

*Институт истории им. Ш.Марджани
Академии наук Республики Татарстан
Казанский (Приволжский) федеральный университет*

Рафаэль Хақимов

Наука управления
(Курс лекций)

Казань – 2011

ББК 65.050 я7
Х 16

Научный редактор:

доктор политических наук, профессор
Морозова Галина Викторовна

Научный рецензент:

доктор экономических наук, профессор
Сафиуллин Марат Рашидович

Ответственный редактор:

доктор исторических наук, профессор
Набиев Ринат Ахметгалеевич

Рекомендовано к печати
кафедрой прикладной социологии,
кафедрой политической истории
Казанского (Приволжского) федерального университета,
редакционным советом Института истории им. Ш.Марджани
Академии наук Республики Татарстан

Хакимов Р.С.

Наука управления (Курс лекций). – Казань: Институт истории
АН РТ, 2011. – 220 с.

В книге рассматриваются теоретические основы управления обществом, а также даются рекомендации практического характера.

Книга рассчитана на студентов, аспирантов, всех интересующихся теорией и практикой управления.

© Хакимов Р.С., 2011

© Институт истории АН РТ, 2011

*Посвящается сыну Искандеру,
дочери Камиле и внуку Ахмеду,
у которых всё впереди*

СОДЕРЖАНИЕ

<u>Предисловие. «Магия менеджмента»</u>	6
---	---

Лекция 1. Задачи науки управления

• Управление как наука и искусство	11
• Этапы становления науки управления	17
• Современные тенденции в науке управления.....	21
<i>Личный опыт: «С чего начинается советник?»</i>	23
<i>Ступени успеха: «Зачем студенту семинар?»</i>	28

Лекция 2. Управление в условиях глобализации

• Влияние глобализация на стратегию управления	32
• Стратегический менеджмент.....	37
• Конкурентные преимущества	39
<i>Личный опыт: «Дифирамбы компромиссу»</i>	48
<i>Ступени успеха: «Не планируй карьеру!»</i>	52

Лекция 3. Власть и управление

• Источники власти.....	55
• Политическая власть и государственное управление	59
• Политический консалтинг	67
<i>Личный опыт: «Как добывать информацию?»</i>	69
<i>Ступени успеха: «Правило макияжа»</i>	75

Лекция 4. Управление в федеративном государстве

• Определение федеративного государства.....	77
• Принципы федеративного устройства	83
• Структура власти и управления в федерациях	90
<i>Личный опыт: «Как создается прецедент?»</i>	106
<i>Ступени успеха: «Остров невезения»</i>	113

Лекция 5. Роль менеджера и его команды

• Уровни управления и функции менеджера.....	116
• Роль команды в условиях перемен.	120
• Качества эффективных команд	123
<i>Личный опыт: «Почему важно уметь договариваться?»</i>	128
<i>Ступени успеха: «Трамплинчик»</i>	135

Лекция 6. Структура организации

• Основные элементы организационной структуры	138
• Командная цепочка	141
• Типы организационных структур	143
<i>Личный опыт: «Смена галса»</i>	149
<i>Ступени успеха: «Огни маяка»</i>	154

Лекция 7. Культура организации

• Семь факторов культуры организации	157
• Влияние окружающей среды на менеджмент	160
• Влияние национальной культуры на управление	162
<i>Личный опыт: «Как писать историю?»</i>	164
<i>Ступени успеха: «Солнечное затмение»</i>	170

Лекция 8. Технология принятия решений и мотивация работников

• Звенья цепи принятия решений.....	174
• Стил ь принятия решений	178
• Мотивация работников	180
<i>Личный опыт: «1000-летие»</i>	185
<i>Ступени успеха: «Роза ветров»</i>	189

Лекция 9. Управление переменами

• Благоприятные возможности для перемен.....	195
• Причины перемен	197
• Значение инноваций	200
<i>Личный опыт: «Испытание временем»</i>	203
<i>Ступени успеха: «Жизнь за кулисами»</i>	208

Заключение. Управление временем

• Матрица управления временем.....	211
• Делегирование ответственности	215
• Кумулятивный эффект	217

Цитируемая литература	219
------------------------------------	-----

*«Достоинство каждого дела заключается
в том, чтобы оно было доведено до конца».*
Чингизхан

Предисловие

«Магия менеджмента»

Любой студент мечтает о карьере (в хорошем смысле этого слова) и, окончивая университет, неизбежно сталкивается с работой в организации. Возможно, кто-то изберет путь ученого или человека свободной профессии, что не требует особых управленческих навыков, но и в этом случае он окажется в каком-то коллективе, а значит, будет общаться с людьми. Участь отшельника столь редко встречается в жизни, что этим случаем можно пренебречь. Даже если человек решит уйти в монастырь, то и там увидит организацию с определенной системой управления. Кстати, за последние годы наиболее современные аббатства в США освоили последние достижения менеджмента и активно используют Интернет для оказания услуг населению.

Жизнь студента мало помогает с точки зрения приобретения навыков управления, ведь он занимается индивидуально, он приобретает профессиональные знания, а не навыки управления. Студенческая жизнь в большей степени опыт самоорганизации. Это как игра в гольф, где успех зависит от личных способностей. В организации совершенно другая ситуация, там требуется командная игра, как в футболе. В гольфе каждый сам за себя, а в футболе важна организация команды и мотивация игроков, ведь даже при отсутствии выдающихся футболистов, команда может рассчитывать на победу за счет тактики и сыгранности.

Конечно, организованность студента важна не только для успешной учебы, но и будущей работы, тем не менее, в общем и целом студент не подготовлен к организаторской работе. В то же время он может приобрести определенные знания о теории управления, что может пригодиться в любой организации, будь то армия, или университет, коммерческая фирма или церковь, политическая деятельность или рекламное бюро. Где бы человек ни работал, он должен ежедневно принимать решения, а технология этого процесса имеет много сходного в любой ситуации, включая личную жизнь.

Независимо от того, кем станет студент, перед ним всегда будет стоять задача достижения успеха в жизни. Нет недостатка в книгах о том, как стать богатым, приобрести власть или популярность. Встречаются среди рекомендаций и откровенно циничные, следовать которым опасно, ведь якобы быстрый успех не дает гарантий на всю жизнь и даже может стать шагом к катастрофе. Вот как формулирует свой второй закон власти весьма популярный автор Роберт Грин: «Будьте настороже с друзьями – они скорее предадут, так как легко поддаются зависти. К тому же они быстро становятся баловнями и тиранами. Но призовите на службу бывшего врага, и он будет лояльнее друга, потому что ему есть что доказывать. В самом деле, друзей вам следует больше опасаться, нежели врагов. Если у вас нет врагов, найдите способ ими обзавестись». В литературе можно найти немало высказываний об опасности друзей. Вольтер говорил: «Боже, храни меня от друзей; о врагах я позабочусь сам». Однако в каждом отдельном случае надо знать в каких именно обстоятельствах было высказано суждение, прежде чем обобщать его до уровня закона. В руководствах по правилам жизни, которые помогают достичь успехов, любят повторять слова Макиавелли о том, что цель оправдывает средства. При этом не учитывается время, в которое он жил. Италия была раздроблена и ради ее объединения, Макиавелли считал возможным использовать любые средства. Он писал: «Долг каждого гражданина – осознавать, что нет поступков справедливых или несправедливых, милосердных или жестоких, достойных похвалы или постыдных; вместо этого, откинув всякие сомнения, необходимо следовать абсолютно любому плану действий во имя спасения государства и сохранения его свободы». Макиавелли общественное благо ставил выше личных интересов и законов морали, но это не означает, что цель оправдывает средства во всех случаях жизни.

Многие рекомендации пособий рассчитаны на тех, кто уже имеет за плечами хоть какой-то жизненный опыт. К сожалению, когда приобретается опыт, то эти рекомендации воспринимаются как очевидные, а в начале жизненного пути не ясно насколько они полезны. Но раз подобные книги выходят большими тиражами, значит, они востребованы.

На лекциях и семинарах все советы выглядят хорошими и правильными, к ним студенты прислушиваются, записывают и запоминают, однако в жизни приходится делать первый шаг, который преподаватели оставляют на усмотрение каждого выпускника.

Существует такое выражение «перейти Рубикон». Оно появилось в связи с историческим событием, когда Юлий Цезарь со своими войсками стоял на границе между Римской республикой и Галлией у реки Рубикон, намереваясь вторгнуться в Рим и взять власть в свои руки. Решалась не только его собственная судьба, но также армии, республики.

Со словами «Жребий брошен!», он перешел Рубикон, и это стало поворотным моментом в мировой истории.

В провинции Эмилья-Романья в городке Пезаро, где родился и жил Верди, течет маленькая речушка, совершенно такая же, как в нашей деревне Кулле-Киме Атнинского района Татарстана. Проезжая мимо нее, я спросил у моего итальянского спутника ее название, и он ответил: «Рубикон». Я попросил остановить машину и со словами «я должен перейти Рубикон», подошел к ней и долго смотрел на ручей. Сколько же ассоциаций связано с Рубиконом. Я его легко перепрыгнул...

В жизни каждого есть свой «Рубикон», когда надо принимать непростое решение, делать решительный шаг, который может стать судьбоносным. Принятие правильного решения, меняющего течение жизни, зависит от многих факторов, это система уравнений со многими неизвестными. Дать стандартные решения на все случаи жизни практически невозможно, но каждый сталкивается с некоторыми ключевыми позициями.

Люди по природе разные и каждый отличается своим воспитанием, философией жизни. Чего хотел Александр Македонский, Чингизхан, Наполеон? Чингизхан говорил, что его ведет небо. В конце жизни, завоевав полмира, он одевался как пастух. Видимо, этих гениев войны вела воля к власти – сильнейший мотив поведения людей. Другие хотят скупить пол-Москвы, или пол-России... Обогащение не менее сильная страсть, чем жажда власти. Но среди богатых есть «скупой рыцарь», а есть самый богатый человек мира Билл Гейтс. Они разные. Скупой рыцарь Пушкина, сидя у сундуков с золотом, в то время как его сын бедствовал, причитал: «Я знаю мощь мою, с меня довольно сего сознания». Билл Гейтс, бросивший Гарвардский университет, чтобы заняться изобретением компьютерных программ, обогащает не только себя, но и всех нас благодаря новым технологиям. В его поведении само обогащение всего лишь орудие для более грандиозных планов общественного переустройства.

Потребности до конца удовлетворить невозможно, поскольку они растут вместе с их удовлетворением. Сократ, поднявшись на Агору в Афинах, куда отовсюду привозили товары на городской рынок, с удивлением произнес: «Сколько же здесь вещей, которые мне не нужны». Интересно, что бы он сказал, увидев наш супермаркет? Наверное, подумал, что мир сошел с ума.

Идейные мотивы не менее сильные, нежели материальные или жажда власти, но они удел немногих. Идеалисты всегда были и будут. Одни из них уходят в монастырь, другие пытаются изменить мир, проповедуя нравственность. Их считают наивными простачками, но прогресс истории определяется именно моралью. Выдающийся экономист Ф.Хайек в работе «Общество свободных» пишет: «У меня нет ни малейших сомнений, что именно моральные традиции, на основе которых

одни общественные группы получают преобладание над другими, в большей мере, чем интеллектуалы со своими проектами сделали возможным прогресс в прошлом и обеспечат его в будущем». Не богатые двигают миром, а положительные ценности, носителями которых чаще оказываются бедные. Мораль бедных и средних слоев выше морали богатых. Идеалисты определяют прогресс общества, ибо в них живет истинный дух, а идеал более ценен, чем даже сама жизнь. Эти размышления Ф.Хайека о морали не очень оригинальны, но они ценны тем, что высказаны человеком, который доказал преимущества рыночной экономики над социалистической плановой системой, он стал лауреатом Нобелевской премии в области экономики, но тем не менее, мораль ставит выше иных общественных явлений.

Превознесение рыночных отношений, чем заражена российская экономическая мысль, самая пошлая вера из всех, которые могли появиться в истории человечества. Ничто не может спасти государство, если в нем отсутствуют идейные обручи, стягивающие общество в единое целое. В Римской империи было все – лучшая в мире армия, неограниченное количество денег, совершенные законы, многочисленные священнослужители, но она пала, причем не от рук варваров, как пишут некоторые историки, а от морального разложения. Варвары только подтвердили факт разложения.

О значении ценностных вещей приходится особо оговаривать, поскольку традиционно менеджмент связывают с бизнесом, где все построено на получении прибыли, а до этого многие понятия были заимствованы из военной стратегии и тактики, из политики и государственного управления, довольно жестких, а порой беспощадных в своих принципах. Наука управления, как таковая, отвлекается от этических вопросов. В полной мере это сделать невозможно, поскольку управление связано с организацией жизни людей, их поведением, но к этическим вопросам менеджмент изначально относится также как к воздействию внешней среды. Управление государством, производством, коллективом может иметь совершенно одинаковые принципы в различных обществах – в условиях фашистской Германии, сталинского режима, или американской демократии. Во всех странах мира, независимо от строя, активно пользовались концепцией «идеальной бюрократии» Макса Вебера, хотя государства преследовали различные цели. Во время Второй мировой войны достижения как немцев, так и американцев (отчасти и в СССР) базировались на применении научных принципов Тейлора. Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило «рационализацию производства» Тейлора к организации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданную военную маши-

ну всего за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 году.

В это же время США благодаря применению теории Тейлора превзошли Германию по уровню производства и производительности труда. «Таким образом, – заключает Питер Друкер в книге “Задачи менеджмента в XXI веке”, – научный менеджмент позволил США не только численно превзойти и немцев, и японцев на поле боя, но в то же время и в несколько раз превысить показатели этих стран по уровню производства».

Хорошо известно, что советские танки Т-34 обеспечили победу над бронетанковыми войсками вермахта, а производство танков было организовано по методу конвейера Форда.

В управлении характер цели не влияет на структуру организации, функции, методы руководства, технологию принятия решений. Управление может быть хорошим или плохим независимо от того хорошая цель или плохая, организация может служить для созидания (научные лаборатории) или разрушения (армия), корыстные или общественно значимые цели и т.д. и т.п. Тем не менее, в последние десятилетия многие специалисты во все большей степени социальные мотивы и этику включают как элемент науки управления, но опять-таки из соображений конечной выгоды, или учитывают как давление среды. Однако в жизни нельзя жить вне морали. Ни руководитель, ни коллектив, ни общество в целом не могут быть абсолютно циничными, иначе государство начинает разлагаться.

