемы, которые возникнут в процессе решения каждой из её задач. Иначе все проблемы будут застигать его врасплох и поздно, когда принимаемые меры лишь снижают, но не устраняют всех потерь. К сожалению, очень многие руководители недостаточно вникают в особенности и проблемы используемых у них организационно-управленческих систем. При этом очень многие процессы и решения они отдают на откуп низовым исполнителям, которые не имеют достаточной компетенции и кругозора. Это может привести к массе управленческих ошибок.

Если же помощники или заместители первого руководителя в достаточной степени компетентны в соответствующих управленческих вопросах, облачены необходимыми полномочиями, которые аккуратно осуществляют, то организация может вполне успешно функционировать. Главное, чтобы все необходимые функции четко выполнялись.

РАЗРАБОТКА И СОЗДАНИЕ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Самое сложное в организационной деятельности - это создание новых организаций. Конечно, это в первую очередь касается высокоразвитой организации. Дело в том, что сложность организационного строительства зависит от качественного уровня, на котором он ведется. Субъективно самая простая - это организация машинального типа.

Её можно проиллюстрировать таким примером. Одна компания продала другой гараж для служебного транспорта. В гараже работал дворник, который перевелся из первой организации во вторую. Больше никто из руководства в течение месяца дворником не занимался, не давал ему заданий и не контролировал работу. Между тем, дворник по привычке аккуратно исполнял свои традиционные обязанности – как обычно, ежедневно подметал во дворе гаража. Его работа шла как бы сама по себе, без всяких внешних воздействий, по заведенному когда-то привычному порядку. Это локальный пример организации работы преимущественно машинального типа. Он показывает, сколь просто, почти без управленческого вмешательства может осуществляться некая машинально выполняемая задача, если она проста и использует самый примитивный механизм сотрудничества.

Организация принудительного решения задач значительно сложнее. Но и она во многом состоит из не вполне осмысленных её участниками процессов. В них огромную роль играют привычки, традиции, страхи и строгости. В рамках принудительной организации, например, создаются банды грабителей. Для этого хватает ума даже неграмотным уголовникам. Не совсем просто, но по-сильно.

Другой пример - ежедневная перевозка учеников в сельскую школу на занятия и обратно. Работу водителя автобуса строго контролирует заведующий гаражом, местное руководство и государственная автоинспекция. Автобус ходит строго по одному и тому же маршруту, в одно и то же время. Кто опоздал к автобусу, тот идет в школу пешком. Получается невольное наказание. В автобусе строгая дисциплина. Если кто-то из учеников нарушает дисциплину, то водитель может выставить его на улицу или прекратить движение автобуса. Это принудительный порядок решения задачи. В отношении учеников задача проста и организация её выполнения базируется не на каких-то сложностях, стимулах, уговорах, а на элементарной строгости отношений. Она же предусматривает соответствующий эмоциональный фон – строгость поведения водителя в отношении учеников. Получается вполне эффективная организация перевозки школьников.

Авторитарная организация функционирует ещё более осмысленно, хотя неосмысленное занимает в ней все-таки большую часть. Так, например, тренер ведет у мальчиков секцию бокса. Подготовка спортсменов-разрядников осуществляется им на основе авторитарной организации учебно-тренировочного процесса. Мальчишки ходят на тренировки из уважения к тренеру и для того, чтобы самоутвердиться в собственных глазах. Тренер имеет большие спортивные заслуги, вызывающие к нему почтение ребят. Он активно использует свой авторитет для проведения занятий и тренировок. Будучи для них настоящим лидером, он достаточно легко справляется с организацией тренировок.

Во время тренировок нужна определенная собранность, психическая мобилизация спортсменов. Она достигается тем, что к концу тренировки устраиваются поединки. Каждый к ним невольно готовится, тренируется, отрабатывает различные приемы. Мальчишками движут не столько какие-то инструкции и расчеты, сколько эмоции, азарт, честолюбие, желание побеждать. Эти моменты совершенно естественны и во многом происходят как бы сами собой, хотя и имеют очень важное значение в организации подготовки спортсменов.

Вообще говоря, в авторитарном сотрудничестве огромную роль играют всевозможные традиции, бытующие в обществе, его история, культура, искусство, этические, бытовые и религиозные особенности. Эти элементы для авторитарной организации имеют очень большое значение. Одним народам в этом плане повезло больше, чем другим. Дело в том, что разные

традиции совершенно по-разному согласуются с современными объективными требованиями рыночной экономики и гражданского общества. Здесь уместно, например, сослаться на японский, южнокорейский или китайский феномен бурного экономического развития. Множество традиций этих народов оказались исключительно полезными в новых условиях. И если раньше они имели в основном местное звучание, то в эпоху глобализации они приобрели мировое значение. К таким традициям относятся трудолюбие, ответственность, исполнительность, скромность, следование за лидером и другие. Это весомые факторы для конкурентной экономики. Но они - не заслуга сегодняшних организаторов хозяйствования. Это – культурное, многотысячелетнее историческое авторитарное наследие, которым можно воспользоваться даже в новых условиях. Это существенно облегчает применение авторитарного механизма и даже порождает иллюзию простоты организации. Мол, берешь и распоряжаешься.

