

На правах рукописи

Титов Роман Александрович

**СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРЕХОДА ОТ  
РЕПРЕССИВНЫХ К ОРГАНИЧЕСКИМ МЕТОДАМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

Специальность 22.00.08 – социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата  
социологических наук

Нижний Новгород – 2006

Диссертация выполнена на кафедре общей социологии и социальной работы факультета социальных наук Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

**Научный руководитель:** кандидат философских наук, доцент  
**Балабанов Сергей Семенович**

**Официальные оппоненты:** доктор социологических наук, проф.  
**Смирнова Надежда Владимировна**  
кандидат социологических наук  
**Кущев Николай Петрович**

**Ведущая организация:** **Уральская Академия**  
**государственной службы**

Защита состоится «23» ноября 2006 года в 15.00 на заседании диссертационного совета Д 212.166.14 при Нижегородском государственном университете имени Н.И. Лобачевского по адресу:  
603000, г. Нижний Новгород, Университетский пер., д.7, ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной библиотеки Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, пр. Гагарина, д.23, к. 1.

Автореферат разослан «23» октября 2006 года.

**Ученый секретарь**  
**диссертационного совета, к.соц.н.**

**Е.Е. Кутявина**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования**

Характерная черта нынешнего времени – нарастающая скорость изменений в обществе, т.е. во внешней среде бизнеса. Происходит смена жизненных практик, ориентиров развития, способов взаимодействия хозяйствующих субъектов. Представляется аксиомой, что только те компании, которые смогут учесть эти изменения (и даже упредить их), имеют шанс выжить в мире бизнеса и сохранить конкурентоспособность. Этот вывод полностью относится и к системам, и к методам управления персоналом в коммерческих компаниях.

Сколько бы ни были эффективными в командной экономике административно-репрессивные методы управления народным хозяйством в СССР, сегодня они безнадежно устарели. Признанный современный управленческий опыт зарубежных компаний состоит в реализации методов органического менеджмента, применение которых невозможно без высокой степени доверия между руководителями и подчиненными, сопоставленности личных и организационных целей, акцента на самоконтроль.

Репрессивные методы управления, применяемые российским менеджментом, не позволяют реализовывать изменения так, чтобы достичь того уровня совершенства, который необходим для выхода на международные рынки<sup>1</sup>, а значит, неизбежно ведут к краху организации.

Если зарубежные компании шли к тому уровню совершенства, которого они достигли, не один десяток лет, то российским предприятиям «отпущено» много меньше времени.

Аспектам социологии управления, связанным с органическими методами управления, посвящено много трудов, однако новый опыт применения принадлежит предприятиям стран Европы, США, Японии и других развитых стран. Для руководителей организаций нашей страны

---

<sup>1</sup> Что особенно актуально в преддверии вступления России во Всемирную Торговую Организацию.

явно недостаточно той ценной информации, которой располагают их зарубежные коллеги.

Российские менеджеры, знающие, в чем заключается органический подход к управлению, и имеющие возможность реализовывать его, т.е. уйти от применения репрессивных методов управления, сталкиваются с инертностью персонала в отношении изменений (пассивностью, рестрикционизмом, сопротивлением изменениям); инертностью системы управления, а, точнее, ее недееспособностью обеспечить поддержку при переходе к органической модели управления.

Руководители отечественных компаний отмечают инертность персонала в качестве ключевого фактора, препятствующего организационным изменениям. Инертность персонала является следствием конфликта интересов менеджеров и исполнителей. А данный конфликт, в свою очередь, порождается применением репрессивных методов управления. Все это вместе является одной из причин неудач при переходе к органической модели управления.

Смягчить конфликт интересов менеджеров и исполнителей, мешающий трансформации методов управления персоналом, отойти от традиционных советских методов управления оказалось очень сложно. Этот барьер, вместе с советской культурой управления, является сложнопреодолимым препятствием для российских управленцев. Решению данных проблем и посвящено диссертационное исследование.

### **Степень научной разработанности проблемы**

Проблеме невовлеченности персонала в процессы преобразования организации уделено достаточно много внимания со стороны как теоретиков, так и практиков социологии управления, менеджмента, социальной психологии. Стоит отметить, что данная тема начала разрабатываться с начала прошлого века. Это получило отражение в

трудах Ф. Тейлора<sup>1</sup>, представителей школы человеческих отношений. Однако по стечению обстоятельств в то время это направление не получило признания со стороны менеджеров и практически не развивалось вплоть до середины прошлого века. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода можно выделить А. Маслоу<sup>2</sup>, К. Арджириса<sup>3</sup>, Ф. Герцберга<sup>4</sup>, П. Сенге<sup>5</sup>, Н. Тичи<sup>6</sup>. Эти исследователи рассматривали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. В работах К. Арджириса и К. Левина отражены такие направления, как изменение организационной культуры, консультирование и диагностика, группа как фокус изменения.