В мире выходит огромное количество книг о научном управлении государством, предприятиями, некоммерческими организациями. Книги о менеджменте весьма популярны и часто опираются на конкретный опыт фирм. В разных странах появились консалтинговые фирмы и бизнес-школы. Сфера, связанная с обучением менеджменту, сама стала не только модным, но и успешным бизнесом. Не случайно книга Джона Миклтуэйта и Андриана Вулдриджа называется «Магия менеджмента».

Причина большого количества книг об управлении кроется не только в популярности самой темы и желании предпринимателей найти ключ к успеху, но также в усиливающейся специализации менеджмента и, конечно же, динамичности жизни, которая требует поиска новых подходов. В одной только Силиконовой долине ежегодно возникает до 300 новых компаний и они порой требуют к себе особых подходов, поскольку причиной их появления становится инновационная деятельность.

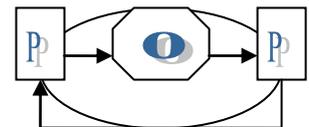
В данном курсе лекций мы попытаемся изложить общие подходы, независимо от объекта и уровня управления, с учетом особенностей Татарстана и России, а также дать минимальные советы тем, кто собирается начать свою карьеру и потенциально столкнется с вопросами организации коллектива.

#

Лекция

1 .

Задачи науки управления



Управление как наука и искусство

Первый вопрос, который возникает при изучении курса управления, звучит так: «Кому это нужно?». В этом вопросе есть двусмысленность. Во-первых, какому кругу читателей стоит усваивать данный материал, во-вторых, а нужно ли вообще заниматься абстрактным управлением, не зная, какая работа ждет тебя в будущем? Попробуем дать ответ на этот вопрос.

Один из самых авторитетных теоретиков управления XX века Питер Друкер весьма категорично утверждает: «Менеджмент – это орган всех институтов, орган, способный превратить толпу в организованную массу, а человеческие усилия – в производительность». По его концепции причины постоянного прогресса некоторых стран кроются не в появлении более совершенных технологий, а в развитии новых форм организаций. Для него «General Motors» Альфреда Слоуна – более удивительное создание, нежели двигатель внутреннего сгорания, а больница – более важное достижение, чем новомодное лекарство. Может быть, в этом есть преувеличение, но к его словам прислушиваются.

Универсальная природа управления заключается в том, что оно необходимо для организаций любого типа и размеров, на всех уровнях и во всех сферах общества. В любой ситуации руководитель любого ранга принимает решения, планирует, контролирует и т.д. Конечно, существуют различия в управлении, связанные со спецификой объекта. Не всегда хороший генерал может стать эффективным ректором или губернатором, но командир взвода может стать командующим армией, а руководитель производственного подразделения президентом компании. Как говорил

Чингизхан, тот, кто может командовать десятью воинами, сможет управлять и сотней, кто может возглавить сотню тому можно доверить командование тысячей. В процессах управления размер организации не столь существенен. Как утверждает Питер Друкер, «90% или около того всех проблем организаций одинаковы. Что касается оставшихся 10%, то различий между коммерческими и некоммерческими организациями здесь не больше, чем между разными отраслями бизнеса, например между транснациональным банком и фабрикой детских игрушек. В каждой организации – все равно, коммерческой или некоммерческой – менеджмент только в этих 10% отражает специфику миссии организации, ее особую культуру, историю и терминологию». Поэтому можно утверждать о существовании универсальной природы управления.



Нужна ли наука управления всем без исключения? Если человек настроен на индивидуальную работу, как например, профессиональный поэт, или ученый-одиночка, тогда организационные навыки ему не нужны, хотя исследовательская работа уже давно стала коллективной, а литература – бизнесом.

Существует мнение, что организаторские способности человеку даются от рождения. Очень популярна фраза: «Он – прирожденный организатор». На самом деле, это всего лишь результат воспитания. Склонность у разных людей к дисциплинированности, организованности зависит от национальной культуры или приобретенных навыков. На пути к повышению своих организаторских способностей нет естественных препятствий. Считается также, что хороший руководитель может появиться только как результат личного опыта, а не обучения. Трудно переоценить навыки, полученные в процессе работы, но они являются не заменой, а дополнением к знаниям науки управления.

Любой человек, работающий в коллективе, так или иначе оказывается в ситуации или подчиненного или руководителя. Тот, кто оканчивает университет, как правило, становится руководителем и в любом случае имеет дело с коллективом, а значит, столкнется с такими вещами как организация людей, мотивация сотрудников и принятие решений. Специальные знания ничто не заменит, но без навыков управления эти знания останутся личным достоянием. И, конечно, знания науки управления помогут продвигаться по служебной лестнице. Заветные двери не открываются автоматически, как в лифте.

Научное управление или менеджмент – процесс организации социальных систем с целью достижения определенных целей. При этом цели могут быть разными в зависимости от объекта. Управление обществом изучает теория государственного управления. Наиболее развитой отраслью науки управления является сфера экономики, бизнеса, организации отдельных фирм, компаний, предприятий, финансовых учреждений. Существуют особенности управления некоммерческими организациями.

Наконец, можно упомянуть самоорганизацию, которая по своей природе отличается от управления. *Самоорганизация* ориентирована на использование внутренних ресурсов, управление – на привлечение внешних. Для специалиста важны, прежде всего, личные знания. При управлении организациями наблюдается обратная ситуация – от руководителя любого ранга требуется умение работать в команде, вести переговоры, снимать конфликты, мотивировать людей и принимать продуманные решения.

Управление одновременно *наука и искусство*. Наука в той степени, в какой используется предшествующий опыт, социологические методы, психология человека, ставятся эксперименты, иначе говоря, используется точное знание поведения социальных систем в различных условиях внешней среды.

Без сомнения, существует вековая мудрость в сфере управления государством. Ряд авторов называют первой площадкой менеджеров в истории человечества Древний Египет, где строили пирамиды, требовавшие сложнейшей организации. В источниках о древних цивилизациях встречается немало интересных свидетельств об управлении государством, хозяйством, церковью. Шумерские жрецы занимались сбором налогов, распределяли государственной бюджет, ведали имущественными делами. В знаменитом своде законов вавилонского правителя Хаммурапи содержится 285 законов управления различными сферами жизни.

Древний Китай обладал развитой системой подготовки государственных чиновников. Много интересного можно почерпнуть в античном

мире. Римская империя отличалась совершенной для своего времени системой территориального управления и военного искусства. В первые столетия новой эры возникла административная иерархия Римской католической церкви.

В Древней Греции многие явления жизни были осмыслены философами, став основой для европейской мысли. Греки управление людьми называли «демагогией» (*demos* – народ, *ago* – веду). Это было связано с демократическим строем, где нужно было увлечь людей своими речами, а потому демагогия тесно была связана с риторикой.

Другой термин «деспотия» (*despotea*) обозначал неограниченную власть одного лица, стоящего над народом. «Деспотом» также называли домохозяина, управляющего рабами (корень *des* означал «связывать»).

В Древней Греции существовал еще один термин, имевший отношение к управлению – «кибернетика», т.е. кораблевождение. По существу, управление на античном корабле является первой моделью рациональной организации мобильного торгового предприятия. Кроме того, морская торговля была тесно связана с хозяйственной деятельностью порта, где производился обмен денег, находилась таможня, располагались склады и т.д. Не случайно Платон употреблял термин «кибернетика» для обозначения не только кораблевождения, но также искусного управления городом-государством.

Любопытно, что в конце XX века динамичное развитие общества привело к форме управления, которое напоминает работу на корабле. В высокотехнологичных компаниях, таких как «Intel» и «Microsoft» менеджеры вынуждены быть членами временной группы, а не руководителями постоянного коллектива: зачастую у них нет даже четко определенного рабочего места или объяснения профессиональных функций команды, ритм деятельности может быть любым с утра до вечера, а выходные предоставляются только после завершения проекта. Вся карьера строится вокруг всплесков созидания. Когда-то и на транспортный корабль нанимали временно. В море время делилось на вахты, большинство задач выполнялось усилиями всей команды. После завершения плавания команда распускалась.

Слово экономика также греческого происхождения, означавшее заведование домашним хозяйством.

С точки зрения выработки стратегии, тактики, принятия решений представляет интерес изучение побед великих полководцев. В новое время такие философы как Макиавелли подвели научную базу политологии. Труды самого Макиавелли долгие годы были руководством для государей разных стран.

Особый интерес к науке управления появился в XX веке благодаря работам Тейлора, Файоля, Вебера и других. В послевоенные годы теория управления получила громадное развитие и удивляет своими новыми достижениями. Достаточно назвать работы Питера Друкера, чьи книги расходятся миллионными тиражами по всему миру.

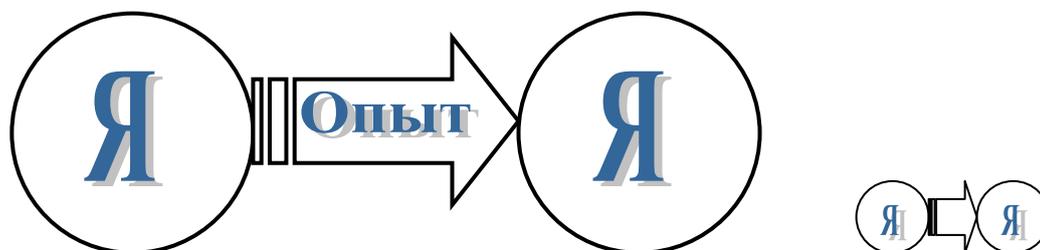
В Российской Федерации были свои энтузиасты научного управления, среди которых следует назвать оригинальные идеи А.Богданова о всеобщей теории организации, труды А.Гастева о научной организации труда (НОТ) и др. В 1920-е гг. движение за НОТ стало массовым, сродни стахановскому. Но советская система была идеологизирована, а потому управленческая мысль жестко определялась установками КПСС и вращалась вокруг планирования экономики. На практике были отмечены серьезные достижения. Грандиозные планы электрификации, индустриализации страны могли реализовываться только при наличии выдающихся организаторов. Во время Второй мировой войны несколько конструкторских бюро создавали истребители, штурмовики, бомбардировщики для фронта, конкурируя друг с другом, что в условиях централизованного планирования стало весьма успешным исключением. Проекты создания атомной бомбы, освоения космоса по своим масштабам и результатам сопоставимы с американскими. Великие «коммунистические» стройки позволяли приобрести громадный опыт управления большими предприятиями и целыми отраслями экономики. Система планирования была доведена до уровня серьезных математических разработок. Однако оригинальных работ в самой теории управления не было. Впрочем, в этой сфере лидерство давно и уверенно захватили ученые США и только в последние годы появились интересные труды в Европе и Азии.

Демократизация России и переход к рыночной экономике открывает возможности для адаптации накопленного другими странами опыта, но условия трансформации страны вынуждают учитывать те особенности, которых нет в США, Европе или азиатских государствах. Это связано и с тоталитарным прошлым, которое остается как наследие в политической культуре, менталитете руководителей, привыкших к централизованному управлению и гарантированному рынку сбыта, неопределенностью мировоззрения политических лидеров, которое колеблется от державности к либерализму и обратно.

Управление не только наука, но также *искусство*. Кроме знаний об управлении важен личный опыт человека, который не может быть выражен в формальных нормах администрирования. Искусство управления по сути дела есть приобретенные навыки принятия решений в нестандартных ситуациях.



Навык возникает из трех составляющих: *знание* – это парадигма, определяющая, что делать и зачем; *умение* дает представление о том, как делать; *желание* – это мотивация. Эффективные навыки – это усвоенные принципы и модели поведения. Ли Якокка в весьма популярной книге «Карьера менеджера» описал свой путь в компании «Ford Motors», а затем «Chrysler». После прочтения его блестящего пути в условиях тяжелейшего кризиса в компании «Chrysler» остается впечатление, что он обладает уникальным набором непередаваемых навыков, которые трудно выразить в теории. Однако еще более успешный руководитель Альфред Слоун, ставший на долги годы законодателем моды, не только создал компанию «General motors», но также был выдающимся теоретиком менеджмента. Тем самым Слоун доказал, что успех приходит к тем, кто соединяет научные принципы с искусством управления.



Каждый начинает с определенного уровня знаний, каких-то случайных навыков, норм, привитых национальной культурой или воспитанием, затем постепенно приобретает опыт, позволяющий лучше распорядиться существующей информацией, полученными знаниями и действовать с большей уверенностью. Ошибки лучший учитель, но мудрость заключается в том, чтобы учиться на ошибках и опыте других. Бисмарк сказал однажды: «Дураки говорят, что учатся на опыте. Я предпочитаю пользоваться опытом других».

Этапы становления науки управления

Наука управления в своем развитии прошла ряд этапов.

Американец Фредерик Тейлор заложил основы научной организации труда благодаря математическим методам исчисления себестоимости, дифференциальной системы оплаты труда, методу изучения времени и движений (хронометраж), способу рационализации трудовых приемов и т.д. Тейлор писал о сути своей системы: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; доведение каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния». Новые подходы к самому труду в совокупности с отбором рабочих и менеджеров, их обучением, равномерным и справедливым распределением обязанностей в коллективе стали базой научного управления.

На первый взгляд принципы Тейлора чрезвычайно просты. Первый принцип повышения производительности физического труда гласит: надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения. Второй принцип: надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится. Третий принцип: устранить все лишние движения. Четвертый принцип: каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Наконец, последний принцип гласит: необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе. Принципы Тейлора выглядят очевидными, как и любые эффективные методы. Но чтобы выработать их, Тейлор экспериментировал в течение 20 лет.

Методика Тейлора претерпела бесчисленное множество изменений, уточнений, усовершенствований и постоянно «опровергается». Зачастую это объясняется тем, что он разрушил романтику труда, а «тайны ремесла» заменил «последовательностью элементарных движений». К тому же профсоюзы раздражало то, что Тейлор пропагандировал оплату труда «по конечному результату», т.е. за выполненное в срок задание, а не «за процесс», т.е. за количество отработанных часов. Проходит время, тем не менее, даже самые современные методы по повышению производительности работников физического труда, так или иначе, возвращаются к принципам Тейлора.

Идеи Тейлора были использованы при создании конвейера Генри Фордом, который, однако, не считал принципы менеджмента универсальными, а полагал, что их применение и эффективность зависят целиком от личности владельца (директора) предприятия.

В послевоенные годы идеи Тейлора нашли продолжение в «кружках качества» и других нововведениях предприятий Японии.