Действительно, во многом используются довольно естественные отношения между лидером и ведомыми, между родителями и детьми, между старшими и младшими. Такие отношения отчасти не чужды даже животному миру. Какие-то элементы этих отношений имеют генетическую природу, другие формируются в течение жизни и доступны даже детям. Таким образом, в основе авторитарной организации большей частью лежат естественные, традиционные отношения и качества персонала, которые организатору не приходится полностью придумывать, создавать и искусственно привносить.

Но полезно помнить, что время работает против этого механизма. Он становится всё менее привычен, ослабевают старые традиции, постепенно теряется его «естественность».

Договорной тип организации функционирует ещё более осмысленно для его участников. Эмоции здесь существенно потеснены трезвыми, прагматичными расчетами, продуманными вариантами взаимодействий с участием партнеров. Действительно, договорное сотрудничество с его равноправием участвующих лиц требует тщательной балансировки интересов партнеров, обеспечения выгоды сотрудничества для каждого из них. Это не может происходить машинально, само собой. Поэтому большинство элементов организации здесь уже не машинально или случайно привнесенные, а вполне осознаваемые, детально согласованные и закреплённые договорами.

Конечно, и в договорной организации присутствует немало элементов, не созданных организаторами специально для решения их задачи, а существующих как некая независимая данность, как элемент окружающей среды, но играющих важную роль в функционировании организации. К таким элементам для отдельно взятой организации относятся, например, кредитные учреждения, страховые компании, квалификация местных кадров, пожарные службы и другие государственные организации, влияющие на деятельность данной организации. Это, конечно, всё очень важные и необходимые элементы. Они тоже создаются зачастую вполне осознанно, но для отдельно взятой фирмы или компании это можно сказать всего лишь независимая внешняя среда.

Договорная, рыночная организация – это первая организационная форма, в которой доля искусственного, создаваемого осознанно и осмысленно преобладает над существующим независимо от сознания, желаний и намерений участников. Например, заключение любого договора - есть продукт осмысленной, продуманной работы участников договора. Не случайной, а продуманной обычно бывает и система оплаты труда. Разумеется, не могут быть случайными и неосмысленными бухгалтерский учет, экономический анализ, финансовая работа и так далее. Всё это – сложная, сознательная, осмысленная деятельность, несомненно преобладающая в рыночных организациях. Невозможно даже представить, чтобы в конкурентных рыночных условиях решающую роль играли случайные факторы, а не кропотливая профессиональная деятельность. Только совсем наивный может надеяться выигрывать здесь, опираясь на авось.

Коллегиальная организация тем более пронизана сложной, сознательной, очень осмысленной работой. Чего стоят только системы принятия коллегиальных решений. Они должны быть по-научному продуманы и учитывать все важнейшие факторы для подготовки максимально объективных совместных решений. Такие системы нуждаются в тщательном согласовании, освоении и четком, грамотном, хорошо осознанном применении. Если множество авторитарных решений принимается машинально, на чувствах и эмоциях, то этого никак нельзя сказать о

коллегиальных организациях. Здесь, наоборот, всё продумано и согласованно с каждым участником до мелочей.

При коллегиальной организации квалификация участников и их общий кругозор быстро растут, поскольку все решения принимаются лишь после тщательного обсуждения всех деталей, которые должен поддержать каждый. Регулярные коллегиальные обсуждения всех сторон деятельности организации и равноправное участие в дискуссиях, оценках и принятии решений включает всех в осмысленную, целенаправленную деятельность.

Таким образом, можно констатировать, что с ростом уровня развития организации резко возрастает и её осмысленность, доля осознанно создаваемых элементов. Авторитарные организации, надо признать, создаются гораздо проще, без большой научной и проектной работы, во многом используя опыт, интуицию, удачные обстоятельства. Для создания договорных и коллегиальных организаций, напротив, требуется огромная, глубоко продуманная, системная работа.

Рассмотренная закономерность может быть проиллюстрирована следующей линейной диаграммой на рисунке 51, который иллюстрирует соотношение осмысленных и неосмысленных частей организаций разной степени развития.