Среди отечественных ученых в первой половине XX века вопросы мотивации поведения рассматривали А.К. Гастев<sup>7</sup> (концепция социальной установки), А.А. Богданов<sup>8</sup> (тектология) и другие. Современные отечественные исследователи обращаются к организации как открытой системе, что позволяет лучше понять взаимоотношение организации с динамичной внешней средой: А.И. Пригожин<sup>9</sup>, В.В. Щербина<sup>10</sup>. Представители инновационного подхода рассматривают развитие организации как продукт сознательной спланированной деятельности

---

<sup>1</sup> Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

<sup>2</sup> Маслоу, А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2003. - 352 с.

<sup>3</sup> Арджирис, К. Организационное научение. – М.: Инфра М, 2004 – 563 с.

<sup>4</sup> Герцберг, Ф. Как пробудить рвение к работе // Harvard Business Review Россия. - 2005. - №5. - с. 57-67.

<sup>5</sup> Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 408 с.

<sup>6</sup> Тичи, Н. Лидеры реорганизации. - М.: Экономика, 1990. – 284 с.

<sup>7</sup> Гастев, А.К. Как надо работать. - М., 1972; Гастев, А.К. Профессиональные союзы и организация труда - Л., 1924.

<sup>8</sup> Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. - М.: Финансы, 2003. - 496 с.

<sup>9</sup> Пригожин, А.И. Социология организаций. - М.: Наука, 1980. – 257 с.; Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. – 2003. - №5. – С. 12-22.

<sup>10</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.В. Щербина [и др.] – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.; Щербина В.В. Современные концепции структурных изменений в организации / В.В. Щербина, Е.П. Попова // Социол. исслед. - 1996. - № 1. – с. 29-33.

менеджера, инициирующего внедрение новшества в системе (И. Ансофф, К. Арджирис, Дж. Хант, П. Сенге, Н. Тичи, Д. Недлер)<sup>1</sup>.

Попытка синтеза рациональной и естественной моделей развития организации представлена в организационно-экологической, или селекционной модели организационного развития<sup>2</sup> (Х. Олдрич, М. Ханнон, Дж. Фримен<sup>3</sup>). Для этой модели характерен взгляд на организационное развитие как на эволюционный поэтапный процесс, связанный с расширением набора социокультурных образцов поведения и деятельности, предопределяющего перечень возможных реакций на изменение состояния внешней среды и ситуации и закрепление его в организационной структуре. Большинство менеджеров берут, что считают нужным, из каждой модели, не очень заботясь о «научной чистоте», однако, как отмечает Дж. Хант, менеджеры представляют дело рациональным образом. Они собирают данные, анализируют их, ставят диагноз проблеме и создают модель последовательных действий или модель с описанием нынешнего реального положения, которая и призвана убедить людей поддержать предлагаемое изменение.

Для современных российских менеджеров актуальной остается проблема перевода теоретических моделей, разработанных зарубежными и отечественными специалистами, в конкретный план действий. Практика реализации отраженных в научных работах подходов на «российской почве» бедна, а исследования, проводящиеся в этой области,

---

<sup>1</sup> Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер. – 1999. – 416 с.; Арджирис, К. Организационное научение. – М.: Инфра М, 2004 – 563 с.; Хант, Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.; Клейнер А., Сенге П. Танец перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 624 с.; Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.; Тичи, Н. Лидеры реорганизации. – М.: Экономика, 1990. – 284 с.; Кернс, Д. Пророки во тьме, или рассказ о том, как "Ксерокс" восстал из пепла и дал бой японцам. – М.: Азбука, Терра - Книжный клуб, 1996. – 352 с.

<sup>2</sup> Щербина В.В. Современные концепции структурных изменений в организации / В.В. Щербина, Е.П. Попова // Социол. исслед. - 1996. - № 1. – с. 29-33.

<sup>3</sup> Олдрич, Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и научн. ред. В.В.Радаев. М.: РОССПЭН, 2004. С.211-225.; Ханнон, М., Фримен, Дж. Популяционная экология организаций // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. - 2004. - № 3. - С.51-83.; Aldrich, H. Organizations Evolving. London: Sage / H. Aldrich. – 1999.; Carroll, G. Organizational Ecology / G. Carroll // Annual Review of Sociology. - Vol. 10 (1984). - Pp. 71-93.

рассматривают факторы, способствующие и препятствующие вовлечению персонала в процесс изменений, изолированно друг от друга.

По этим причинам возникла актуальная потребность в комплексном подходе к осуществлению организационных изменений при переходе к органическим методам управления персоналом, начиная с обширного анализа способствующих и препятствующих факторов, обобщением передового зарубежного и отечественного опыта, адаптацией существующих подходов к современным условиям их реализации.