Среди наиболее знаменитых менеджеров в сфере производства можно назвать Альфреда Слоуна, архитектора компании «General Motors». Слоун начал с разработки идеальной схемы бизнеса для американской автомобилестроительной компании. Он считал, что компания должна иметь пять моделей, охватывающих все сегменты рынка. Слоун не разделял точку зрения Форда, утверждавшего, что клиента интересует только цена автомобиля. Он был убежден, что автомобиль должен отражать продвижение по социальной лестнице, следовательно, каждая модель будет свидетельствовать о некоем социальном статусе. Слоун добился того, что клиент, купивший самую дешевую модель «GM», мог легко накопить денег на самую дешевую машину следующей модели. В результате возник рынок подержанных автомобилей, прослуживших всего один-два года. При этом каждая из моделей «GM» конкурировала не только с автомобилями других компаний, но и с машинами «GM» других классов. Благодаря такой стратегии все подразделения компании находились в непрерывном поиске, что позволило «GM» оставаться лидером почти 30 лет. Слоун считал, что успех при отсутствии конкуренции опасен, т.к. ведет к стагнации. Эффективность его достаточно простой схемы был обусловлен системным подходом к созданию идеального бизнеса и правильным пониманием маркетинга – создавать и производить товар, который нужен клиенту. Слоуна называют архитектором современного менеджмента.

Теория «человеческих отношений». Начало этой концепции положили так называемые «хоторнские исследования» под руководством профессоров Гарвардского университета, которые выявили, что человек не является частью механизма производства и требует к себе внимания, его поведение в коллективе отличается от индивидуального, а предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение. И хотя впоследствии были критики самих исследований, тем не менее, внимание к человеческому поведению с годами только увеличивалось, отношение к рабочим не как к издержкам производства, а ресурсу, способному создать непрерывный и ценный вклад стало важным направлением в науке управления.

Впервые француз Анри Файоль отвлекся от финансов, производства, технологии и заострил внимание на административном управлении. Он выделил пять функций управления: планирование, организация, руководство, координация и контроль, которые стали общепризнанными. Он показал, что менеджмент имеет отношение ко всем сферам деятельности: бизнесу, управлению государством и даже к домашнему хозяйству. Файоль также сформулировал 14 универсальных принципов управления:

1. *Разделение труда*. Узкая специализация ведет к повышению объема производства, поскольку способствует повышению эффективности труда;

2. *Полномочия*. Менеджер отдает распоряжения на основе своих полномочий и вместе с тем несет и ответственность;

3. *Дисциплина*. Служащие должны уважать правила и подчиняться общему распорядку;

4. *Единоначалие*. Каждый служащий должен получать распоряжения только от одного начальника;

5. *Единство направления*. Каждой группой разных видов организационной деятельности, объединенных единой целью, должен управлять один менеджер, работающий по единому плану;

6. *Подчинение личных интересов общественным*. Интересы отдельного работника или группы работающих не должны преобладать над интересами организации в целом;

7. *Вознаграждение*. Работники должны получать за свою работу справедливую заработную плату;

8. *Централизация*. Данным термином характеризуется степень вовлеченности подчиненных в процесс принятия решений;

9. *Скалярная цепь*. Цепь полномочий от высшего руководства до самых низких уровней;

10. *Порядок*. Люди и материалы должны находиться в нужном месте и в нужное время;

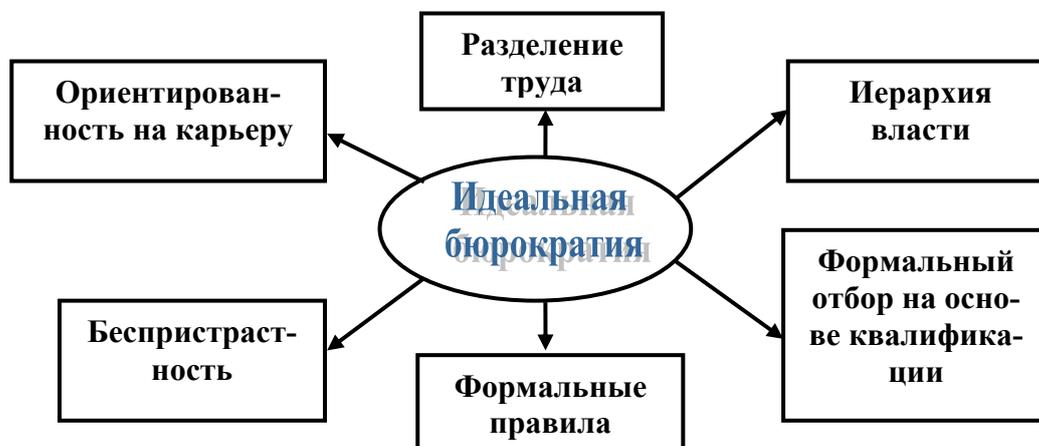
11. *Беспристрастность*. Менеджеры должны быть одинаково добры и справедливы ко всем своим подчиненным;

12. *Стабильность персонала*. Управленческий персонал обязан правильно планировать кадровую работу персонала и обеспечивать наличие нужных специалистов для заполнения вакансий;

13. *Инициативность*. Служащие, которым предоставляется право составлять и выполнять планы, проявляют значительно большую заинтересованность в работе;

14. *Коллективизм.* Командный дух способствует созданию атмосферы гармонии и единства в организации.

Принципы, сформулированные Файолем с небольшими вариациями и дополнениями, сохранили свое значение до сегодняшнего дня.

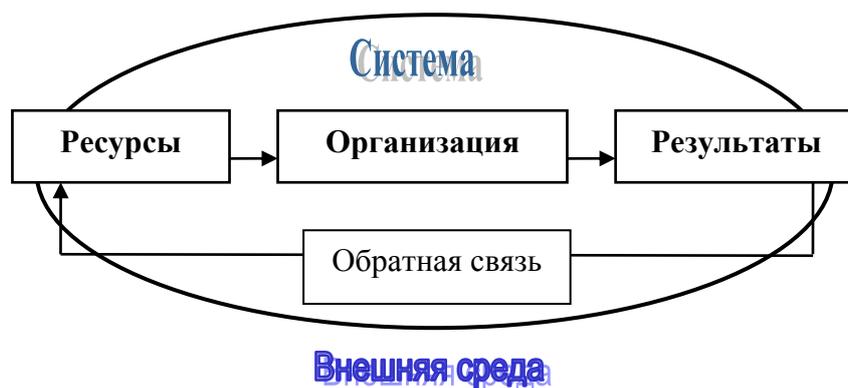


Немецкий социолог Макс Вебер предложил тип идеальной организации, которую назвал *бюрократией*. Ее отличает жесткая иерархия, подробные правила, безличное управление, четкое распределение обязанностей. Макс Вебер признавал, что «идеальной бюрократии» в реальности не существует, но на ее основе были разработаны весьма практичные модели, которые получили широкое распространение. Популярность идеи бюрократии сегодня заметно снизилась, а сам термин нередко носит нарицательный смысл.

Последние годы отмечены бурным развитием различных теоретических и практических разработок в сфере управления, которые мы просто упомянем, а часть из них рассмотрим в последующих лекциях.

Количественный подход отличает использование математических методов для оптимизации процесса принятия решений, что улучшает качество управления.

Системный подход стал популярным под влиянием физики и биологии. Он рассматривает организацию как набор взаимозависимых элементов, связанных в единое целое, иначе говоря, изменения в одном из элементов оказывает влияние на состояние всей системы. При этом система находится под воздействием внешней среде. В последующих лекциях мы особо остановимся на значении фактора внешней среды.



Ситуативный подход основан на признании различий между организациями, которые требуют специфических методов управления. Очевидно, что университет требует иного управления, нежели командование в армии. Управление бизнесом отличается от деятельности некоммерческих организаций. Особенности применения принципов управления могут возникнуть в зависимости от: (1) размера организации; (2) шаблонности технологий; (3) неопределенности внешней среды; (4) факторов индивидуальных различий.

Реинжинеринг делового процесса подразумевает попытку разложить организацию на составные части, а затем использовать некоторые из этих частей для создания нового механизма. Реинжинеринг направлен на повышение эффективности компании, а не на конечный продукт. На практике это сводится к рационализации информационных технологий, что позволяет соединять верхнюю прослойку структуры управления с нижней без среднего звена. Но в этом случае компания лишается слоя менеджеров, который формирует атмосферу преданности компании со стороны сотрудников.

Современные тенденции в науке управления

Глобализация. Сегодня не только информация, новые знания, методы, технологии быстро перемещаются из страны в страну, но и сами границы между государствами становятся все более прозрачными, а многие компании работают во многих странах мира. Влияние глобализации настолько велико, что этот вопрос мы рассмотрим отдельно.

Этика. Управление вынуждено учитывать этические аспекты, что особенно ярко проявилось в ходе финансового кризиса 2009 года, когда значительные выплаты ТОР-менеджерам подняли волну критики во многих западных странах. Некоторым банкам, правительствам ряда стран,

крупным компаниям пришлось для сохранения своего престижа и урегулирования отношений с рядовыми служащими предпринять меры по ограничению выплат или же уволить некоторых менеджеров.

Многообразие трудовых ресурсов. Работники в настоящее время все больше различаются по половому признаку, этнической принадлежности, возрасту и другим характеристикам. Динамичная миграция приводит к увеличению этнических меньшинств во всех развитых странах. Значимым фактором становится старение населения, что требует изменения отношения к пенсионному возрасту, графику рабочего времени для пожилых людей, корректировки структуры потребления тех или иных товаров.

Предпринимательство стало быстрорастущим направлением деятельности частных лиц или группы лиц в самых различных сферах жизни. Наше время отличает динамизм и открывающиеся новые возможности. Предпринимательство заключается в постоянной погоне за новыми тенденциями, которые никто еще не заметил, разработке новых методов ведения бизнеса. Малый бизнес благодаря своей гибкости позволяет быстро осваивать те ниши, до которых не успевают добраться большие компании.

Электронный менеджмент опирается на современные технические возможности для установления связей между элементами системы, а также для ведения деятельности организации во внешнем мире. Хорошо известна электронная коммерция, не только в торговле, но и любой сфере деятельности. Деловое общение электронным способом стало нормой для всех организаций. Кроме того, возникают виртуальные организации, чьи работники или подразделения могут находиться в различных частях света и встречаться друг с другом лишь от случая к случаю.

Обучающиеся организации. Сегодня менеджерам приходится работать в условиях постоянных перемен и для адаптации к ним необходимо непрерывное обучение. Конкурентное преимущество создают не услуги и товары, а новые знания, а потому постоянные и продуманные изменения в организации становятся нормой.

Всеобщее управление качеством. В 1980–1990-х гг. произошла настоящая революция в отношении к качеству. Саму идею под названием «всеобщий контроль качества» предложил американец Эдвард Деминг, который развил идеи Тейлора, добавив к его методике контроль качества. На практике методы Деминга впервые начали использоваться в Японии, где за качеством стал следить не специальный отдел контроля готовой продукции, как в других организациях, а работники на каждом рабочем месте. Суть управления качеством заключается в постоянном совер-

шенствовании рабочих процессов, руководствуясь потребностями и ожиданиями клиентов. Впоследствии эти методы освоили по всему миру.

Таковы современные тенденции в менеджменте, на наиболее значимых из которых мы остановимся в последующих лекциях.

#



Личный опыт:

«С чего начинается советник?»

В моей жизни случалось разное, порой приходилось менять сферу деятельности и как бы начинать все с самого начала. С точки зрения опыта управления жизнь постоянно сталкивала с организационными задачами во время работы в Казанском университете, затем в качестве заведующего кафедрой философии и проректора по научной работе Казанского института (ныне университета) культуры. Создание Института истории в Академии наук Татарстана стала серьезной проверкой моих познаний теории управления и приобретенных навыков руководства. Поучительным было участие в деятельности Казанского медико-инструментального завода (КМИЗ) в качестве члена Совета директоров, причем в самые сложные для экономики страны годы. Впоследствии меня за активную позицию несколько раз избирали Председателем Совета директоров завода.

Однако, наибольшим испытанием стала работа в качестве государственного советника по политическим вопросам при президенте республики.

В годы моей стажировки в Московском университете началась «перестройка». Политика меня живо интересовала и в научном и практическом плане. К тому времени я был кандидатом наук, писал статьи о суверенитете, федерализме, национальном вопросе и участвовал в политической деятельности. Волею судеб я оказался в команде президента М.Шаймиева.

В то время никто не знал, чем должен заниматься советник, а жизнь так бурлила, что времени для составления должностных инструкций не оставалось. Существовавшая структура в Аппарате президента была наследием советских времен, где не было места внутренней и внешней политике, а главными специалистами считались «орговики», которые умели выполнять поставленные задачи, но не могли

ответить на вопросы о демократии, рыночной экономике, новых функциях республики, об урегулировании межэтнических конфликтов, суверенитете, самоопределении, международном праве и т.д. Круг нестандартных проблем нарастал с каждым днем и на них нужно было искать адекватные ответы, тем более, что в Москве было не до нас, ибо шла ожесточенная борьба между М.Горбачевым и Б.Ельциным.

Что же касается международной деятельности республики, то это, вообще, в стране была запретной темой. Последствия «железного занавеса» довели над умами. Зарубежные аналоги далеко не всегда подходили, поскольку предполагали устоявшуюся ситуацию с набором законов, регулировавших правовые нормы участия субъектов федерации в международной деятельности.

Татарстану и во внутренней и во внешней политике надо было создавать прецеденты. В должности советника теория политики предстала в ином виде, причем не приземленном, скорее наоборот, потребовалось выяснять тонкости таких понятий как суверенитет, самоопределение наций, целостность государства, федеративное устройство, а вопрос республики как субъекта международного права настолько всех перепугал, что последствия ощущаются до сих пор. В политологических пособиях не написано как создавать прецеденты. В то время ни один профессор ничего не мог объяснить, да и сегодня пытаются избегать ряда щекотливых тем. Порой слушаешь рассуждения важных ученых и удивляешься их неосведомленности в реальной политике. Точно также многие журналисты страдают фантазированием и выпячиванием собственного мнения вместо того, чтобы излагать факты и давать им объяснения.

Впрочем, чему удивляться, если президент России Д.Медведев, профессиональный юрист, по телевидению заявляет о том, что не допустит вмешательства международных организаций в дела страны, которые, якобы, подрывают суверенитет России. Но ведь для того и берут на себя международные обязательства, чтобы им следовать, т.е. привести национальное законодательство в соответствие с международным, разрешить соответствующим комиссиям инспектировать Россию, принимать на исполнение судебные решения наднациональных органов, например, по правам человека. Если такая практика не устраивает, тогда не надо подписывать международные документы.

Вопросы суверенитета, федеративных отношений оказались совершенно запутанными не только в изложении ученых, но даже в решениях Конституционного суда страны.