Рис. 51

Иллюстрация роста доли осмысленного при создании более совершенных организаций
(условные величины в процентах)

ММС	5%	95% - неосмысленная часть организационных элементов
МПС	20%-осм.	80% - неосмысленная часть организации
МАС	40% - осмысленная доля	60% - неосмысленная доля
МДС	60% - осмысленная доля организации	40%-неосмысленная доля
МКС	80% - доля осмысленных элементов организации	20%-неосм.
МСС	95% - доля осмысленных элементов организации	5%

Ориентировочно указанные доли помогают понять, что руководители машинальных и принудительных форм сотрудничества, хотя и имеют огромное естественное подспорье, но очень скованы в своем организационном творчестве независимыми от них факторами. Они по сути рабы обстоятельств. В отличие от них, организаторы договорных и коллегиальных систем должны осознанно проектировать и создавать львиную долю организационных элементов.

Полезно понимать, что у многих руководителей отсутствуют привычки и опыт в серьезной проектной работе по тщательному организационному строительству, поскольку в прошлом такой нужды не было.

Так, при организации принудительных и авторитарных систем практически никто не занимается специально подготовкой ментальности участников, не расписывает подробно обязанности каждого из должностных лиц, не создает для них детальных инструкций, схем, нормативов и т.д. Здесь полагают, что если человек не может, то его научат, а если не хочет, то - заставят. В договорной или коллегиальной организации такой подход неприемлем. Здесь приходится договариваться, т.е. доказывать, убеждать, приводить аргументы, сопоставлять мнения, искать компромисс или истину, согласовывать и фиксировать формулировки, тарифы и т.д. В процессе этого и осуществляется детальное осмысление и обоснование организационных решений.

Рост осмысленности организационного строительства осознается руководителями не сразу. Поначалу люди по привычке надеются, что организационные вопросы, как не самые главные, будут решены попутно. И только со временем, да и то не все, начинают понимать, насколько договорная организация сложнее. Когда в горбачевские времена в СССР появилось массовое осознание необходимости перехода к рыночной экономике, то даже ведущие экономисты СССР не представляли себе всей сложности этого пути. Они строили наивные планы перехода на рыночную экономику за считанные сотни дней. Они явно не подозревали того, чему посвящена настоящая тема, не понимали, сколь сложной и длительной будет дорога к рыночной экономике.

Рынок нельзя ввести одним декретом или одним мероприятием. Для этого требуется колоссальная по объему и сложности работа по коренному преобразованию всех сторон жизни

общества, включая и развитие ментальности участников сотрудничества, выстраивание с миллионами людей новых производственных отношений.

Вначале почти все полагали, что самым сложным является политическое решение, а формирование рыночной экономики – дело техники. Жизнь показала, что в определенных условиях политическое решение может оказаться самым простым на пути создания рыночной экономики. Все сложности начались только после этого. Так проявляется объективный закон быстрого нарастания осмысленной сложности организации при переходе к более совершенным её типам.

В практическом плане это означает, что для создания договорных организаций требуется выполнить очень много научной, проектной, внедренческой и воспитательной работы, и вся она на порядок сложнее. Это – очень серьезная проблема, к решению которой официальная советская наука оказалась практически не готовой.

Очень показательный пример – жилищно-коммунальная реформа. Принятие по ней закона больших проблем не вызвало. А вот реализация его сразу забуксовала. Почему? Потому, что для новой системы ЖКХ нужно в корне изменить всю организацию, включая не только порядок решения каждой из задач в этой сфере, но и ментальность участников, их представления, привычки и навыки. Кроме того, нужна и соответствующая внешняя организационная инфраструктура (соответствующая работа местных администраций, судов, кадастровых, технических и других служб).

Всем понятно, что для развития страны нужны большие инвестиции на приобретение новой техники, машин, строительство зданий и сооружений. Но большинство даже не догадывается, что это самое простое по сравнению с требуемыми работами и затратами на организационное строительство новой, постсоветской экономики.

Традиционные советские представления об организации имеют авторитарную природу, а потому сегодня порождают массу ошибочных суждений и предрассудков. Среди них, например, такие: численность управленческого аппарата должна быть малой, а производственного – большой; для нормальной работы организатор должен быть вне критики; чем выше должность, тем выше должна быть зарплата; цены на товары и услуги должны быть строго ограничены или даже снижаться; чтобы работники не воровали, нужны проверяющие, которых, в свою очередь, должны проверять другие проверяющие; богатые обязаны опекать небогатых и т.д.

При господстве таких авторитарных представлений полноценное, эффективное функционирование рынка невозможно. За десятилетия господства советской авторитарной организации у населения сложилось глубоко отрицательное отношение ко всем её частям. И сегодня ещё очень многие воспринимают управленческие органы как паразитарные структуры. Поэтому, например, при проведении жилищно-коммунальной реформы, когда в многоквартирных домах предложили добровольно создать кооперативы собственников жилья (квартир), жильцы многих домов от этого отказались. Это дремучее непонимание элементарно необходимого для гражданского общества – наличия юридически состоятельных представительных и исполнительных органов самоуправления. Эти кооперативы нужны не властям, а самим собственникам квартир. Но многие из них в силу своей ментальности этого понять не могут. В результате жилье разрушается быстрее, чем продвигается реформа ЖКХ.

САМОРАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Нарастающая сложность организации при переходе к более совершенным её формам – очень серьезная проблема, затрагивающая многие вопросы. Для её решения необходим целый комплекс мер, заслуживающих отдельного подробного повествования. Здесь мы остановимся лишь на одной из них – обеспечении автоматизма функционирования и развития организаций.

Поскольку налаживание совершенных форм организаций весьма трудоемкое и сложное дело, то возникает необходимость, чтобы создаваемые системы имели свойства, позволяющие им функционировать как бы автоматически, без частого пересмотра принципов и правил, применяемых в них. Это принципиально важно, поскольку в большинстве случаев только так можно обеспечить длительность функционирования совершенной организации, потребовавшей на свое создание значительных исследовательских, проектных и внедренческих работ.

Для этого, с одной стороны, следует так проектировать систему, чтобы она позволяла организации безболезненно расширять свою деятельность. С другой стороны, творческий потенциал работников должен находиться в таком продуманном русле, которое позволяет развивать дело без частого пересмотра основных организационных принципов и методов управления.

Так, например, желательно использовать универсальную систему оплаты труда, о чем говорилось выше. Расширение объемов деятельности должно предусматриваться заранее и реализовываться не путем коренных организационно-управленческих преобразований, а планомерным подключением всё новых должностных лиц к хорошо отлаженным производственным функциям. Нельзя допускать шоковых или кризисных явлений в управлении.

Совершенствование информационных систем должно происходить в организации постепенно, с последовательным наращиванием тех или иных функций. Руководители организации в своей деятельности должны учитывать все требования функционирующих систем управления, информационных систем и в этих рамках проявлять свою инициативу. Дело в том, что самую большую опасность для совершенных организационных систем представляют, как ни странно, её руководители, способные разрушить организацию путем непродуманных, скоропалительных решений, не учитывающих объективные требования для нормального функционирования действующих систем управления.

Пробелы в управленческих знаниях у руководителей могут проявляться всегда. От этого никто не застрахован. Поэтому в организации должны быть официально назначены кураторы на все основные системы управления. Это администраторы автоматизированных систем управления, кураторы применения различных, сложных методов управления и информационных систем. В обязанности этих должностных лиц должны входить: анализ качества функционирования системы; принятие мер по поддержанию их в рабочем состоянии; информирование руководства о проблемах функционирования соответствующих систем; борьба с различного рода нарушениями порядка использования систем; плановое осуществление различных мер по улучшению функционирования систем. Всё это не может быть пущено на самотек. Руководители должны регулярно анализировать состояние всех систем организации и принимать необходимые меры для их укрепления и совершенствования. Это не только проблема управления, но и оправданности инвестиций в эту важную сферу деятельности.

Только в таком случае появится возможность постепенного наращивания научно-методического, технического и информационного развития организации. В противном случае совершенствование организации становится подобно мартышкиному труду, когда все усилия в конечном счете пропадают.

Надо понимать, что высокотехнологичное управление не может быть авторитарным, поскольку требует от всех действовать в рамках единых правил, не зависящих от прихотей или заблуждений отдельной личности. Между тем, обычный авторитарный руководитель не терпит никаких правил, кроме спускаемых сверху. Да и те он выполняет, пока вышестоящее начальство обращает на это внимание. Как только сверху начинается новая кампания, авторитарный руководитель забывает о предыдущей. И вся жизнь «с понедельника» начинается заново. Устанавливается новый порядок, к исполнителям предъявляются новые, неожиданные требования, о прошлых договоренностях, установленных правилах и обязанностях забывают, постепенно или сразу их прекращают выполнять. В результате разрушаются созданные ранее системы и методы управления. Сложные, совершенные системы управления в таких условиях нормально работать не могут. Их сразу начинает лихорадить, и если строчных мер не принять, то они быстро разрушатся. Будут потеряны вложенные в них инвестиции, выработанные навыки, и организационные наработки.

ПОСЛЕСЛОВИЕ О СОЗДАНИИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

МЕСТО И СУЩНОСТЬ ТОД КАК НАУКИ

Если вся эта книга написана в первую очередь для организаторов и руководителей, то это послесловие - для объяснений с научным сообществом, занимающимся исследованиями в области организационного управления. Остальным она для чтения не обязательна. Практические работники могут не тратить на неё время. Впрочем, всё – дело вкуса.

Что это за предмет «Теория организационной деятельности (ТОД)»? Может быть это совокупность практически приемов, не имеющих никакой научной основы? Или это ответвление, направление какой-то из существующих отраслей знаний? А может быть это - совершенно новая наука? В последнее трудно поверить, поскольку в сфере организации управления проведено такое огромное количество всевозможных исследований, что обнаружить здесь вдруг в 21 веке новую науку просто немыслимо, логически необъяснимо.