Все это предопределило объект, предмет, цель и задачи, структуру диссертационного исследования, необходимость теоретического осмысления факторов, способствующих и препятствующих вовлечению персонала в процесс изменений, а также проведение эмпирического исследования в рамках данной темы.

### **Цель диссертационной работы**

Изучить применяющиеся управленческие технологии и механизмы, влияющие на мотивацию и вовлеченность персонала в достижение целей преобразований в коммерческих организациях; с учетом специфики производственной сферы России выявить наиболее эффективные, по сравнению с традиционными (репрессивными), методы управления персоналом в период организационных изменений.

В соответствии с поставленной целью в диссертации решались следующие **основные задачи**:

1. Проанализировать и систематизировать основные зарубежные и отечественные социологические теоретические подходы как в общем управлении, так и в управлении персоналом при организационных изменениях.
2. Провести социологическое исследование и проанализировать репрессивные методы управления как препятствующие изменениям факторы. Выявить основные характерные черты советской системы

- управления и специфику современной российской культуры управления.
3. Провести социологическое исследование результативности органических методов управления персоналом при организационных изменениях ряда российских компаний.
  4. По результатам исследования выявить методы управления, положительно влияющие на мотивацию и вовлеченность персонала в достижение целей преобразований компаний.

**Объектом исследования** является деятельность российских менеджеров, направленная на создание мотивации и вовлечение сотрудников в достижение целей преобразований компании.

**Предметом исследования** являются социально-психологические и экономические методы управления персоналом, направленные на мотивацию и вовлечение персонала в достижение целей преобразований компании.

#### **Теоретико-методологическая основа диссертации**

Теоретико-концептуальная база диссертации включает в себя конструкты социологии и социально-экономических дисциплин, объединенных в социологии управления в ее современном междисциплинарном значении; интегрированы некоторые результаты исследований в области стратегического менеджмента, социальной психологии.

В частности, автор, исследуя исходное и конечное состояние трансформации организации, использует органическо-механистическую концепцию Т. Бернса и Г. Сталкера<sup>1</sup>, ее локализованную под экономико-

---

<sup>1</sup> Burns, T. The Management of Innovation / T. Burns, G. Stulker. – London, 1961.



социальные условия России версию «R-менеджмент и L-менеджмент» В.А. Лapidуса<sup>1</sup>.

При исследовании трансформации методов управления персоналом используются социологические аспекты теоретических положений о динамике организационных изменений, концепции стратегического управления организацией, концепции «напряженных систем» и концепции «квазистационарного равновесия», теории постановки целей, концепции «трансформирующего лидерства», концепции «научающейся организации».

Из общенаучных методов в данном диссертационном исследовании применен комплексный подход. При этом трансформация управленческих методов понимается как рационально спланированный, сознательно вызванный и контролируемый процесс структурных и социокультурных изменений, а подход реализуется в построении технологии устранения либо ослабления препятствующих вовлечению персонала в процесс изменений факторов и усиления способствующих факторов в российских компаниях с репрессивным менеджментом (РКРМ).

В эмпирическом исследовании использованы методы наблюдения, анкетирования, глубинного интервью, экспертного опроса. Методами анализа результатов социологического исследования являются контент-анализ, математико-статистический анализ.

**Эмпирическую базу диссертационной работы** составили результаты отечественных исследований, посвященных решению проблемы невовлеченности персонала в процесс изменений организации, отраженные в работах В.А. Лapidуса, В.В. Щербины, С.Р. Филоновича, А.И. Пригожина, Т.Ю. Базарова, В.С. Дудченко, а также в работах зарубежных авторов: Н. Тичи, Дж. Ханта, Д. Недлера, П. Сенге, К. Клока, Дж. Коллинза, Й. Кондо, Й. Мондена и др.

---

<sup>1</sup> Лapidус, В.А. Менеджмент ошибок (Имеют ли люди право на ошибку).- Н.Новгород: СМЦ "Приоритет", 2002. – 117 с.; Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Новости, 2000. - 432 с.

В качестве основных организационных объектов, на которых проводилось исследование по теме диссертации, представлены следующие предприятия: ОАО «ЗМЗ» (г. Заволжье Нижегородской обл.), АО «Казцинк» (г. Усть-Каменогорск, республика Казахстан), ОАО «КУМЗ» (г. Каменск-Уральский Свердловской обл.), ОАО «Камаз» (г. Набережные Челны, Татарстан). Совокупная численность персонала перечисленных предприятий составляет около 80 – 100 тысяч человек. Из них в исследовании непосредственно участвовали 312 человек. 127 человек – высшее руководство (генеральные директора, вице-президенты компаний, функциональные и системные директора и их заместители); 95 человек относятся к категории «средний менеджмент»; 90 человек – это представители низших звеньев управленческой иерархии (мастера, начальники участков, бригадиры), а также инженерно-технический персонал.

Результаты, полученные в ходе исследования, обработаны в программах Microsoft Excel и Attestator<sup>1</sup>.