Многим работа советника представляется в виде изложения правильных идей президенту так сказать «для реализации». Конечно, работа советника требует специальных знаний, но этого мало, он также должен обладать ясно выраженной жизненной позицией, уметь сопоставлять теорию с реалиями, учитывать особенности республики и динамику жизни. Однако, и этого недостаточно. Главная ценность советника в другом. Его задача не предлагать готовые решения, а просчитывать возможные варианты развития событий. Генри Киссинджер, один из видных американских политических деятелей XX века, писал: «Прежде чем занять должность консультанта при президенте Кеннеди, я, как и большинство ученых, был уверен, что принятие решения – процесс в основе своей интеллектуальный, и все, что следует сделать, это войти в кабинет президента и убедить его в правильности своей точки зрения. Я очень скоро убедился в том, что такое умозаключение попросту незрелое». Киссинджер отмечает, что простые решения, ответы на которые легко находятся при помощи анализа, никогда не достигали ушей президента, поскольку они принимались на более низких иерархических ступенях.

Минтимер Шаймиев по сложным вопросам просил дать анализ вариантов с оценкой положительных и отрицательных сторон, он просил: «Изложи мне плюсы и минусы». Решение принимает руководитель, а не советник. Президент всегда находится на ступени, где видны факторы, не доступные на более низких ступенях управления. Правильное решение не то, которое логически обоснованное и является гениальной находкой, а то, которое можно реализовать с успехом для дела. Порой на мое интересное предложение приходилось слышать в ответ: «Считаешь это правильным? Тогда реализуй!». Следует заметить, что у советника помощником был только компьютер, в его подчинении не было даже секретарши. Для реализации решений нужно было организовывать общественные силы, а не какие-то готовые административные структуры. Твой успех – это успех многих, а твоя неудача – это личное поражение.

У М.Шаймиева было в порядке вещей обсуждать вопрос с определенным кругом опытных людей, которых касалась проблема. Такая процедура была важна с точки зрения взвешенных оценок и последующей реализации принятого решения. Собирать большие совещания – это заведомо отнять у себя и людей драгоценное время. Этим страдал мэр Казани, который во время снегопада собирал совещание на 3 часа по вопросу уборки города. За это время все улицы оказывались под снегом. Его совещания продолжались так долго, что он вынужден был оставлять лю-

дей до полуночи, а сам с пяти утра уже был на ногах. Мэр личной неумеренной энергией пытался компенсировать промахи в системе организации.

М.Шаймиев собирал только знающих людей. Сильной стороной его управления было изучение любого опыта, где бы он не существовал. Советники и министры постоянно находились в командировке по разным странам, изучая все, что может пригодиться. После поездок в США, Швейцарию, Италию и другие страны, познакомившись с политической деятельностью государственных структур, участвуя в общих проектах с Гарвардским и Стэнфордским университетами, мне стало ясно насколько наши ученые оторваны от жизни, но при этом амбициозны. За последние 10–15 лет я встречался с профессорами самых солидных университетов и научных центров мира, которые для изучения Татарстана считали обязательным взять у меня интервью. За эти годы ни один ученый республики, даже простые аспиранты не считали нужным узнать реальную политику от тех, кто ее создавал в течение 20 лет.

М.Шаймиев откровенно не любил политику и гордился тем, что он хозяйственник, но очень скоро понял, что без политики серьезные вопросы не решаются, а президент республики преимущественно политик, а уж потом экономист и отчасти хозяйственник. «Любой государственный деятель должен быть в первую очередь успешным политиком», – говорил бывший президент США Ричард Никсон. Одна из популярных книг по менеджменту Джеффри Пфеффера называется «Власть и влияние: политика и управление в организациях». Она посвящена анализу значения политики (в расширительной трактовке) в деятельности любого руководителя. Автор прав, что любая власть для своей реализации требует в той или иной степени знания политики. «Организации, особенно крупные, – пишет он, – очень схожи с правительственными структурами: и те и другие по своей сути являются политическими организациями. Чтобы понять организацию, важно понимать ее организационную политику. Это же нужно и для того, чтобы понять правительство». Нет большой ошибки в преувеличении роли политики, гораздо опаснее заблуждение, что руководитель может без нее обойтись, не занимаясь укреплением своей власти и серьезная ошибка заключается во мнении, что президент республики должен быть просто хозяйственником.

Немало губернаторов, избегавших по разным причинам (чтобы спокойнее жить) публичности и участия в большой политике, оказались впоследствии в ситуации, когда ими начинала «заниматься» политика. В начале нового тысячелетия отстраненность губернаторов от поли-

тики привела к торжеству идеологии и практики «вертикали власти», а вслед за этим сами губернаторы перестали быть хозяевами на своей территории. Централизация управления привела к тому, что вся милиция подчинилась федеральному министерству, электроснабжение – РАО ЕЭС, непредвиденные ситуации решал МЧС и т.д. К чему это привело? Когда по всей стране начались пожары, местные власти ждали указаний из Москвы. Под новый 2011 год отключился свет в Подмосковье и президент с премьер-министром страны требовали решения вопроса с губернатором, который не мог вмешиваться в эти процессы в соответствии с «вертикалью власти». Куцевская трагедия, в ходе которой были убиты двенадцать человек, в том числе маленькие дети, стала возможной не потому, что губернатор Краснодарского края не знал о бесчинствах бандитов, а потому что прокурор, милиция и суды находились в юрисдикции федерального центра, а местные власти не могли вмешиваться в их деятельность. Что же касается Москвы, то ей было не до разборок районного масштаба. В результате во всех случаях виноватыми представили губернаторов, а не В.Путина, придумавшего политику переподчинения всего и вся федеральному центру. Главный просчет губернаторов состоял в том, что они гордились собой как хозяйственниками, а в результате оказались не хозяевами на своей территории. Политика жестоко мстит за пренебрежение ее законами.

В ходе подготовки договора 2007 года делегация Татарстана настояла на передаче президенту республики права координировать все органы на территории республики, независимо от их формальной подчиненности. В результате М.Шаймиев приобрел возможность оперативно решать возникающие в республике проблемы. Остальным регионам это право не дали.

Другой причиной, предъявляющей жесткие требования к президенту республики как политику – это татарский и исламский факторы. Они носят общероссийский характер, а потому находятся под пристальным вниманием общественности страны. Республика является центром развития культуры всех татар и носителем своеобразных мусульманских традиций. Поэтому Казань выполняет определенные столичные функции на российском уровне, а президент вынужден регулировать эти процессы. Президент Татарстана в условиях демократии неизбежно становится политической фигурой. Иного не дано.

М.Шаймиев вынужденно и очень успешно занимался политикой, но одним из негативных последствий нелюбви М.Шаймиева к политике стала совершенно нелепая структура его Аппарата. В то время как советники под тяжестью навалившихся проблем, даже просто бумага

и поручений находились на грани физического и нервного истощения, десятки людей изнывали от безделья. Некоторые из них, наиболее сердобольные, предлагали свои услуги, но разовая помощь ничего не решала. Более того, в Аппарате существовал политический отдел, который подчинялся руководителю аппарата, который в политике абсолютно ничего не понимал, но создавал бессмысленную конкуренцию между советником и отделом. В результате по вине этого отдела возникало множество мелких, и несколько серьезных проблем, некоторые из них на долгие годы стали головной болью президента.

Ряд функций советников перекрывался работой правительственных структур, отношения с которыми носили скорее личностный, нежели должностной характер. Сама структура правительства несла в себе отпечаток советских времен.

Тем не менее, Татарстан в период правления М.Шаймиева был одним из лидеров в России. Причина заключалась в существовании наряду с формальной структурой, еще и неформальной, которую называли командой президента. В нее входили люди из самых различных структур, независимо от соподчиненности, а удерживал их вместе авторитет М.Шаймиева.

&

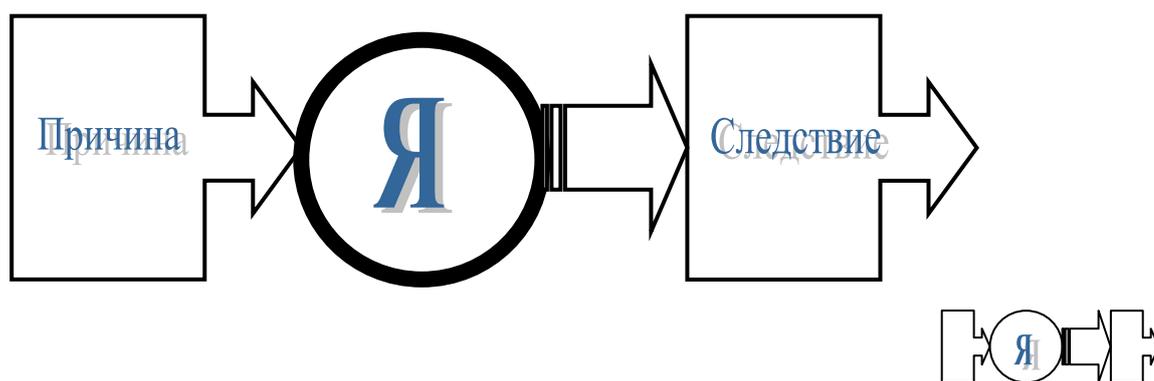


Ступени успеха:
«Зачем студенту семинар?»

После окончания физического факультета Казанского университета, мне посчастливилось преподавать спецкурс под названием «Научное управление обществом». Поскольку не существовало утвержденной программы курса, то я сам ее составлял, исходя из существовавшего понимания необходимости тех или иных тем. Не сомневаюсь, что все это мне пригодилось в будущей работе, но жизнь сталкивала с ситуациями, которых нет в учебниках и многие теоретические вещи приобрели совершенно иной смысл. Трудно сказать, что из теории больше всего пригодилось. Однако я никогда не полагался на то, что видел, существовавшие традиции, не полагался на мудрые поучения тех, кто считал себя «стреляным воробьем». По мере необходимости всплывали те или иные сюжеты из науки управления, а главное сохранялся постоянный критический настрой к тому, что окружает. Хорошее управление организацией по большей части при внимательном изучении оказыва-

лось результатом элементарного порядка или заимствованием передового опыта, что очень важно, но недостаточно.

Навыки карьерного роста приобретаются только вместе с началом конкретной работы, но важно осознавать, что многое зависит от изначальной готовности совершить тот или иной шаг. Слишком часто люди сдаются, не начав действовать. Слишком часто они впадают в пессимизм, не достигнув успеха. На неудачи надо смотреть как на приобретенный опыт. Человек, пропуская через себя обстоятельства жизни, меняется сам и меняет жизнь.



Некоторым навыкам можно научиться уже на университетской скамье. Человек постоянно общается с людьми, а потому должен уметь с ними говорить. Особенно сложным является публичное выступление. Конечно, еще важнее уметь слушать человека, но этот навык приходит только с годами, ему гораздо сложнее научиться искусственно, а навыками публичного выступления можно овладеть будучи студентом. Причем следует иметь в виду, что болтовня в компании не может заменить публичных выступлений. Человек перед аудиторией меняется, а потому чтобы донести свои мысли он должен тщательно готовиться к выступлению. Хорошая площадка для приобретения полезных навыков – это семинары, где ошибки прощаются по определению. Ошибка – лучший учитель, но в жизни неправильные решения подвергают карьеру опасности, а на семинаре ошибки всего лишь способ приобретения необходимых навыков.

Готовясь к выступлению желательно тексту придумать заголовки. Он помогает выделить основную мысль. Этот принцип еще более важен, когда готовится статья или проект. Значение заголовка хорошо знают редакторы газет. Любой читатель вначале разглядывает фотографии, затем заголовки, а уж после этого начинает читать то, что ему интересно. Значение бренда прекрасно знают в рекламном бизнесе. Хорошие бренды не только помогают преподнести продукцию, но и сами являются ценным товаром.

Мне вспоминается подготовка в школе им. Кеннеди Гарвардского университета форума с участием М.Шаймиева. Естественно, надо было продумать, о чем будет разговор на обеде с профессурой университета перед форумом, кто выступит на форуме вначале и как представит Татарстан, какие моменты необходимо отразить в речи М.Шаймиева, где вставить шутки, что очень любят американцы, какую прессу пригласить, кто будет переводить, какие могут быть вопросы и как на них отвечать и т.д. и т.п. Американские коллеги, перед тем как приступить к обсуждению процедуры и содержательной части форума, долго бились над слоганом. Мне показалось странным уделять столько времени заголовку, ведь для людей важно содержание выступлений. Но они упорно крутили на слух различные заголовки, пока не были найдены нужные слова – «Модель Татарстана». Если представить весь невероятный объем подготовительной работы к форуму, то название темы казалось сущим пустяком, не достойным особого внимания. Однако, это не так.

Форум прошел на прекрасном уровне, его ход специальный канал национального телевидения транслировал на всю страну. В газетах, где раньше выходили статьи с заголовками «Татарстан – остров коммунизма», изменился тон публикаций, заговорили об «острове стабильности». С тех пор «Модель Татарстана» стала брендом. Сегодня не только журналисты интересуются опытом республики, но также многие научные центры изучают практику этноконфессиональных отношений в Татарстане. С того самого дня я понял, что нельзя жалеть времени на заголовок. Как бы не хотелось приступить сразу к содержанию, надо ждать пока не родится удачный бренд. По своему опыту знаю, что если заголовок неудачный, то и само выступление окажется сырым. Бывало, пропуская заголовок, я сразу приступал к тексту, но впоследствии все равно возвращался к началу и переделывал весь текст заново. Удачное название не только выстраивает логику выступления, статьи, доклада, проекта, но резко сокращает время на его написание.

Итак, готовясь даже к самому простому и бесхитрому выступлению полезно предварительно продумать звучный заголовок, или основную тему выступления. Это можно назвать «*правилом бренда*». Оно звучит так: «*Не начинайте писать, пока не придумали короткий и броский заголовок*».

Далее напишите текст, как получится, и порвите его, затем напишите вдвое короче, но с сохранением смысла. Попробуйте повторить эту процедуру еще раз и порвите окончательно. Вообще, выработать умение писать кратко и доступно, а главное адресно, очень трудно. Известный историк Петр Савицкий, извиняясь, писал Льву Гумилеву: «За не-

имением времени пишу длинно...». Обычная ошибка при подготовке текстов выступлений, писем или проектов – описывать ситуацию в деталях, диалогах. Уметь выделять суть проблемы весьма полезный навык, который часто определяет успех, и ему можно научиться уже в университете.

У письменного текста есть еще одна важная функция. Бетховен оставил после себя невероятное количество черновиков, утверждая при этом, что при сочинении музыки никогда в них не заглядывает. На вопрос: «Дня чего же вы их ведете?» – композитор ответил: «Если я не запишу музыкальную фразу, которая пришла мне в голову, я ее забуду. Если я запишу ее, я не забуду уже никогда, и мне не придется заглядывать в черновик». Любые записи помогают не только формулировать, но и запоминать текст.