За последние 60 лет всё, что создавалось в сфере управления, преимущественно опиралось на методологию кибернетики, объектами исследований которой являются информационные системы «управления в живом и машинах». Но она реально не способна отражать отношения между людьми, такие, например, как принуждение, почитание, ответственность или любовь. Эти объекты, рассматриваемые в ТОД, явно не вписываются в понятийный аппарат кибернетики, пытающийся всё описать через информационные процедуры. Это – совершенно иное измерение, иной аспект исследований!

Глупо отрицать великие успехи кибернетики во всех областях жизни, особенно в сфере управления техническими системами, машинами, аппаратами и технологиями. Однако в сфере управления людьми, где объектом исследований и моделирования в первую очередь должны быть человеческие отношения, её успехи более чем скромны.

ТОД не относится и к менеджменту, который, является не наукой в полном смысле этого слова, а учебной дисциплиной, изучающей набор успешных управленческих приемов, получивших признание на практике. Именно из-за отсутствия универсальной теоретической базы менеджмент не может широко и повсеместно использовать свои рекомендации. Они попросту не имеют строгого теоретического обоснования в виде четких, объективных законов, действующих повсеместно и в любое время.

Не умаляя заслуг западного менеджмента в рыночных условиях развитых стран, приходится констатировать, что в условиях переходной экономики на постсоветском пространстве менеджмент не завоевал серьезных позиций, да и не мог завоевать.

Но, может быть, ТОД - это одна из многочисленных отраслей психологии? Для такого вывода нет серьезных оснований. Объектом психологии является психика человека, её возможности, состояния и изменения, внутренний мир индивида. В отличие от этого, объектом исследований ТОД являются отношения между людьми, формы и закономерности развития этих отношений. Это объект, возможно, соседний, но совсем иной. Соседство - отнюдь не родство, как, скажем, соседство в многоквартирном доме.

Многочисленные попытки психологов исследовать законы организации и управления не увенчались, на мой взгляд, серьезными научными и практическими достижениями.

Причина в том, что психологический понятийный аппарат не позволяет исследователю сколько-нибудь существенно выйти за пределы самой психики индивида.

Теория организационной деятельности, конечно, не может совсем не касаться внутреннего мира человека, но, в отличие от психологии, его внутренний мир здесь выступает не как главный объект исследований, а как отправная позиция для изучения отношений сотрудничества между людьми. Именно отношения сотрудничества, способы и механизмы согласования деятельности находятся здесь в центре внимания.

Так, например, при изучении авторитарного сотрудничества ТОД не сосредотачивается на внутреннем мире ведущего или ведомого (хотя и учитывает их), а исследует отношения соподчинения, иерархическую зависимость между людьми, достоинства и недостатки таких

отношений с позиций эффективности согласования взаимодействий для совместного решения задач. И так - во всем.

Ни психология, ни какая-либо другая наука не обладает инструментарием, который органически соединяет возможности понимания психического настроя на сотрудничество с возможностями исследования его эффективности в разных условиях функционирования и развития организации.

Наука об организационном управлении в СССР была как «дитя без глазу у семи нянек». Вопросами управления формально занимались очень многие, но все исследования велись вокруг да около сути. Позволю себе каламбур: ТОД как раз тот участок знаний, который непосредственно исследует глубинную суть организации, её возможности и законы развития.

В отличие от всех других наук, **теория организационной деятельности изучает отношения сотрудничества между людьми, использует для этого свою оригинальную методологию, свой аналитический инструментарий, открывает и формулирует объективные законы функционирования и развития форм организаций, вырабатывает рекомендации по совершенствованию управления персоналом и эффективные методы управления, освещает возможности более результативного использования в этой сфере многих других научных направлений.** Таким образом, ТОД - совершенно новая и очень актуальная наука.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ СОЗДАНИЯ ТОД

Открыть концепцию ТОД не удавалось до тех пор, пока не были по-настоящему осмысленны и правильно поняты узловые моменты новой парадигмы. В первую очередь надо было освободиться от довлевших над всем традиционных представлений и концепций об управлении.

Одним из центральных понятий в кибернетике является управление. Вокруг него ведется всякий анализ. Это считается незыблемой данностью, которая видится совершенно логичной. Но потом у меня возникло сомнение: почему функция (управление) оказалась в центре исследований? Ведь она только лишь функция чего-то другого. Надо бы сначала исследовать это «другое» как объект, которому принадлежит функция. Так в центр внимания попало понятие организация, поскольку речь шла об управлении людьми. Обойти вниманием организацию было никак нельзя. До этого оно в основном было где-то на периферии внимания и ему не придавалось центрального значения.

Чтобы не попасть в западню чужих ошибочных представлений любой из массы наук об управлении, я взялся анализировать организацию «с чистого листа», от самого простого к более сложному. Отправной находкой было формулирование понятия организации как системы **обеспечения согласованности сотрудничества** людей. Пожалуй, от этого первого «колышка» и начался путь к новым представлениям об организационном управлении.