#### **Научная новизна исследования**

1. В социологическом анализе организационных и социокультурных условий в российских компаниях с репрессивным менеджментом (РКРМ) как доминирующей формой управления впервые применена адаптированная под экономико-социальные условия России органическо-механистическая концепция Т. Бернса и Г. Сталкера («R-менеджмент и L-менеджмент» В.А. Лapidуса).
2. На основании проведенных автором социологических исследований и анализа зарубежного управленческого опыта в совокупности органических методов управления персоналом выделено ядро, инвариантное в российских социокультурных условиях.
3. Выявлены основные социокультурные установки, приводящие к конфликту интересов руководителей и исполнителей в РКРМ,

---

<sup>1</sup> Программа разработана специалистами ЗАО «Центр «Приоритет».

рестрикционизму сотрудников и препятствующие переходу к органическим методам управления.

4. Выявлены основные организационные факторы, способствующие и препятствующие переходу от репрессивных к органическим методам управления персоналом, относящиеся к зонам ответственности как менеджеров, так и представителей других категорий персонала.
5. Исследование выявило специальную технологию устранения или ослабления факторов, препятствующих переходу к органическим методам управления персоналом и усиления факторов, способствующих данному процессу.

**В результате проведенного исследования сформулированы следующие положения, которые выносятся на защиту:**

1. Применение в социологическом исследовании модели «R-менеджмент и L-менеджмент» позволяет выявить взаимосвязь между трансформацией методов управления и изменением социокультурных установок персонала в российских компаниях с репрессивным менеджментом (РКРМ) как доминирующей формой управления.
2. Ядром, инвариантным в российских социокультурных условиях, является комплекс органических методов управления персоналом, выявленный при анализе зарубежной управленческой практики и направленные на участие персонала в целеполагании; создание команд, нацеленных на изменения; всеобщее обучение персонала; создание благоприятных условий для эффективных коммуникаций; глубокое делегирование полномочий; усиление самоуправления и самоконтроля.
3. Проблема рестрикционизма сотрудников и их невовлеченности в изменения является одной из ключевых при переходе от репрессивных к органическим методам управления персоналом.

4. К основным факторам, препятствующим переходу к органическим методам управления персоналом, относятся: гипериерархичность, отделение принятия решения от его исполнения, авторитарность управления, недостаточный уровень знаний сотрудников, отсутствие необходимой организационной инфраструктуры; они имеют организационную и социокультурную природу и являются следствием применения репрессивных методов управления персоналом.
5. Применение специальной технологии (участие персонала в целеполагании; создание команд, нацеленных на изменения; всеобщее обучение персонала; создание благоприятных условий для эффективных коммуникаций; глубокое делегирование полномочий; усиление самоуправления и самоконтроля) изменяет в благоприятную сторону социокультурные установки персонала, затрудняющие переход к органическим методам управления.

**Научно-практическая значимость работы** заключается в применимости результатов социологического исследования к определению характера взаимодействия трансформации методов управления и изменения социокультурных установок персонала российских компаний с репрессивным менеджментом как доминирующей формой управления.

Результаты исследования применимы в учебной работе в курсах по социологии управления, в рамках системы повышения квалификации менеджеров и специалистов, программы Executive MBA и других.

#### **Апробация работы**

Апробация и обсуждение основных положений диссертационного исследования проходила в сентябре 2003 года на втором международном семинаре, посвященном опыту и проблемам применения принципов и подходов Всеобщего менеджмента качества (TQM) и моделей совершенства, проводившемся СМЦ «Приоритет» и Правительством

Нижегородской области в г. Кстово; в мае 2004 года и мае 2005 года на XVI-м и XVII-м межгосударственных семинарах «Системы, методы и инструменты эффективного менеджмента», также организованным СМЦ «Приоритет» при поддержке Международной гильдии профессионалов качества, Всероссийской организации качества (г. Кстово и г. Н.Новгород); на международных научно-практических конференциях: «Малая социальная группа: социокультурный и социопсихологический аспекты» (Нижний Новгород, ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 18-20 марта 2004 г.), «Организация в фокусе социологических исследований» (Нижний Новгород, ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 14-15 апреля 2005 г.); на XV-й международной конференции Израильского общества по качеству (Иерусалим, Израиль, 16-18 ноября 2004 г.). По материалам исследования в соавторстве с В.А. Лapidусом подготовлена и издана работа «Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте».

Материалы и выводы данного исследования использованы в бизнес-проектах по изменению систем управления ОАО «Каменск-Уральский металлургический завод» (г. Каменск-Уральский), ОАО «Заволжский моторный завод» (г. Заволжье), АО «Казцинк» (г. Усть-Каменогорск, Казахстан).

Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в 13 публикациях, общим объемом 11 п.л., в том числе одна публикация в рецензируемом издании.