Содержание выступления нежелательно заучивать, оно будет слушаться с подтекстом «когда же он закончит?». Лучше запоминать основные опорные пункты, которых не должно быть много. Остальные мысли можно держать в запасе и высказывать в зависимости от реакции слушателей. Если какой-то пункт выступления заинтересовал аудиторию, то на нем можно сделать акцент, если что-то не вызывает интереса, его нужно сократить. Каждое выступление должно стать «плюсом» в вашу копилку репутации, поэтому не стоит выступать ради того, чтобы просто показать себя. И следует помнить, что людей убеждают доводы, но движут ими эмоции.

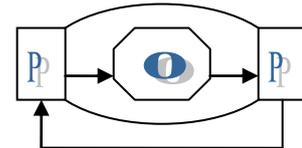
Серьезный политик, общественный деятель, руководитель организации никогда не импровизирует без домашних заготовок. Будучи советником президента Татарстана, мне приходилось анализировать характер вопросов, которые обычно задают люди. Круг вопросов бывает в пределах 10–15 и их всегда можно спрогнозировать. У каждой аудитории есть собственные ожидания и интересы. Руководителю нужно иметь ответы на эти вопросы. Лучше всего их хранить в памяти как файлы в компьютере и в нужный момент обращаться в «базу данных». Опытный руководитель, тем более политик, услышав вопрос, не думает над ответом, а ищет «файл» и на его основе выстраивает свою «импровизацию», даже театрально делает вид, что якобы обдумывает ответ. Но импровизировать без обращения к домашним заготовкам – дело опасное. Публичный человек одним своим неудачным выступлением может испортить карьеру.

«Принцип файла» звучит так: «Отвечая на вопросы аудитории, надо искать домашние заготовки, вокруг которых строить импровизацию».

&

Лекция 2 .

Управление в условиях глобализации



Влияние глобализации на стратегию управления

Стратегия необходима, чтобы знать, какие решения и действия организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы. Стратегия позволяет целенаправленно искать и использовать в своих интересах благоприятные возможности.

Мир становится единым, границы разрушаются. Когда-то был свой надежный местный рынок, который обеспечивал минимальный достаток, сегодня рынок не где-то далеко за границей, а здесь за углом в супермаркете. Это относится не только к товарам, но и услугам, изобретениям, знаниям.

Когда в Казани начали открываться «ИКЕА», «METRO», «OBI» многие продавцы небольших магазинов испугались за свои прибыли. Были обращения к руководству республики с просьбой не разрешать открытие супермаркетов. Что же получилось в результате? Цены на многие товары снизились, появились новые формы организации работы магазинов, город приобрел рабочие места. При этом некоторые магазины, действительно, разорились, другие перестроили работу. Потребитель не пострадал, а выиграл, вместе с этим выиграла общая экономическая политика республики, осваивающая современные формы розничной торговли. Можно было на какое-то время растянуть существование местных магазинов, но это не стало бы гарантией улучшения их работы или большего поступления налогов в бюджет.

В современном мире производительность труда, если она не достигает высших мировых стандартов, тормозит развитие организации. Про-

изводительность должна быть не просто высокой, т.е. не уступающей уровню производительности в странах, лидирующих в данной сфере, но самой высокой, тогда организация сама становится настоящим лидером.

Политика протекционизма больше не защищает отечественных производителей, даже при установлении высоких таможенных пошлин и максимальном снижении квоты на импорт. Лучшим тому подтверждением служит пример Мексики, которая на протяжении 50 лет, начиная с 1929 года, вела целенаправленную политику создания такой внутренней экономики, которая не зависела бы от остального мира. Эта политика предполагала не только создание экономических барьеров, защищающих мексиканскую экономику от иностранных конкурентов, но и запрещала мексиканским компаниям экспортировать свою продукцию. Эта попытка создать современную и при этом чисто мексиканскую экономику полностью провалилась. В результате зависимость Мексики от импорта как продовольственных, так и промышленных товаров постоянно возрастала. В конце концов, страна была вынуждена открыть свой рынок для внешнего мира, поскольку оказалась неспособной платить за необходимые импортные товары. После этого выяснилось, что очень многие отрасли промышленности не в состоянии выжить в новых условиях.

Япония пыталась защитить от иностранцев как можно большую часть своих компаний и отраслей, создав несколько высококонкурентных секторов, работающих на экспорт и предоставив субсидии на выгодных условиях. Такой подход обеспечивал компаниям громадное конкурентное преимущество. Эта политика также провалилась.

СССР жил замкнутым миром, производя все, что нужно было для промышленности, обороны, социального обеспечения, создав закрытый рынок социалистического лагеря, при этом за вынужденный импорт платил нефтью. СССР проиграл гонку вооружений и в результате оказался в экономическом и политическом кризисе. Когда открылись границы страны, то обнаружилось, что конкурентоспособных предприятий очень немного.

Однажды, мне пришлось содействовать размещению заказов на производство шурупов для мебельной промышленности Германии на предприятиях Татарстана. Оказалось, что даже те из них, которые работали на оборону, авиацию и космос оказались неспособными производить саморезы в том качестве, количестве и цене, что требовалось для потребителей в Германии. В другом случае мне пришлось наблюдать как небольшое предприятие, закрыв новый цех из российских станков, производящих пивные и водочные пробки, заменило его на один-единственный итальянский станок с такой же производительностью. Таких

примеров великое множество. Они говорят о том, что закрытые границы, и даже умеренный протекционизм не содействует главной задаче – повышению эффективности работы организации.

Стратегия вынуждена считаться с новым принципом: любая организация – и не только коммерческая – должна равняться на стандарты, достигнутые мировыми лидерами данной сферы деятельности.

Современную жизнь характеризуют новые явления, которые раньше не были ключевыми – это (1) знания и (2) постоянные изменения.

Знания стали громадным ресурсом, во многом определяющим успех. Современные организации вынуждены считаться с тем фактом, что наряду с прежними ресурсами появился новый – информация, которая радикально отличается тем, что не подпадает под категорию ограниченных, как, например, финансы. Напротив, информация обладает свойством безграничности и меняет наши старые представления. После продажи какого-либо предмета, скажем, книги, она у продавца не остается. При продаже информации, она по-прежнему остается у продавца. Эта новая ситуация, меняющая отношение к управлению организациями.

Другая черта современности – *перемены*, которые, безусловно, сопряжены с потерями и риском. Но если организация, неважно какая – коммерческое предприятие, университет, больница или любая другая, – не ставит себе целью идти навстречу изменениям, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений окружающего мира. «Если в 80-е годы все решало качество, а в 90-е – реинжиниринг бизнеса, то ключевая концепция нынешнего десятилетия – “скорость”, – пишет Билл Гейтс. – Здесь и скорость изменения характера бизнеса; здесь и вопросы оперативности управления бизнес-процессами; здесь и динамика изменения образа жизни потребителей и их запросов под влиянием все большей доступности информации. Скорость роста качества продукции и скорость совершенствования бизнес-процессов будут намного выше, а при достаточно большом значении этих показателей произойдет изменение характера самого бизнеса. Если компания, выпускающая или распространяющая продукцию, способна отреагировать на рыночную ситуацию не за несколько недель, а за несколько часов, то по сути она уже становится компанией, занимающейся услугами по предложению этой продукции».

Компьютер и мобильный телефон, беспроводной мир, виртуальное общение и т.д. – явления, по значимости сравнимые с появлением в свое время печатной книги. «Motorola» мечтает присвоить каждому от рождения персональный телефонный номер и тогда место проживания

человека станет несущественным, а место работы станет вопросом относительным. Все офисы станут не нужными, как в свое время церковь с появлением печатной Библии потеряла функцию распространителя текста святого писания.

В связи с переменами стандартные ситуации в управлении заменяются требованием поиска новых решений, а значит не просто обучения новым методам, а исследованию прорывных направлений.

Глобальная среда. Глобальный рынок мы можем наблюдать в любом супермаркете и изучать при этом географию нашей планеты. Если раньше из заморских стран привозили экзотические фрукты, то сегодня можно выбирать яблоки из Франции, Польши, Италии, Испании и т.д. Трудно найти краснодарские и бесполезно искать татарстанские. При этом цена не зависит от географической дальности. Фрукты из ЮАР, Израиля, Узбекистана, Турции стоят примерно одинаково.

Наглядным примером глобализации является строящаяся дорога из Европы в Китай, часть которой будет проходить по территории Татарстана. Это символ торговой конкуренции. Для Европы и Китая это стратегически важный объект, позволяющий повысить конкурентоспособность. Короткий путь нужен для китайских товаров и европейских технологий, дающий преимущества в борьбе за рынки. При этом роль России будет сводиться к обслуживанию самой дороги.

В мире существуют три мощные интеграционные зоны: Северная Америка, Европа и Юго-Восточная Азия. Наиболее серьезным проектом стало создание объединенной Европы, где удалось выйти на уровень создания общеевропейских структур, собственной валюты, принятия ряда законов, общего паспорта и т.д. В конкуренции с США и Японией Европа теперь выглядит более защищенной.

В Америке возникла организация под названием «NAFTA» – североамериканское соглашение о свободной торговле между Мексикой, США и Канадой. Снятие таможенных барьеров и сильный доллар делают эту зону центром притяжения в свою орбиту стран Латинской Америки.

В Юго-Восточной Азии создан «ASEAN» – торговый альянс, объединяющий 10 относительно небольших государств: Малайзия, Индонезия, Сингапур, Бруней, Филиппины, Мьянма, Таиланд, Вьетнам, Лаос, Камбоджа.

Естественно вся Юго-Восточная Азия, а также Австралия и Новая Зеландия находятся под сильным влиянием Японии.

Россия не присоединилась ни к одному из блоков, а также не сумела сохранить экономическое влияние в бывшем социалистическом ла-

гере. СНГ является организацией не столько для объединения, сколько для «мягкого развода» бывших республик СССР.

В глобальной торговле, а значит и в политике важную роль играет ВТО – всемирная торговая организация, разрабатывающая правила торговли между странами. Новым явлением на мировой арене стали многонациональные корпорации (МНК), которые действуют во многих странах мира, сохраняя при этом свой национальный центр (например, «Sony»). Транснациональные компании (ТНК) выбрали иную тактику, их отличает от МНК привязка к стране, где они работают, т.е. МНК право принятия решений передают структуре, созданной в стране (например, «Nestle»). «Компания, которая обладает возможностью глобального производства продукции, используя в своих интересах различие культурных особенностей, а не попирая их, выглядит действительно сильной», – пишут Джон Миклтуэйт и Адриан Вулдридж.

В последние годы появились так называемые организация «без границ», у которых нет географической привязки, а работа строится по направлениям. Так, у «IBM» нет географической структуры, а созданы 14 отраслевых групп, действующих по всему миру.

Несмотря на успехи глобализации, было бы преждевременно говорить об исчезновении политических границ. В последнее время опасность террористических актов привела даже к усилению системы пограничного и таможенного контроля.

С 1918 года не прекращаются разговоры о «конце суверенитетов», но пока не изобретено ничего, что могло бы заменить национальное правительство и суверенитет в политической сфере. Более того, начиная с 1914 года, постоянно наблюдается тенденция к усилению раздробленности. Уходят в прошлое империи, которые политически объединяли огромные территории. Это произошло с Австро-Венгрией, Османской, Британской империями, Францией, Нидерландами, Португалией и Бельгией, с царской и коммунистической Россией (СССР). Начиная с 1950 года одно за другим появляются новые государства, каждое со своим правительством, вооруженными силами, дипломатической службой, налоговой и финансово-бюджетной политикой и т.д. Одновременно возрастает экономическая жизнеспособность небольших политических союзов, потому что деньги и информация становятся «транснациональными», а потому обладание ими не зависит от мощи национального государства.

Пока нет признаков возникновения каких бы то ни было глобальных учреждений, даже в экономической сфере, – например, некоего Центрального банка, который взялся бы контролировать стихийные де-

нежные потоки во всем мире, не говоря уже о глобальных учреждениях, которые координировали бы во всем мире налоговую и кредитно-денежную политику. Даже в ЕС сохраняется бюджет отдельных стран, чья экономика оказывает влияние на стабильность общей валюты, причем финансовый кризис показал, что государства ЕС в трудной ситуации не спешат на помощь евро. Во многом эту миссию приходится брать на себя Германии.

Существовали предсказания о том, что глобализация приведет к эпохе стандартизированных продуктов, что крупные транснациональные компании будут праздновать победу, а региональные особенности уйдут в прошлое. Однако, по настоящему глобальных структур на потребительском рынке всего несколько – «Coca-cola», «MacDonald's», «Marlboro», возможно еще какие-то другие. Большинство фирм стараются учитывать особенности рынка в различных странах. Более того, в условиях глобализации оказалось, что люди в компании становятся важнее ее продуктов, а потому небольшие организации часто достигают лучших результатов, нежели «глобальные» фирмы.

На деле одновременно действуют три взаимосвязанных фактора:

(1) существует подлинно глобальная экономика, в которой свободно циркулируют деньги и информация;

(2) сохраняются региональные экономики, в рамках которых свободно циркулируют товары и где сведены к минимуму, хотя и не устранены полностью, все ограничения на перемещение услуг и рабочей силы;

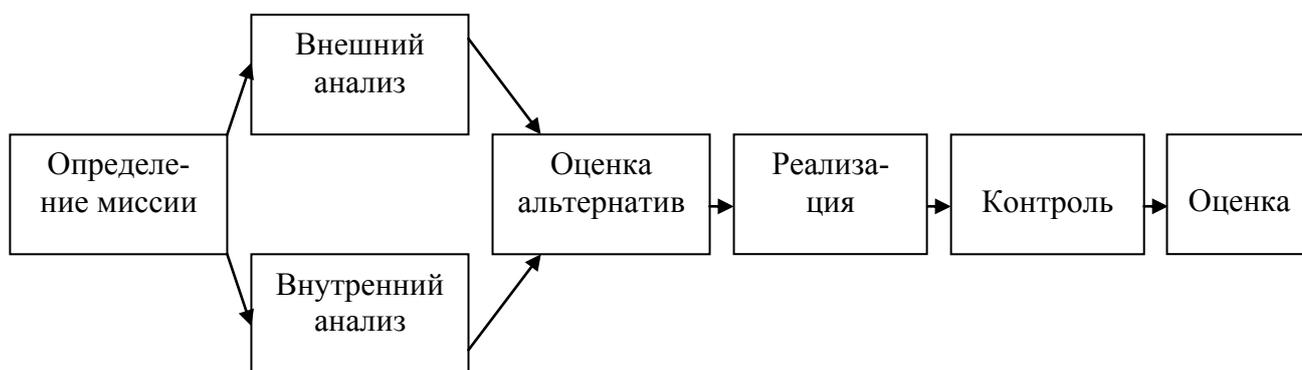
(3) продолжается рост национальной и локальной обособленности, вызванный экономическими, но, прежде всего, политическими причинами.