Затем пришло осознание того, что ни у одной из известных отраслей знаний нет адекватного исследовательского аппарата и убедительных ответов на главные вопросы и проблемы организационного управления. Никак не удавалось проникнуть в понимание сути организации до полной ясности.

Третьей методологической находкой стало осознание того, что объект исследований не состоит из детерминированных, стабильных и однозначно зафиксированных элементов. Напротив, он состоит из вероятностных величин и стохастических процессов. Только в таком качестве интересующий объект может быть адекватно понимаем и исследован. На эту неудобную реальность пришлось полностью переориентироваться.

Далее удалось найти и осмыслить шесть основных способов обеспечения согласованности и понять последовательность их развития. Они получили у меня название «механизмов сотрудничества». Наконец, был найден рубеж между формами достижения согласованности и психикой человека, которым оказалась ментальность как стык сознательного и бессознательного, обеспечивающий настройку поведения индивида на текущие социально-организационные условия его бытия.

На основе этих пяти исходных методологических находок осуществлена вся дальнейшая сложная исследовательская работа по изучению объективных законов организации, переосмыслению основных вопросов управления персоналом и успешное практическое совершенствование управления людьми. В результате последовательно была понята, осмыслена, сформулирована и практически проверена новая наука – теория организационной деятельности.

НА КАКИЕ ВОПРОСЫ ОТВЕЧАЕТ ТОД

В 20-й теме лекций уже перечислены основные достижения ТОД к сегодняшнему дню. Здесь можно дополнить приведенный список лишь некоторыми общими пояснениями.

Принципиальным, на мой взгляд, явилось то, что ТОД объявила целью любой организации - обеспечение согласованности сотрудничества людей, а не какое-то «сохранение системы и поддержание её в определенных параметрах», пригодное лишь для понимания технических систем.

С позиций ТОД пришлось взглянуть на границу с психологией, чтобы осмыслить возможные формы отношений между сотрудничающими. Впрочем, трудно здесь говорить о границах, поскольку психология со своей стороны очень долго не замечала на этом участке того, что обнаружила и сформулировала ТОД в виде нового понимания ментальности.

Для серьезных исследований параметров ментальности был создан тест Ваниева. По своей методике он не имеет ничего общего с давно существующими и широко распространенными психологическими тестами. В отличие от них он создан на основе аппарата ТОД. Ментальность (в моей трактовке) – это далеко не вся психика, а только её, так сказать, стыковочная часть, соединяющая личность с социумом. Её исследование оказалось очень плодотворным в части понимания роли ментальности для самого сотрудничества. Обнаружилась очень важная, во многом определяющая роль ментальности в организационном строительстве.

Непосвященному может показаться, что проведенные мною исследования ментальности находятся в сфере психологии. Но это совсем не так. Достаточно прочитать любую характеристику, выдаваемую тестом Ваниева, чтобы убедиться: в этих характеристиках, не делается заключений о психике тестируемого. Все выводы касаются лишь социальных связей и отношений сотрудничества. Это – совсем иной объект.

Так углубленно, как ТОД, отношения сотрудничества не изучает ни одна другая отрасль знаний. Социология их изучает, но в общем и целом, на тысячах и миллионах людей. У неё нет инструментария для исследований этих вопросов глубоко и в деталях, по конкретным лицам и деталям отношений. Они выявляют общественное мнение, но не знают конкретной личности и не прогнозируют её поведение. ТОД в этом плане имеет гораздо более прочные и плодотворные позиции.

ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТОД

Основным назначением теории организационной деятельности является совершенствование организационного управления. Но это далеко не единственное возможное её применение. ТОД может быть полезной во многих отраслях знаний и сферах деятельности.

Для психологии большой интерес может представлять инструментарий ТОД по исследованию психического настроения личности и развитию её ментальности, для исследований в области возрастной психологии и т.д. Созданный аппарат графического представления и анализа ментальности позволяет глубже понимать конкретную личность и межличностные отношения.

Инструментарий для оценки социального развития личности, созданный в рамках ТОД, способен оказать помощь воспитателям, учителям и исследователям в области педагогики, в контроле за качеством воспитательного процесса. На основе теста Ваниева могут быть созданы методики оценки качества воспитания, как любого отдельного школьника, так, например, и учеников целого класса. Возможна существенная помощь молодым учителям не только в изучении детей, но и совершенствовании форм своих отношений с ними, в анализе причин конфликтов и путей выхода из них.

При формировании любых коллективов большую помощь может оказать оценка делового потенциала рассматриваемых кандидатур. Особенно это важно при подборе руководящего состава. Эти методы могут быть очень полезны различным кадровым агентствам и службам, да и всем руководителям.