### **Структура работы**

Диссертация состоит из введения, трех глав, объединяющих девять параграфов, заключения, приложений, списка литературы.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во Введении** обосновывается актуальность темы, описывается степень научной разработанности проблемы, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования, характеризуется его теоретико-

методологическая и эмпирическая база, раскрывается научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

**Первая глава работы «Предпосылки и специфика применения репрессивных и органических методов управления персоналом»** состоит из четырех параграфов, в которых рассмотрены репрессивные и органические методы управления. Отмечено влияние тех или иных инструментов на человеческие ресурсы, управляемость этого вида ресурсов в период изменений.

В первом параграфе «*Модель перехода и проблема выбора управленческого инструментария*» обозначается проблема совершения перехода организаций из одного состояния в другое и возможности управления этим переходом. В рамках предложенной М. де Врисом модели переход происходит от варианта менеджмента, представленного тремя ключевыми составляющими: command (приказ), control (контроль), compartmentalization (разделение компании на подразделения) и носит название «3с», к желаемому (необходимому конкурентоспособному) состоянию «Зр» и «Зі»<sup>1</sup>, где «Зр» означают: people (персонал), purpose (цели), processes (процессы) и «Зі»: ideas (идеи), information (информация), interaction (взаимодействие).

Применительно к российским компаниям В.А. Лapidус<sup>2</sup> использует адаптированную модель «R-менеджмент и L-менеджмент». В дальнейшем именно эта модель используется в диссертационной работе.

В соответствии с этой моделью R-менеджмент, как правило, сводится к:

- распределению ответственности между функциональными руководителями,
- управлению персоналом через приказы, распоряжения, систему совещаний,

---

<sup>1</sup> Кетс де Врис, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 311 с.

<sup>2</sup> Лapidус, В.А. Менеджмент ошибок (Имеют ли люди право на ошибку). Н.Новгород: СМЦ "Приоритет", 2002. – 117 с.; Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Новости, 2000. - 432 с.; Лapidус, В.А., Титов Р.А. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте. – Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2005. – 208 с.

- строгому контролю исполнения приказов, распоряжений,
- ужесточению дисциплины, системе наказаний и т.д.

тогда как L-менеджмент к:

- лидерскому поведению руководства и персонала компании,
- управлению процессами,
- участию всего персонала в разработке целей,
- командному стилю работы,
- поддержке инициатив и т.д.

Во втором параграфе «Механистические (репрессивные) методы управления персоналом» детально рассматриваются теории управления, относящиеся к механистическому подходу к управлению, происходит трансляция постановки проблемы рестрикционизма рабочих (в терминах Ф. Тейлора – «работа с прохладцей»), проводится систематизация методов управления персоналом и ретроспектива использования данных методов вплоть до наших дней. Рассматриваются меры, разработанные представителями данного подхода, направленные на устранение сознательного ограничения норм выработки со стороны рабочих и служащих предприятий, в частности, сдельная, дифференцированная системы оплаты труда, система и правила административного и профессионального карьерного роста, индивидуальные подходы. Определено, что в организации с механистическим менеджментом (R-менеджментом) соблюдается приоритет корпоративных целей над индивидуальными. Распоряжения выполняются автоматически, а психологической компенсацией личностного дефицита служит гарантия безопасности, которая реализуется через ограничение ответственности исполнителей.

В следующем параграфе «Органические методы управления персоналом» рассматривается актуальность использования подходов и методов органического менеджмента как альтернативы подходам и методам механистического (репрессивного).

Для составления комплексной картины подходов и методов управления компанией в период преобразований, неотъемлемым элементом которой является вовлечение персонала в деятельность по достижению целей предприятия (базис органического менеджмента), проводится анализ работ, составивших концептуальную основу международных стандартов ИСО серии 9000.

Так, Эдвардс Деминг, автор концепции гуманистического менеджмента и основоположник TQM (Всеобщего менеджмента качества), в 14 принципах<sup>1</sup> отразил ключевые направления деятельности менеджеров при преобразованиях компании из R-менеджмента к L-менеджменту или от модели «3с» к «3i» и «3р». Необходимость ориентации на эти принципы в деятельности менеджеров отражается в работах К. Клока и Дж. Голдсмит<sup>2</sup>, рассматривающих коммуникационные аспекты в рамках организации, что описывается в четвертом параграфе «Факторы, способствующие и препятствующие трансформации методов управления». Авторы анализируют действие классической бюрократической системы, отрицательные и положительные стороны организационной бюрократии и иерархии и приходят к выводу, что наличие строгих иерархических структур и обширной бюрократической системы в организации является значимым сдерживающим фактором при трансформации методов управления персоналом. Клок и Голдсмит предлагают альтернативу – «Сетевые коммуникации», применение которой способствует вовлечению персонала в процесс изменений.