Все три фактора быстро набирают вес. Так что бизнесу, как и всем прочим учреждениям, например университетам, приходится существовать и работать с учетом всех трех факторов одновременно.

Стратегический менеджмент

Стратегический менеджмент – это набор управленческих решений и действий, обуславливающих долговременную эффективность организации. Процесс стратегического менеджмента сходен с принятием любого решения, различие сводится к тому, что в силу долгосрочности целей увеличивается фактор неопределенности.

Процесс стратегического менеджмента можно разделить на ряд этапов.



Этап 1. Определение миссии организации.

Миссия – это некие общие представления: место на рынке, в обществе, мире, науке, какие-то ценности, преимущества, способы выживания и т.д. Благодаря философски сформулированной миссии определяются причины деятельности организации и долгосрочные цели.

Этап 2. Внешний анализ.

Внешняя среда ограничивает действия менеджера. Внешний анализ – решающий этап процесса стратегического менеджмента, в котором должны быть отражены сведения о:

- поведении конкурентов;
- изменениях законодательства;
- основных тенденциях на рынке труда;
- технологии в своей и других отраслях;
- состоянии мировых финансах;
- изменениях в мировой экономике.

Внутри организации существуют только затратные участки. Единственный прибыльный участок – это потребитель, который и дает главную оценку деятельности организации. Анализ должен показать положительные факторы, благоприятные для организации и потенциальные угрозы.

Этап 3. Внутренний анализ.

Внутренний анализ необходим для оценки ресурсов организации, слабых и сильных сторон. Если существуют уникальные ресурсы, то это становится ключевой компетенцией. Не менее важно знание недостатков в виде отсутствия ресурсов, низкой квалификации работников и т.д.



Комбинация сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз определяет нишу организации.

Этап 4. Определение альтернатив.

Существенным элементом стратегического менеджмента является формулировка стратегических альтернатив. В прогнозе важна оценка положительных и негативных сторон различных вариантов, после чего можно принимать решение.

Этап 5. Реализация стратегии.

Реализация стратегии предполагает решение ряда организационных вопросов: создание адекватной структуры управления, подбор кадров, формирование эффективных групп для выполнения конкретных задач, мотивация работников и т.д.

Этап 6. Контроль реализации.

Важным элементом является контроль за выполнением стратегии, постоянная корректировка промежуточных целей, привлечение дополнительных ресурсов.

Этап 7. Оценка результатов.

Подведение итогов дает возможность оценить эффективность выбранной стратегии.

Выстраивание стратегии с учетом глобальных изменений позволяет организации найти свое место в мире и стать более конкурентоспособным.

Конкурентные преимущества

Зададимся вопросом: «Может ли Татарстан стать конкурентоспособным, независимо от экономической ситуации в России?». На первый взгляд, напрашивается ответ, что не может, ведь мы находимся в российском экономическом и правовом пространстве, тем более с 2000 года «вертикаль власти», введенная В.Путиным, направлена на то, чтобы всех уравнивать, налоги увеличивать, взять под контроль государства экономику и СМИ.

Несмотря на общее правовое поле России, ряд регионов развивается быстрее остальных, что объясняется наличием природных ресурсов, географическим положением, климатическими условиями, наличием средств коммуникации, уровнем образования. Среди наиболее успешно развивающихся субъектов федерации выделяется Татарстан, который из разряда отстающих по основным показателям стал лидером по многим позици-

ям. В связи с этим возникает вопрос о ресурсах такого развития. Самый простой ответ заключается в наличии нефтяных запасов, однако они находятся на последней стадии добычи, а потому себестоимость нефти высока, а качество низкое. К тому же федеральные налоги непрерывно растут. В СМИ звучит другое объяснение развития Татарстана – республику подозревают в шантаже центра. На этот весьма слабый в отличие от первого аргумент следует ответить, что, во-первых, политическое давление является обычным инструментом, что хорошо демонстрирует федеральный центр, который использует его для ограничения самостоятельности регионов. Во-вторых, тему сепаратизма Татарстана раздули российские СМИ, в республике никто серьезно об этом не заявлял. Следует искать другие причины для объяснения процессов, происходящих в Татарстане.

У многих сравнимых по потенциалу регионов, таких как Самарская или Нижегородская области стартовые позиции в начале 90-х гг. были предпочтительнее, чем у Татарстана, так как там производили больше конечного продукта с высокой добавленной стоимостью, а Нижний Новгород к тому же всячески поддерживался центром. Татарстан догнал и обошел многие регионы в своем развитии в силу того, что он оказался в жестких условиях политического давления центра и был вынужден искать внутренние резервы, полагаться на собственные решения. К тому же необходимость стабилизации отношений между русскими и татарами вынуждала выбирать медленный и более продуманный путь экономических реформ, который в конечном итоге оказался более эффективным. Когда в стране объявили политику «шоковой терапии», в Татарстане пошли путем «мягкого вхождения в рынок», что предполагало адресную социальную защиту населения и приватизацию, привязанную к темпам инфляции. Конечно, и в Татарстане вера во «всесильный» центр оказывает свое влияние, что заметно даже по бесконечным поездкам руководителей в Москву, но и элементы самостоятельности сохраняются в силу инерции или же патриотических настроений.

Существенно, что в середине 1990-х гг. руководство Татарстана осознало, что опора на нефть подрывает экономическую безопасность республики и начало политику под названием «Татарстан после нефти», что включало развитие нефтеперерабатывающего и нефтехимического секторов промышленности, стимулирование высоких технологий и науки. Это дало свои положительные результаты, хотя не во всем и не всегда как ожидалось.

Конкурентоспособность Татарстана следует рассматривать в разрезе общих принципов. Развитие любой страны зависит от климата, состояния земли, географического положения, сырьевых запасов, истори-

ческих традиций, навыков труда, образования населения, существующей инфраструктуры, законодательства, налогового режима и политической ситуации. Очевидно, бананы в Татарстане выращивать для потребительского рынка невыгодно, а от производства ржи и пшеницы можно получить небольшую прибыль. Поэтому климат и география накладывают определенные ограничения на характер экономики. Очевидно, у теплых стран есть преимущества, на севере приходится больше отапливать, при этом урожайность заведомо низкая. У моря легче торговать, реки являются выгодными транспортными узлами, горы – препятствием для коммуникаций и т.д. Это объективные характеристики, изменить которые невозможно.

Наличие собственного сырья снижает транспортные расходы и при умелом использовании становится элементом стабилизации экономического развития, но ориентация на продажу сырья ставит страну в условия колониальной зависимости. Самые богатые страны завозят сырье, а США свои запасы нефти хранят в целях безопасности.

Тривиально, что при низких налогах экономика развивается быстрее, но столь же тривиально, что правительства редко снижают налоги.

Политически стабильная страна может рассчитывать на инвестиции. Протестантская этика, как показал Макс Вебер, содействует развитию капиталистических отношений. Точно также и конфуцианская философия содействует упорному труду. Низкая стоимость рабочей силы важный фактор, но временный. Высокое образование населения дает возможность производить сложную, а значит дорогую продукцию, но у квалифицированной рабочей силы высокие потребности, а значит, будут расти издержки и нужны социальные условия для поддержки высокого уровня жизни. Существуют также национальные традиции, влияющие на экономическую ситуацию.

Каждая страна старается максимально использовать данные природой и историей преимущества, но на конкурентоспособность в целом влияет именно совокупность факторов. При этом небольшие размеры страны не являются препятствием для экономического развития. Швейцария небольшое по территории государство, тем не менее, является одним из ведущих стран мира. В последние десятилетия именно небольшие страны показали способность к динамичному развитию. США эффективно пользуется своей обширной территорией благодаря федеративному устройству, а территория России не предоставляет каких-либо преимуществ в силу устаревшей системы управления.



Сочетание факторов, влияющих на конкурентоспособность, будет определяющим в каждой конкретной стране или даже отдельном регионе. Возьмем простой пример. Лидерами в продаже цветов являются Голландия и Колумбия. Случай с Колумбией вроде бы очевиден, поскольку там уникальный климат и флора, в которой произрастают экзотические цветы. А в Голландии постоянно пасмурно, половина территории земли отвоевана у моря, нет уникальных природных заповедников, но эта страна держит лидерство в мире по продаже цветов. Фактором, содействовавшим этому, стал требовательный внутренний рынок, который позволил сформировать традиции выращивания цветов в теплицах. Что же касается Колумбии, то ее успехи связаны с правильной постановкой вопроса не только выращивания, но и авиаперевозок, без чего она оказалась бы всего лишь региональным производителем цветов.

Требовательный внутренний рынок формирует вкусы, а значит и навыки производства качественной продукции. Если быть ближе к Татарстану, то, например, для КАМАЗа бездорожье в России будет содействовать производству тяжелых грузовиков повышенной проходимости. Эти же грузовики нужны для армии и каких-то особых случаев (геологам, буровикам и т.д.), но при наличии хороших дорог у КАМАЗа нет никаких шансов в конкурентной борьбе с европейскими и американскими грузовиками даже на российском рынке. Что касается азиатского рынка, то его очень скоро займет Китай со своими аналогами тех же КАМАЗов.

На рынке товаров и услуг ситуация складывается из соотношения цены и качества. Потребитель ждет качественной продукции за низкую цену. Производитель стремится к понижению себестоимости при сохранении определенного качества. На рынке есть небольшой сектор дорогих товаров. За новыми моделями «Ferrari» стоят в очереди и не считаются с ценой. Можно выпускать книги эксклюзивные, небольшим тиражом по высокой цене. Это выгодно, особенно когда есть гарантированный заказ. На другом конце рыночных предпочтений находится сектор для самых бедных, которых интересует только цена. Основной по-

купатель будет ориентироваться на соотношение цены и качества, практичность и т.д. в зависимости от вида товара.

Качество, как и *цена*, является важнейшими факторами конкурентоспособности. Погоня за *качеством* стала определяющей тенденцией в послевоенные годы и сегодня остается главным стимулом для нововведений в менеджмент. Качество зависит от поставщиков, их конкуренции друг с другом, тесной связи поставщиков с производителями конечной продукции. Следует иметь в виду, что, например, у компаний «Toyota» и «BMW», закупающих более 75% комплектующих, дела идут лучше, чем у компании «Ford» (50% комплектующих), который, в свою очередь, превосходит «GM» (25%). Порой даже географическая близость содействует повышению качества, поскольку легче и быстрее устанавливается обратная связь. *Кластер*, т.е. совокупность предприятий поставщиков для производства готовой продукции важный фактор высокого качества, а значит и конкурентоспособности.

XXI век эпоха перемен, а потому конкурентоспособность во многом определяется готовностью «шагать в ногу со временем». Успеха достигают те, кто находится в постоянном обновлении не только продукции, но и менеджмента, а для этого нужны способные, изобретательные *работники*. Общий уровень образования, наличие собственных научных традиций – важный фактор конкурентоспособности.

Вернемся к нашему вопросу, поставленному вначале. Может ли Татарстан стать конкурентоспособным регионом в российских условиях?

Начнем с простых вещей – признания отсталости России, а вместе с тем и Татарстана в мировой гонке за лидером. Научоемкая продукция, которая определяет экономическое развитие мира, а вместе с этим и политику, производится в основном семеркой ведущих стран. Объясняется это тем, что именно там делаются научные открытия и создаются новейшие технологии.

Россия бесспорно один из лидеров по продаже на мировом рынке нефти и газа, а также оружия. Но страна, которая продает сырье, в былые времена прямо и просто называлась колонией. Теперь такие страны называют из политкорректности «третьим миром», но суть осталась прежняя.

Оружие, безусловно, наукоемкая продукция, но российские изделия основаны на советских технологиях, которые уже устарели, а само оружие покупают из-за низкой цены или же по политическим мотивам. Очень скоро Китай, модернизируя советскую военную технику, отберет у России рынок оружия, поскольку те же изделия будет производить

дешевле и качественнее. Вслед за Китаем на этот же путь копирования и модернизации советской военной техники встает и Индия.

Возможности экономического развития зависят от макроэкономических характеристик, стабильности валюты, налогового режима и т.д. Но обсуждать их роль имеет смысл при условии, что в стране нет коррупции. Если народ выдерживает это испытание, то у государства появляется шанс на дальнейшее развитие. Если коррупция не встречает сопротивления, то у страны остается только одна перспектива – полное разложение общества. Нет страны, где не было бы коррупции (за исключением Дании и Сингапура), но процветают те государства, которые находятся в постоянной борьбе с ней.

Коррупция опасна для государства и не оправдана даже с точки зрения отдельных организаций. Питер Друкер пишет, что порой «взятка является единственной причиной, заставляющей компанию начинать работу в данной стране или помогать своей местной компании в случае возникновения затруднений. Несложно предсказать, однако, что решение, принятое с помощью взятки, а не под влиянием экономической реальности, грозит неминуемой катастрофой». При всей привлекательности особых условий, которых можно добиться с помощью взятки, в конечном результате появится убыточное предприятие, а закрытые границы явление временное. Опыт многочисленных компаний показывает, что за данные взятки, в конечном счете, приходится платить, причем по самой высокой цене. Не случайно говорят: «Бесплатный сыр бывает только в мышеловке».

Как бороться с коррупцией в государстве? На первый взгляд, кажется, что «вертикаль власти» в России с ее жесткими мерами может решить эту проблему. Но это иллюзия, созданная СМИ. На самом деле, опора на силовые структуры вначале требует очистки милиции от коррупции, а это сделать некому. Репрессивную систему, как во времена Сталина, не вернешь, нет ни политических, ни силовых, ни идеологических ресурсов. Во всем мире инициаторами борьбы с коррупцией выступает гражданское общество, а контролируют этот процесс на политическом уровне оппозиционные партии. И то, и другое в России отсутствует. При «вертикали власти» можно легко преследовать отдельных неугодных в политическом и экономическом плане деятелей, замешанных во взятках, но в принципе невозможно побороть коррупцию, поскольку она сращена с этой «вертикалью». Если бы государственная власть реально хотела бороться с коррупцией, тогда она начала бы с гласности, многопартийности и развития институтов гражданского общества. И первое, и второе, и третье в России отсутствует. На самом де-

ле наблюдается лишь игра в демократию в виде малоизвестной гражданам «Общественной палаты», контролируемой многопартийности под руководством «Единой России» и подконтрольными СМИ. Россия не способна бороться с коррупцией, а значит ей трудно рассчитывать на переход в разряд развитых стран. Надо исходить из признания факта, что страна оказалась в категории третьего мира. Ее единственное отличие от отсталых стран в том, что она обладает громадным арсеналом атомного оружия и высоким уровнем образования граждан.