Детальное рассмотрение в ТОД всех механизмов сотрудничества, знание их особенностей, законов становления и развития может быть полезным для наук, изучающих человеческую историю, общественные отношения, в том числе для социологии и политологии. ТОД позволяет глубже, точнее, детальнее понимать этапы развития отношений между людьми.

Разумеется, у каждой науки свой инструментарий и понятийный аппарат. Но существуют некоторые общие объективные законы ТОД, которые должны учитываться любой наукой, касающейся человеческих отношений.

КАК СОЗДАВАЛАСЬ И РАЗВИВАЛАСЬ ТОД

Теория организационной деятельности возникла далеко не сразу. Во-первых, все исследования с самого начала я осуществлял в одиночку, по собственной инициативе, исключительно своими силами. Так сказать, «внутриутробный» период развития ТОД происходил примерно с 1976 до 1985 года, когда возникла центральная концепция, новый взгляд на организацию и управление. После этого началась многолетняя работа по последовательной разработке теории и созданию цельной науки.

Откровенно говоря, несмотря на совершенно неслучайный характер появления концепции ТОД, долгое время до конца не верилось, что удалось докопаться до сути организационного управления. Уж слишком кардинально новыми оказались представления об организации, непохожими на общеизвестные «научные истины».

Далее работа продолжалась одновременно по двум взаимодополняющим направлениям – теоретическому и практическому. Это позволило постоянно контролировать правильность теоретических поисков и проверять их на реальном совершенствовании управления, добиваясь всё более плодотворных практических результатов. Да и сама работа по совершенствованию организаций ставила животрепещущие проблемы, требовала их теоретического осмысления и получения конструктивных ответов.

Поначалу казалось, что теоретические изыскания приведут к созданию множества новых методов управления. Так оно вроде и получалось. Был создан и внедрен ряд новых методов управления. Но позже, с накоплением опыта, оказалось, что для большинства наших организаций ультрановые методы управления совсем не так уж и важны. Для них гораздо большую актуальность обычно имеет правильный анализ реального состояния систем управления персоналом, нахождение причин недостатков и эффективное освоение достаточно известных методов управления. Стало ясно, что новейшие системы и методы управления для многих наших организаций пока не актуальны. Главным же в совершенствовании управления является способность теоретически правильно, глубоко оценивать качество действующей организации и находить в ней «узкие» места, а затем, – точно выбирать средства решения этих проблем. Так и в медицине: в подавляющем большинстве случаев важнейшим является не поиск ультановых лекарств, а правильный диагноз, своевременность и точность лечения.

ПОЧЕМУ ТОД НЕ ВОЗНИКЛА РАНЬШЕ

Кто-то может спросить, почему ТОД не была создана раньше, ведь это весьма практичная наука, находящаяся на острие общественно важных вопросов. Однако, если вникнуть в эту проблему, то можно найти вполне логичные объяснения.

Основной понятийный аппарат ТОД отсутствует даже в близлежащих от него отраслях знаний. Добросовестные профессиональные исследователи каждой из этих наук не могли отбросить методологию, аналитический инструментарий своей науки. Иначе они не были бы профессионалами в своей области. Это мешало им рассмотреть проблематику организационного управления в принципиально новой плоскости, в очень необычном, непривычном аспекте. Каждая наука вместе с очень полезными концепциями несет в себе и какие-то свои стереотипы, а то и заблуждения, от которых нелегко избавляться.

Так, немало психологов занимаются психологией управления, полагая, что они держат быка за рога. Но теперь ясно, что ими часто рассматриваются далеко не главные элементы организации, анализируется не совсем то, что может открыть серьезные резервы. Поэтому методологически они часто оказываются на тупиковых путях.

Математиками написано немало работ, касающихся организационного управления. Но когда их анализируешь, то часто оказывается, что автор изначально стоит на глубоко ошибочных позициях, не понимая, чем принципиально отличается управление людьми от управления машинами. То, что кибернетика изначально претендует и на сферу управления людьми, отнюдь не является

доказательством её безмерных возможностей в этом и совсем не застраховывает от ошибок и заблуждений.

Задерживала появление ТОД и закомплексованность специалистов по управлению на моментах лидерства, авторитарных методах управления, которые видятся довольно простыми, незыблемыми, чем вводят в заблуждение тех, кто плохо представляет себе современную рыночную экономику и не освоил ещё коллегиальных форм сотрудничества.

Другой объективной причиной послужило, видимо, и то, что важный аналитический аппарат ТОД – изучение параметров ментальности – фактически изначально требует использования весьма совершенных информационных технологий, которых ещё сравнительно недавно просто не существовало. Достаточно сказать, что тест Ваниева отлаживался, совершенствовался в процессе его реальной эксплуатации в Интернете в течение 7 лет. Всё это время тест не только выдавал результаты, но и автоматически накапливал статистику оценки пословиц разными группами лиц. Благодаря этому для определения параметров ментальности используются сотни тысяч оценок более пятнадцати тысяч ранее протестированных лиц. Методика опирается на глубокое и широкое знание характера их отношения к более, чем тысяче разных суждений, содержащихся в пословицах. Без Интернета было просто физически невозможно иметь данные такой автоматической лаборатории, массового, оперативного изучения ментальности людей, отдаленных друг от друга на огромные расстояния.