В параграфе обобщаются подходы к целеполаганию, т.к. согласно Э. Локку, этот процесс является условием создания вовлеченности персонала в достижение целей. Анализируются работы Э. Локка, Дж. Иванцевича, П. Друкера, Й. Кондо. Предложенный П. Друкером механизм разложения целей и сопутствующий механизм материальной мотивации к достижению результата является препятствующим фактором при вовлечении

---

<sup>1</sup> Нив, Г. Пространство доктора Деминга. – Т.: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998. – 336 с.

<sup>2</sup> Клок, К. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.



персонала, т.к. на практике возникает ситуация конфликта интересов иерархических групп (менеджеров и исполнителей), что провоцирует рестрикционизм: в МВО (management by objectives – управление по целям). Описанный у Й. Кондо<sup>1</sup> и С. Сибы<sup>2</sup> японский подход к целеполаганию (Хосин Канри) более эффективен по сравнению с МВО с точки зрения вовлечения сотрудников, т.к. предоставляет им больше свободы при выборе целей и возможность реализации творческого подхода с целью поиска причин отклонений и создание условий для их исключения, а компании придает определенный «запас прочности» (в виде постоянного улучшения процессов).

Подходы школ механистического управления к мотивации сотрудников к достижению целей сводятся, как было обозначено, к применению репрессивных методов: принуждению и «покупке» труда. Ф. Герцберг называл эти методы «пинком под зад»<sup>3</sup>. Личные цели формируются на основе личных принципов, ценностей, интересов, представлений о будущем, желаний, потребностей людей. R-менеджмент не рассматривает эти категории в качестве объектов управления. L-менеджмент, используя перечисленные в этой главе подходы, технологии, инструменты, влияет на «внутренности» человека и группы. В диссертационной работе важно не только определить *то, с помощью чего можно влиять* на личные цели сотрудников, чтобы создавать у них мотивацию к инициированию, поддержанию и успешной реализации изменений, но и *как* это делать на российских предприятиях. Обзору и анализу применяющихся управленческих технологий посвящена **вторая глава «Новая практика трансформации методов управления персоналом»**.

---

<sup>1</sup> Кондо, Й. Управление качеством в масштабах компании. - Н.Новгород: СМЦ "Приоритет", 2002. –254 с.

<sup>2</sup> Электронная библиотека Ивановского государственного энергетического университета [Электронный ресурс]: Сiba, С. Новое американское тотальное управление качеством / С. Сiba, А. Грэхэм, Д. Вальден. – Режим доступа: <http://www.mibif.ru/library/html/book/index.htm>, свободный. – Загл. с экрана.

<sup>3</sup> Герцберг, Ф. Как пробудить рвение к работе // Harvard Business Review Россия. - 2005. - №5. - с. 57-67.

*В первом параграфе «Трансформация методов управления при преобразовании компании (примеры из зарубежной практики)»* автором проводится обзор подходов и методов, использовавшихся менеджерами таких компаний, как Toyota, Xerox, General Electric, Hewlett-Packard и других для вовлечения персонала в преобразования своих организаций. В частности, рассмотрена организация и функционирование кружков качества, применение технологии целеполагания Хосин Канри, сокращение иерархических уровней и других методов повышения эффективности коммуникаций, всеобщее обучение персонала, использование новых инструментов производственного менеджмента.

*Во втором параграфе «Факторы, препятствующие изменениям в российских компаниях (проблемы адаптации зарубежных управленческих технологий)»* рассматривается возможность использования зарубежных подходов и методов управления персоналом в период изменений. Автор, ссылаясь на опыт преобразований отечественных компаний, приходит к выводу, что после адаптации применение данных подходов и методов возможно в российской действительности. Основной сложностью адаптации и реализации программ преобразований является отказ от преобладания репрессивных методов управления (R-менеджмента), что связано с организационными трудностями, и, в первую очередь, с инерционностью существующей социоэкономической культуры.

**В третьей главе диссертации «Исследование характера взаимодействия трансформации методов управления и изменения социокультурных установок персонала российских компаний с репрессивным менеджментом как доминирующей формой управления»** проводится анализ результатов исследований, проведенных автором на четырех крупных предприятиях постсоветского пространства. *В первом параграфе «Начальные условия изменений»* автор акцентирует внимание на необходимости организационных преобразований, а во втором – *«Выявление факторов, препятствующих и способствующих вовлечению персонала в процесс изменений»* классифицирует эти факторы.

Результаты исследования уровня притязаний относительно будущего компании, в котором участвовало 124 респондента – представителей высшего и среднего уровня менеджмента 3-х разных компаний, показали, что менеджеры ожидают и предполагают *значительные* организационные изменения в рамках среднесрочной стратегии. Далее, для того, чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезу о существенных отличиях уровня притязаний относительно будущего компании у представителей верхних уровней иерархии от представителей нижних уровней, был проведен опрос 94 экспертов из средних и нижних уровней организационной иерархии (ИТР, начальники участков, мастера). Сравнение результатов не показало существенных отличий. Это дало возможность предполагать, что персонал компаний в целом имеет однородные представления и ожидания относительно будущего своей компании, что, в свою очередь, доказывает единство целей в отношении преобразований и наличие мотивов к осуществлению специальных действий по реализации видения.