Татарстан несет в себе все «родимые пятна» российской действительности. Традиционно республика ориентируется на производство самолетов, вертолетов, пассажирских речных судов, тяжелых грузовиков, компрессоров, каучука, шин, электроники, бытовых товаров, сельхозпродукции и т.д. Такую номенклатуру на мировом уровне могут выдержать только ведущие страны, такие как США, Япония, Германия, Франция, Великобритания, Италия. Не все из развитых стран способны выпускать пассажирские самолеты или тяжелые грузовики. Производство изделий легкой промышленности вслед за Италией и другими европейскими странами захватывает Китай. Электронику давно производят азиатские «тигры», хотя изобретают в США. На этом фоне отсутствие приоритетов по выходу на мировой рынок указывает на низкий уровень экономического мышления. Попытка сохранить в Татарстане производство товаров с номенклатурой, характерной для мировых держав, просто недоразумение.

С точки зрения конкурентоспособности на мировом рынке перспективными в республике являются нефтехимическая и химическая комплексы. Для этого существует достаточный рынок сбыта, собственное сырье, научная школа органической химии, университеты для подготовки кадров. Одним из перспективных продуктов является каучук, который высокого качества. Его экспорт создает относительную независимость от непредсказуемого вмешательства федерального центра и стабильность, поскольку мировой рынок более предсказуем, чем экономика и политика России. Уязвимость данного сектора заключается в экологических проблемах. Всякое развитое государство старается «грязное производство» вывезти в другие страны. Экологические проблемы со временем приобретают политический оттенок и становятся хорошим аргументом в ходе предвыборных компаний.

Авиационная промышленность находится в тяжелейшем положении и пока перспективы существуют только для производства вертолетов, но включение Казанского вертолетного завода в российский холдинг может подорвать существующий потенциал.

Автомобилестроение имеет перспективу только при наличии иностранного партнера в лице ведущего производителя грузовиков, лучше всего из Германии, поскольку там находятся не только ведущие в мире производители, но и наиболее стабильная экономика. Кроме того, Германия является ядром Евросоюза и заинтересована в проникновении в Россию. Татарстан может взять на себя разработку грузовиков внедорожников. Остальные типы автомобилей нужно просто копировать у европейцев, как это делает Корея и Китай, покупая лицензии у зарубежных производителей. Приборостроение будет привязано к автомобилестроению, жилищному комплексу или же «прикажет долго жить».

Из перспективных направлений напрашивается сфера транспортных услуг в силу удачного географического расположения Татарстана. Исторически в республике сформировалось пересечение сухопутных, водных и воздушных путей сообщения. Если к этому присоединить современную логистику, то это станет тем направлением, которое даст толчок развитию экономики.

Остальные виды производства будут носить локальный характер. Например, многие страны предпочитают продукцию сельского хозяйства местного производства в силу экологических проблем, возможности контроля их качества и существования неких традиций. Татарстан может идти тем же путем. Но тема агропромышленного комплекса выходит за рамки сельскохозяйственного производства и в ней критерии рыночных отношений не являются главными. Обустройство территории необходимо для любого государства, а потому земля – это, прежде всего, политическая категория.

Так называемая по старой советской традиции «легкая промышленность» будет существовать, если какие-то серьезные фирмы будут создавать собственные производства в республике. Поучителен пример с фабрикой «Заря», которая пыталась выступить на рынке как самостоятельный игрок и отвергла предложения «Nestle» о кооперации. В результате рынок Татарстана заняли другие производители сладкой продукции. «Красный Восток» вовремя понял, что не может выдержать конкуренцию на пивном рынке, и продал свои активы компании «Efes». Также будет складываться ситуация с производством одежды, обуви, меховых изделий и т.д.

Конкурируют не отрасли, не кластеры, а конкретные товары и идеи. Республика может создать благоприятные условия для повышения конкурентоспособности, создав необходимую инфраструктуру, политическую и правовую стабильность, инвестиционную привлекательность, предоставив льготные кредиты для приоритетных направлений эконо-

мики, стимулируя экспорт товаров и научные исследования, повышая уровень образования. Развитие экономики России не является гарантией конкурентоспособности Татарстана. Скорее наоборот, конкурентоспособные регионы могут улучшить общую ситуацию в России. Татарстану трудно вырваться из сетей российской экономической и политической обстановки не в силу отсутствия принципиальной возможности, а в силу сложившегося мышления, уповающего на нефтяные запасы и решение возникающих проблем в «коридорах власти» Москвы, а не путем вложения средств в образование.

Татарстан, как субъект Российской Федерации, имеет свои особенности, они не сводятся к размерам территории, наличию природных ресурсов, климату и другим физическим характеристикам. Своеобразие возникает из-за полиэтничного населения. Наличие двух ведущих национальных традиций – русской и татарской, соединение исламской и православной цивилизаций, обладание богатой историей, формирующей определенный тип сознания, наличие научных школ создают обстановку, влияющую на психологический тип жителя Татарстана. Культура не только определяет особенности государственного управления, но также влияет на конкурентоспособность региона, чьи преимущества во многом опираются на сложившиеся традиции.

На вопрос: «Может ли Татарстан стать конкурентоспособным, независимо от политической и экономической ситуации в России?» напрашивается ответ, что не может, ведь мы находимся в российском правовом пространстве, но в работе знаменитого современного экономиста Майкла Портера «Международная конкурентоспособность» дан однозначный ответ: «Да! Отдельный регион может стать конкурентоспособным на мировом уровне». Далеко не все теоретики согласны с мнением этого автора, однако использование его идей на практике повысило не только конкурентоспособность стран, но и ряда регионов. Значит, есть надежда и у Татарстана.

#



Личный опыт:
«Дифирамбы компромиссу»

За последние годы представления о политике изменились под влиянием современных технологий, благодаря чрезвычайному усилению влияния СМИ, заимствованию методов ведения бизнеса, использованию рекламы. Манипуляция сознанием и поведением людей превратилась в самостоятельный сектор бизнеса. К сожалению, человек готов обманываться и у него не вырабатывается иммунитет к постоянной лжи, поскольку в любом из нас теплица надежда на лучшее будущее.

В начале 90-х гг. один из кандидатов в депутаты Татарстана разослал обитателям трущоб вопросник о состоянии их жилья. Он ничего не обещал, подписался только своим именем, но оказался единственным кто, вообще, поинтересовался состоянием этих жителей. Надежда людей обеспечила ему поддержку, он стал депутатом, причем неплохим.

Политические силы складываются по разным интересам из самых разных активистов. Среди них много карьеристов и просто проходимцев, рвущихся в лидеры. В общественных организациях, возникших стихийно, встречаются люди, психически неуравновешенные. Обязательно где-то крутятся провокаторы, порой в приличном виде, например, ученого. Основную опору в политике составляют честные и искренние люди, которые редко хотят быть публичными.

В конце 1980-х гг. в Татарстане возникло несколько национальных движений. В основе лежало недовольство татар положением культуры и статусом республики. Достаточно сказать, что теле- и радиопередачи на татарском языке были сильно регламентированы, татарские школы планомерно закрывались, издательская деятельность находилась под жестким контролем и т.д. Люди сравнивали положение дел в республике с более высоким состоянием азиатских союзных республик и воспринимали это как несправедливость, ведь по экономическому потенциалу и уровню образования Татарстан выглядел много предпочтительнее. Отсюда родилось требование «Татарии – союзный статус!». Этот лозунг под влиянием прибалтийских республик, которые были недовольны своим союзным статусом, стал формулироваться как необходимость объявления суверенитета.

Обычно суверенитет понимают как национальную независимость, что не подходило для Татарстана. Нужна была иная трактовка суверенитета, исключая этнический аспект и отделение республики от

страны. Сама жизнь родила особое видение таких политических терминов, как суверенитет, самоопределение, территориальная целостность.

В 1990-м году, когда принималась Декларация о государственном суверенитете РТ, позиции татар и русских разделились по вопросу языка и статуса республики. Татары настаивали на прямом вхождении Татарстана в СССР как союзной республики с объявлением татарского языка государственным, русских пугала идея национального суверенитета и возможность объявления полной независимости Татарстана. Обе стороны пришли к согласию о стабильности как более высокой цели, чем интересы сторон. Формулировка суверенитета как волеизъявления многонационального народа Татарстана снимала проблему этнического аспекта в этом вопросе. Объявление двух языков – татарского и русского – государственными устраивало обе стороны. А с тем, чтобы снять вопрос о независимости Татарстана пришли к решению о необходимости инициировать договорные отношения республики с Российской Федерацией. Декларация о государственном суверенитете РТ стала базовым документом для всей последующей политики и предотвратила уже назревавший конфликт. Если вспомнить, что примерно в то же время разворачивались кровавые события в Приднестровье, Абхазии, Южной Осетии, Таджикистане, Карабахе, Северном Кавказе, то станет понятным значение гибкости политики в момент принятия важнейшего политического документа.

Политика – это всегда компромисс. Героический порыв, стойкость в своих убеждениях, принципиальность всегда выглядят выигрышно в глазах людей, но не годятся для политики. «Модель Татарстана», построенная на особой трактовке суверенитета и самоопределения, стала примером ювелирного использования искусства компромисса.

Однажды в Москве на переговорах один из работников Аппарата президента Б.Ельцина заметил: «Сколько сталкиваюсь с татарстанцами, не перестаю удивляться, вы всегда четко знаете, чего хотите». Видимо, дискуссии в начале 90-х гг. вокруг статуса республики внесли определенность в формулировку целей не только на государственном уровне, но и у каждого гражданина республики, независимо от того выступал он за суверенитет или был против него. В конце концов, взаимопонимание, баланс интересов стал восприниматься как высшая ценность республики.

До сих пор московские и иностранные журналисты убеждены, что татары мечтают о полной независимости, но в силу своей хитрости, якобы, это тщательно скрывают. В момент распада СССР такие настроения, действительно, были сильными, что видно по документам,

принятым в парламенте республики, однако они не стали определяющими. Порой даже по щекотливым вопросам русские голосовали вместе с татарами, но в целом наблюдалось размежевание по национальному признаку и оно было существенным политическим фактором вплоть до референдума 1992 года.

Этнический фактор может быть как центростремительным, так и центробежным. Если приверженность русских целостности государства вполне объяснима, что же татар удерживало в составе России?

В Татарстане проживает всего лишь 25% всех татар мира. Основная масса расселена в Поволжье, на Урале, Западной Сибири, Москве и Центральной Азии. Если отвлечься на минуту от высокопарных юридических терминов об источниках права, территориальной целостности, международных нормах признания независимости и т.д., то на бытовом уровне окажется, что у каждого жителя Татарстана есть родственники в соседнем Башкортостане, Ульяновской, Оренбургской или Самарской областях, Сибири, Москве, Петербурге. Он вынужден думать о них, при этом для татарина территория России не чужая, она изначально исторически является его родиной.

Причиной активного выступления татар за суверенитет было осознание себя народом, имеющим право самому решать национальные проблемы, стремление отстаивать свое достоинство. Это стремление вовсе не обязательно антирусское или антироссийское, оно построено не на негативной, а позитивной мотивации – за развитие татарского языка и культуры, наличия своих СМИ, за право общаться с татарами других стран и т.д. Позитивная мотивация позволила воспринять суверенитет не как этнический, а как отвечающий интересам всего многонационального народа республики.

Когда создали Поволжский федеральный округ, то в нем татар оказалось около 75% из тех, кто живет в РФ. В этом случае этнический фактор мог сработать не как центробежный, а как центростремительный фактор, если бы округ укреплялся. Деление страны на федеральные округа было ошибкой, провоцирующей распад страны на семь государств. То ли руководители страны вовремя поняли свою оплошность, то ли сработала инерция государственных структур, но округа понемногу забылись.

Современная политика активно использует новые технологии, но вовсе не сводится к ним. Инструментарий обновляется, но остаются неизблемые законы как, например, стремление к свободе или «бегство от свободы». Есть зримые результаты работы политтехнологов. Они помогли Б.Ельцину удержаться у власти в условиях, когда его рейтинг

приближался к нулю, они стали опорой для ПИАР-кампаний В.Путина и Д.Медведева, они помогли Ющенко стать президентом Украины, а Саакашвили – президентом Грузии. В их копилке множество громких успехов, обеспечивающих притягательность их методов работы. Но вот что интересно, после Б.Ельцина страна не стала процветающей, а с приходом В.Путина – более счастливой. Ющенко потерпел сокрушительное поражение, а Саакашвили прославился как авантюрист. Счастливые фильмы заканчиваются свадьбой, а драматические сюжеты начинаются после медового месяца.

Политика ориентируется на долгосрочные цели, связанные с судьбой общества, исходящая из долгосрочных интересов социальных слоев, народов, территорий. Политтехнологи в грубом варианте исходят из наличных денег, покупают журналистов, телеканал и другие СМИ, берут срез настроений и проводят своих депутатов в законодательный орган. Для политтехнолога это работа, как для бизнесмена продажа товара на рынке, поэтому он ориентируется на конкретный успех. Общественные цели, идеалы для политтехнологов – всего лишь элементы внешней среды, требующие учета при составлении рекламных лозунгов, текстов выступлений, работы в СМИ.

Для укрепления позиции Татарстана мы с Олегом Морозовым инициировали создание движения «Регионов России», которая готовилась стать партией «Вся Россия». В последний момент к регионам решил подключиться мэр Москвы Юрий Лужков со своей партией «Отечество». Остановить его было невозможно, но мы знали, что на Ю.Лужкова в Аппарате президента РФ аллергия, как на потенциального кандидата в президенты. Без Москвы «Вся Россия», состоящая из регионов выглядела ущербной, но в союзе с Ю.Лужковым оказывалась в конфронтации с действующим президентом. Организационное собрание прошло в «Президент-Отеле» на достойном уровне, где объявили о создании новой партии «Отечество – Вся Россия» (ОВР). Один из сотрудников Аппарата президента бросил фразу: «За 57 минут без копейки денег поставили всю Россию на уши!». В Аппарате лихорадочно начали создавать альтернативную партию «Единство», используя административный ресурс. Кого-то из губернаторов напугали, кому-то что-то пообещали. Новая партия начала активно действовать.

Существует круг политтехнологов, советников, депутатов и партийных активистов, которые собираются на свой профессиональный день политика 24 февраля в Москве. И вот мы на фуршетке общаемся с сотрудниками одной известной консалтинговой фирмы, и я с ними делюсь впечатлениями: «Вы же, создавая партию “Единство”, програм-

му и устав взяли у ОВР, вы просто клонировали нашу партию». Они отвечают: «Именно так. ОВР грамотно скроена». У них работа такая, ничего личного, никаких обид. Зачем заново изобретать партию, если образец перед глазами.