Не изучив же явления ментальности, вряд ли было бы возможно глубокое понимание многого в теории организационной деятельности. То есть, всё взаимосвязано.

Конечно, появившись и оказавшись признанной эта наука лет на 30 раньше она смогла бы повлиять на многие организационно-управленческие процессы и от многих ошибок удержать. Но, как известно, история не знает сослагательного наклонения.

ВЫБОР НАЗВАНИЯ

Этот вопрос не столь принципиальный, но любопытен и может быть пояснен. Почему дал название «Теория организационной деятельности»? Возможно, правильное было бы назвать её «Теорией организации». Но такое название уже используется в вузовской дисциплине, формально описывающей существующие административно-хозяйственные организации, и дающую самые общие сведения об их работе. Использовать это же название означало бы привносить некоторую путаницу в понятия.

Да и словосочетание «теория организации» может пониматься в очень разных смыслах, что на первых порах тоже не способствует ясности. «Теория организационной деятельности», на мой взгляд, более однозначное отражение содержания данной науки. Впрочем, это уже не принципиальный вопрос и не повод для пространной дискуссии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главное в настоящем курсе лекций – принципиальная новизна подхода к совершенствованию управления персоналом и изложение основ теории организационной деятельности. Раньше не было такой науки. Эту книгу можно считать первым систематическим и наиболее полным её изложением.

Здесь сформулированы и описаны основные типы механизмов сотрудничества, как последовательных этапов качественного развития любой организации и даны законы их развития. Исследован феномен ментальности человека и показана её фундаментальная роль в организационном строительстве. Описан уникальный, эффективный тест для диагностики ментальности любого человека, позволяющий достаточно легко и быстро оценить внутренний деловой потенциал личности, анализировать отношения сотрудничества между разными лицами, заранее выявлять возможности и проблемы сотрудничества. Показан новый взгляд на все основные аспекты организации и даны ответы на основные проблемы управления. Новый подход

позволяет существенно углубить понимание организации как цельной системы и надежней ориентироваться в вопросах её улучшения, включая автоматизацию.

Настоящая работа построена по следующей схеме. Вначале обосновывается новая концепция понимания организации как совокупности определенных механизмов сотрудничества и описываются особенности каждого из них. Затем, в рамках этой концепции рассмотрены важнейшие категории и явления в организационной сфере.

Это позволило по-новому взглянуть на суть и все основные вопросы организации, понять законы её функционирования и развития, найти новые возможности совершенствования коллективной деятельности. Не случайно, в большинстве тем повествование отражает анализ рассматриваемых вопросов через призму особенностей каждого из основных механизмов сотрудничества.

Изложенная теория дает возможность по-новому подойти к пониманию и организации воспитательного процесса, поскольку создан инструментарий для углубленного анализа состояния ментальности, сформулированы пути и закономерности её развития.

Работа несет и определенный моральный, мировоззренческий импульс. Ранее бывшие неохватно сложными организационно-управленческие вопросы стали теперь намного более понятными. Появилась ясность, в каком направлении идет развитие каждого человека и общества в целом, что ждет его впереди и можно ли питать надежды на позитивность этого развития. Становятся более ясными дальнейшие шаги и возможности воспитания, социального развития, совершенствования норм поведения и морали.

С позиций теории организационной деятельности проблемы переходного периода для экономики страны и общественных отношений видятся вполне закономерными, временными и преодолимыми, что способно добавить оптимизма и конструктивной энергии. В то же время, автор отнюдь не считает созданную теорию полностью завершенной наукой. Напротив, это только начало её развития, основа для толчка и дальнейших шагов в самых разных направлениях... Годы создания и использования этой теории прошли поразительно результативно. Многократно и однозначно подтвердилось, что данное научное направление не только верное, но и исключительно плодотворное, хоть и мало освоенное. Помимо исследований в целях развития самой теории организационной деятельности прекрасные перспективы просматриваются в использовании её результатов для развития соседних отраслей знаний: менеджмента, психологии, социологии, экономики, педагогики, политологии, организации производства и других.

Но и имеющиеся на сегодня результаты, несомненно, способны серьезно послужить улучшению организации деятельности персонала и повышению её эффективности в целом. В этом довелось убедиться на собственном управленческом, консультационном и внедренческом опыте в самых разных организациях.

Буду признателен всем, кто выскажет свои замечания по содержанию настоящей работы. Кратко сообщить их автору всегда можно через обратную связь сайта www.testvanieva.kz, на котором размещен описанный выше тест.

Г. Ваниев 10.10.2010.