Анализ результатов следующих опросов, в которых участвовали 312 человек («Некоторые факторы, способствующие и препятствующие участию персонала в процессах улучшения деятельности», диагностика корпоративной культуры «Ценности, нормы поведения и табу, которые есть в данный момент в культуре компании («Как есть»), и оценка того, какими они должны быть, чтобы успешно осуществить преобразования («Как должно быть»)); определение баланса интересов сотрудников разных уровней организационной иерархии «Ожидания персонала от менеджеров и ответные действия персонала») позволил составить перечень факторов, способствующих и препятствующих вовлечению персонала в процесс изменений. Препятствующие факторы относятся к применению в этих компаниях подходов к управлению и методов из области, обозначаемой R-менеджмент (репрессивный менеджмент), тогда как способствующие факторы – к L-менеджменту (органический менеджмент). Кроме этого, с целью установить, в какой области в модели «R-менеджмент и L-менеджмент» находятся участвующие в исследовании

предприятия, было проведено анкетирование, которое показало, что применяющиеся подходы к управлению и методы по средним значениям находятся ближе к области «R-менеджмент». Это означает, что совокупность всех выявленных препятствующих факторов мешает вовлечению сотрудников в процессы улучшений (изменений) и применяющиеся подходы и методы не могут решить эту проблему.

Проведенное автором эмпирическое исследование выявило специальную технологию, описанную в *третьем параграфе «Взаимосвязь трансформации методов управления персоналом и изменения социокультурных установок»*, после реализации которой, через 6-9 месяцев, каждая компания в совокупности стала ближе к модели «L-менеджмент». На рисунке (см. рис. 1) показан пример экспертных оценок произошедших изменений в одной крупной российской компании, применявшей репрессивные методы управления. Использовалась шкала от -3 до 3, где значение «-3» означает наличие у компании крайне выраженных свойств репрессивного менеджмента, а «3» — менеджмента, основанного на доверии, лидерстве, обучающейся организации.

Удалено: диаграмме (рис. 1)

Удалено: Применялась

Удалено: -

Эксперты отметили улучшения в культуре, менеджменте: с превалирующего контроля произошел переход на управление на основе доверия, с восприятия персонала в рамках механистической модели менеджмента к осознанию неисчерпаемого потенциала людей, с формальных административно-функциональных отношений на систему лидерских взаимоотношений, основанных на принципе партнерства, а не иерархии и статусности; от «насаждения» целей менеджерами к участию персонала в целеполагании; от формального лидерства – к неформальному.

Удалено: людей:

Удалено: и

Удалено: исполнителям

Технология заключается в каскадном проведении организационных преобразований и сосредоточению управленческих усилий в *следующих направлениях*:

1. Участие персонала в целеполагании;
2. Создание команд, нацеленных на изменения;
3. Всеобщее обучение персонала;



**Рисунок 1. Наиболее весомые изменения в методах управления и социокультурных установках персонала.**

4. Создание благоприятных условий для эффективных коммуникаций;
5. Глубокое делегирование полномочий;
6. Усиление самоуправления и самоконтроля;

*при следующих условиях:*

1. Комплексный подход к преобразованиям, затрагивающий не только отдельную службу, цех или иную административно-функциональную единицу, а все предприятие в целом;
2. Обязательное участие высшего руководства в изменениях;
3. Избегание использования административной власти, в качестве доминирующей формы управления, «уход от принуждения»;

4. Создание необходимой внутренней среды в компании, поддерживающей преобразования (например, создание инфраструктуры для своевременного рассмотрения инициативных предложений от персонала);
5. Сокращение уровней иерархии.

В **Заключении** дается общая характеристика результатов проведенного исследования, проводится связь ключевых результатов диссертационной работы с другими важными аспектами преобразований, выходящими за пределы управления персоналом и темы диссертации, делаются основные **выводы**. Во-первых, для российских компаний доказана актуальность перехода от репрессивных к органическим методам управления, поэтому применение в социологическом исследовании модели «R-менеджмент и L-менеджмент» оправданно, т.к. она предоставляет описание исходного и конечного состояний трансформации управленческих методов.

Во-вторых, анализ зарубежной управленческой практики позволил выявить комплекс органических методов управления персоналом, который можно реализовывать в российских социокультурных условиях без принципиальных изменений (адаптации), что и доказало проведенное эмпирическое исследование. Это методы, заключающиеся в участии персонала в целеполагании; создании команд, нацеленных на изменения; всеобщем обучении персонала; создании благоприятных условий для эффективных коммуникаций; глубоком делегировании полномочий; усилении самоуправления и самоконтроля.

В-третьих, результаты исследования позволили сделать вывод о том, что проблема рестрикционизма сотрудников и их невовлеченности в изменения является одной из ключевых при переходе от репрессивных к органическим методам управления персоналом.

В-четвертых, доказано, что гипериерархичность, отделение принятия решения от его исполнения, авторитарность управления, недостаточный уровень знаний сотрудников, отсутствие необходимой организационной

инфраструктуры относятся к основным факторам, препятствующим переходу к органическим методам управления персоналом. Все они имеют организационную и социокультурную природу и являются следствием применения репрессивных методов управления персоналом.

В-пятых, повторное эмпирическое исследование подтвердило дееспособность комплекса органических методов управления персоналом изменить в благоприятную сторону социокультурные установки персонала, затруднявшие переход к органическим методам управления.

В **Приложении** приводятся описание участвовавших в исследовании компаний, результаты исследований и использовавшиеся анкеты.

**Основное содержание работы представлено в следующих публикациях автора:**

1. Титов, Р.А. PR: Решение проблемы инновационной дееспособности персонала организации // Контексты управления (метафизические основания управленческой деятельности). Материалы российско-немецкого научно-практического семинара в 2-х частях. Часть II. Социально-технологические контексты управления. – Нижний Новгород: ГУ-ВШЭ, 2002. с. 33 – 35 (0,2 п.л.).
2. Титов, Р.А. Мотивация в проактивной компании. «Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства». Материалы второго международного семинара. – Н.Новгород: СМЦ «Приоритет», 2003. с 60 – 62 (0,3 п.л.)
3. Глазунов, А.В., Титов, Р.А. Мотивация и вовлечение персонала в среде лидерства // Системы, методы и инструменты эффективного менеджмента. Материалы 16-го межгосударственного семинара. – Н.Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2004. – с. 46 – 47 (вклад автора 0,3 п.л.).
4. Титов, Р.А. Менеджмент политики (Хосин Канри) как способ мотивации и вовлечения иерархических групп в коммерческих организациях // Малая социальная группа: социокультурный и социопсихологический аспекты: в 2-х т. том 2 / Под общей

- редакцией проф. З.Х. Саралиевой. – Н.Новгород: Издательство НИСОЦ, 2004, 342 с. – ISBN 5-93116-061-2. - с. 319-322. (0,2 п.л.).
5. Titov, R. Motivation of managers in time of changes / V. Lapidus, R. Titov. - The fifteenth international conference of the Israel society for quality. Proceedings / Jerusalem, 2004. – p. 139 – 142. (вклад автора 0,2 п.л.).
  6. Титов, Р.А. Мотивационные аспекты управления в период преобразований // Перспективы: Сборник научных статей аспирантов / Составитель и научный редактор З.Х. Саралиева. Н.Новгород: НИСОЦ, 2005. – 412 с. - ISBN 5-93116-064-7. – с. 376-385. (0,6 п.л.).
  7. Титов, Р.А. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте (серия «Диалоги консультанта», книга 5) / В.А. Лapidus, Р.А. Титов. – Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2005. – 208 с. - ISBN 5-98366-019-5. (вклад автора 6 п.л.).
  8. Титов, Р.А. Система мотивации в бизнес-организациях // Системы, методы и инструменты эффективного менеджмента. Материалы 17-го межгосударственного семинара. – Н.Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2005. – с. 46 – 49. (0,5 п.л.).
  9. Титов, Р.А. Система мотивации, встроенная в L-менеджмент // Системы, методы и инструменты эффективного менеджмента. Материалы 17-го межгосударственного семинара. – Н.Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2005. – с. 156 – 159. (0,5 п.л.).
  10. Титов, Р.А. Видение как инструмент вовлечения и мотивации персонала // Организация в фокусе социологических исследований: в 2-х т. Том 1 / Под общей редакцией проф. З.Х. Саралиевой. – Н.Новгород: НИСОЦ, 2005. – 448 с. - ISBN 5-93116075-2. – с.427-429. (0,2 п.л.).



11. Титов, Р.А. Обзор некоторых элементов технологии вовлечения персонала организаций в изменения // Социальные преобразования и социальные проблемы. Сборник научных трудов (выпуск 2). – Н.Новгород: НИСОЦ, 2005. – 114 с. – ISBN 5-93116-079-5.– с. 99-113 (0,8 п.л.).
12. Титов, Р.А. Каскадное обучение как форма вовлечения сотрудников в процессы улучшений // Системы, методы и инструменты эффективного менеджмента. Материалы 18-го межгосударственного семинара. – Н.Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2006. – с. 117 – 122 (0,6 п.л.).
13. Титов, Р.А. Научающаяся организация: социологический анализ стратегии построения // Личность. Культура. Общество. - 2006. - Т. 8, спец. вып. 1 (33). – ISSN 1606-951x.