Впоследствии ОВР и «Единство» слились в «Единую Россию», где во главе оказались М.Шаймиев, С.Шойгу, Ю.Лужков – все составные части конгломерата. У М.Шаймиева были сомнения, он откровенно меня спросил: «Зачем мне эта партия?», на что я ответил: «Будучи одним из руководителей официальной партии, Вы всегда будете в большой политике». Большая политика – это большие дивиденды, не обязательно в денежном выражении. Решение М.Шаймиева участвовать в деятельности «Единой России» было правильным, но партия, созданная политтехнологами со временем вырождается, что и случилось с «ЕР».

&



Ступени успеха:

«Не планируй карьеру!»

С окончанием университета счастливый выпускник начинает свою непростую карьеру. Термин карьера имеет несколько значений. Под ним понимают продвижение по служебной лестнице («он делает карьеру»), выбор профессии («он выбрал карьеру государственного служащего»), последовательность мест работы на протяжении всей жизни («за свою карьеру он сменил 12 мест работы»). Появился и нарицательный смысл карьеры, когда дается моральная оценка методам продвижения по службе. Карьерист в этом смысле тот, кто «шагает по головам». Существует большая разница между здоровым честолюбием и эгоизмом, в котором заключена разрушительная сила. Обычно, короткая дорога к успеху заканчивается разочарованием.

В былые времена за карьеру отвечала организация, которая была заинтересована в постоянном служебном росте своих сотрудников. Но в настоящее время ситуация изменилась. Динамичность эпохи привела к тому, что стали нормой сокращение размеров организации, быстрые перемены в структуре, постоянное появление новых инновационных задач. В результате разрушилось традиционное понимание карьеры. Теперь за успехи в жизни человека отвечает не его организация, а он сам.

Есть люди, которые с самого детства знают, чем будут заниматься в жизни. Но большинство, в особенности одаренные люди, обычно «на-

ходят себя только к годам тридцати. В этом возрасте они уже представляют, в чем особенно сильны и каковы их интересы. «Успешные карьеры, – считает Питер Друкер, – “не планируются”. Успешными оказываются карьеры тех людей, которые открыты для любых возможностей, потому что знают свои способности, свой стиль работы и свои моральные принципы. Найдя свое место в жизни, обычные люди – трудолюбивые, но не гениальные и не выдающиеся, – превращаются в прекрасных работников».

Трудно спланировать свой жизненный путь, хотя существует множество пособий, предлагающих рецепты карьерного роста. В одном из учебников дается следующий набор рекомендаций:

- создать свой круг знакомств;
- повышать свою квалификацию;
- думать о возможности «горизонтальных» переходов;
- быть мобильным;
- поддерживать своего начальника;
- найти наставника;
- не задерживаться на первом месте работы;
- быть на виду;
- стремиться к контролю над ресурсами организации;
- изучить структуру власти;
- сформировать правильный имидж;
- хорошо выполнять свою работу;
- рассудительно подходить к выбору первого места работы.

Мы, следуя гуманистическим традициям, как правило, верим в высшую справедливость и приговариваем: «Бог рассудит!», «Есть Высший Судия». Наука управления говорит, что прежде чем полагаться на счастливый случай, фортуна, «высшую справедливость» или «божий промысел», все надо рассчитать и правильно организовать. Кроме того, выражение «Бог все видит!» вытекает из представления о предопределении и неизбежном наказании обидчика, но не дело Господа просматривать жалобные книги. Молитвы нужны человеку, чтобы сосредоточиться на решении проблемы, а не перекладывать бремя ответственности на Господа.

Фортуна поворачивается лицом к человеку, если только он сам стремится овладеть обстоятельствами. Как замечает Макиавелли в своей обычной откровенной манере, «фортуна непостоянна, а человек упорствует в своем образе действий, поэтому, пока между ними согласие, человек пребывает в благополучии, когда же наступает разлад, бла-

гополучию его приходит конец. И все-таки я полагаю, что натиск лучше, чем осторожность, ибо фортуна – женщина, и кто хочет с ней сладить, должен колотить ее и пинать – таким она поддается скорее, чем тем, кто холодно берется за дело. Поэтому она, как женщина, – подруга молодых, ибо они не так осмотрительны, более отважны и с большей дерзостью ее укрощают». Если выразиться в более мягкой форме, то следует сказать, что достижение успеха – это результат неразделимой комбинация счастливой фортуны, целенаправленной энергии, стойкости и, без сомнения, добродетели.

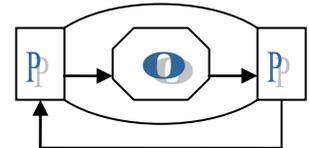
Нет предопределения как механической детерминации каждого шага. Существуют законы, которые необходимо учитывать, и они даны нам свыше, но любое внешнее воздействие проходить через личность, преобразуясь в нечто новое. Характер преобразования зависит от способностей и воли человека, ведь он творец, преобразователь. Между причиной и следствием находится собственное «Я», личность, способная привнести новое в этот мир.

Карьерный рост – это расширение сферы влияния, приобретение ресурсов для получения власти в той или иной форме, что и становится основой для управления деятельностью окружающих.

&

Лекция 3.

Власть и управление



Источники власти

Руководство – умение воплощать поставленные цели посредством других людей, а для этого нужна власть над ними. Управление – это практическое использование власти. Бывший президент США Ричард Никсон утверждал: «Власть – это возможность строить, создавать и двигать историю в нужных направлениях».

Власть – потенциальная сила, полномочия, влияние.

Власть нельзя отождествлять с армейским командованием. Большинство людей воспринимают «волевой», авторитарный стиль как хорошее управление, поэтому им нравится энергичность президента страны или руководителя своей организации. Не случайно на телевидении для того, чтобы произвести хорошее впечатление и поднять своей рейтинг президент и премьер-министр России очень часто принимают позу решительных действий. Б.Ельцин в свое время даже указы подписывал прямо на улице во время митинга, а сегодня В.Путин при людях объявляет о выделении денег для восстановления погорелой деревни, строительства больницы и т.д., демонстрируя как умение командовать, так и отеческую заботу о гражданах.

Авторитарный стиль далеко не лучший показатель управления обществом, скорее наоборот, показатель слабости власти. В 2000 году, когда В.Путин стал президентом, началась волна смещений ряда высших гражданских должностных лиц на генералов армии и спецслужб. Через некоторое время они начали исчезать с телеэкрана, а затем и с политической арены. Генералы могут успешно командовать на поле боя, и редко умеют работать на политическом и административном поприще.

Исключением стали два боевых генерала, прошедших афганскую войну, Р.Аушев и В.Громов, но они были избраны, а не назначены.

Другая сторона этого вопроса состоит в том, что мнимая четкая исполнительность может оказаться лишь внешней видимостью плохо выполняемой работы. Можно генеральским тоном отдавать приказы, но это не значит, что они будут эффективно исполняться.

Источники власти, независимо от уровня управления, сходны по своей природе. Реальная власть опирается на административный, финансовый, информационный ресурсы и зависит от:

- официальных (законодательных) полномочий;
- контроля над бюджетом;
- доступа к информации.

Успех всегда находится в руках тех, кому удастся контролировать ресурсы организации. Одни группы людей обладают большей властью, чем другие в силу распределения труда, а значит большего контроля над ресурсами. По этой же причине появляется «неформальная власть» и как следствие несовпадение статуса и реальной власти. Для выяснения, в чьих руках находится реальная власть, надо узнать, кто влияет на принятие решений.

Власть не только полномочия, но и ответственность. Успешные менеджеры неизменно делают особый акцент на ответственности, без чего само понятие власти теряет смысл.

Власть – это способность преодолевать сопротивление окружающих или оппозиции, что зависит не только от должностных полномочий, но и авторитета. Но если сравнивать личные качества и занимаемый пост в организации, то предпочтение надо отдать должности. Пост, который занимает человек, позволяет контролировать финансовые и информационные потоки, расставлять на должности своих сторонников, а путем изменения структуры организации создавать ключевые посты для укрепления власти.

Власть и авторитет тесно связанные, но различные по своей природе явления. Слово *авторитет* происходит от латинского «*author*» – «автор» и обозначает человека, создающего нечто новое. Авторитет строится на персональном влиянии, как личности в силу собственного опыта, связей, интеллекта. Социологические исследования, проведенные в конце 70-х гг. среди опытных руководителей Калифорнии показали, какие личностные качества руководителей наиболее важны для эффективного использования власти в организации (даны по мере убывания значимости):

- способность четко выражать свои мысли;

- способность быстро реагировать;
- умение разбираться в социальных проблемах;
- компетентность;
- популярность среди сотрудников;
- коммуникабельность, присущая экстравертам;
- уверенность в себе;
- решительность;
- честолюбие.

Другие исследования дают несколько иное расположение качеств лидера. В работе Джеффри Пфеффера «Власть и влияние» приводятся следующие качества, необходимые для достижения власти и ее удержания:

- «1. Энергичность, выносливость и физический запас жизненных сил.
2. Способность концентрировать собственную энергию и не тратить понапрасну силы.
3. Чуткость по отношению к другим.
4. Гибкость, особенно в отношении выбора различных средств для достижения собственных целей.
5. Готовность при необходимости вступить в конфликт или конфронтацию, иными словами – определенная доля жесткости.
6. Умение забыть о собственном “я”, по крайней мере на время, и быть хорошим подчиненным или командным игроком, чтобы заручиться чьей-то поддержкой и помощью».

Можно спорить по поводу значимости тех или иных качеств, но все они в разных пропорциях присущи людям, умеющим приобретать власть и распоряжаться ею. Значение и вес этих качеств видно при обзоре жизни выдающихся личностей, которые все, безусловно, энергичны. Порой выносливый человек одерживает верх над талантливым только благодаря упорству в достижении намеченной цели. Мы знаем немало талантливых людей, не сумевших воспользоваться своими способностями из-за отсутствия психологических или физических данных. Кроме того, энергичность становится образцом для подражания, вдохновляя окружающих на более упорный труд.

Умение концентрироваться на одной определенной цели позволяет избежать распыления не только собственных сил, но также энергии соратников и коллектива, а значит обеспечить общий успех. При этом умение уделять особое внимание деталям нередко становится важным фактором, ведь любой даже малейший промах может оказаться роковым.

Чуткость по отношению к другим требует наблюдения за поведением окружающих, умение разделять взгляды других, что крайне важно

для понимания ситуации. Прислушиваться к мнению других и изучать окружающих людей один из факторов успешной карьеры.

Жизнь не бывает бесконфликтной. Уклоняясь от конфликта, невозможно добиться влияния. Можно прослыть «отличным малым», но это не принесет пользы. Большинство людей старается избежать конфликта и это дает преимущества «скандалисту», независимо от его неправоты. Готовность отстаивать собственные взгляды в сочетании с гибкостью одна из лучших тактик, но она требует и знаний, и опыта.

Для видения перспектив организации важны *лидеры*, в качестве которых могут выступать сами руководители, или могут существовать неформальные лидеры. Позиции лидера и менеджера различаются. Суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно и эффективно, а лидерства – чтобы правильно выбрать то, что нужно делать. Представим себе дорожных строителей, которые кладут асфальт. Менеджеры организуют их правильную работу, контролируют качество строительных работ и занимаются мотивацией работников. А лидер следит за процессом со стороны с высокого холма и оттуда кричит: «Не в ту сторону прокладываете дорогу!». Обычная реакция руководителя на подобные крики: «Да, замолчи ты! Мы успешно продвигаемся вперед!». Менеджер возражает лидеру в рамках своей парадигмы: «Мои дороги самые качественные». А лидер отвечает: «Эта дорога в никуда!».

Особенно трудно видеть новые горизонты, когда коллектив работает успешно, и нет видимых причин для перемен. Лидер умеет даже успех использовать как повод для перемен. Лидер отвлекается от суеты и вырабатывает стратегию. Как правило, срочные дела затягивают любого руководителя, они требуют немедленного решения и неизбежно ведут к сужению кругозора. Нужно уметь отделять срочные и важные дела. Срочные дела могут исполнить и другие, а важные – только сам руководитель.

Люди верят в лидера, обладающего рядом качеств:

- *прямота* – честность и правдивость;
- *компетентность* – наличие технических знаний и навыков межличностного общения;
- *постоянство* – надежность, предсказуемость и умение правильно оценивать ситуацию;
- *лояльность* – готовность защищать подчиненных и стремление сохранять свою репутацию перед ними;
- *открытость* – готовность делиться идеями и информацией.

Набор необходимых лидеру качеств меняется в зависимости от сферы деятельности, коллектива, общей ситуации, культуры страны. В целом опыт ряда стран показывает, что в эффективных организациях рас-

тет значение атмосферы доверия, веры в своего руководителя, как лидера команды.

Среди авторитетных лидеров особо выделяются харизматические личности. Понятие *харизмы* пришло из богословия, где оно обозначает «талант, дар провидца». Харизматические лидеры обычно проявляют себя в момент особого напряжения ситуации и кризиса. Они создают эмоциональные связи между людьми, обращаясь к идеологическим ценностям своих сторонников, или формулируя такие ценности. Ярчайшим примером может служить Махатма Ганди, который не обладал никакой должностью и возможностью пользоваться СМИ, он просто ходил пешком по рисовым полям и беседовал с крестьянами. Вся административная и военная мощь Великобритании оказалась бессильной перед лицом этого, казалось бы, беззащитного человека.

Харизматичность становится эффективным инструментом, когда человек оказывается на своем месте в нужное время. Сколь бы яркой ни была личность, его влияние нельзя рассматривать в отрыве от полномочий, ситуации и внешней обстановки.

Политическая власть и государственное управление

Власть, политика, государство – темы, которые обсуждаются во все века и с различных сторон. Стремление к власти – человеческая страсть, не менее сильная, чем любовь или жадность, эта тема шекспировского масштаба.

В общественном мнении сложилось представление о политике как «грязном деле», и жизнь, к сожалению, постоянно подтверждает эту истину. Постоянные разговоры о коррупции усиливают представления о государственном управлении как корпорации для укрепления власти, богатства и уклонения от исполнения законов.

Вопросами функционирования власти в государстве занимается политология, которая имеет непосредственное отношение к науке управления. Поскольку политология самостоятельная дисциплина, мы коснемся только тех ее аспектов, которые существенны для понимания некоторых тенденций в эволюции государственного управления.

Для любой власти существуют определенные объективные ограничения, как и потенциальные возможности. В не меньшей степени в политике важен субъективный фактор в виде оценки лидерами ситуации и соответствующей организации масс. Макиавелли по этому поводу писал: «Если государь всецело полагается на судьбу, он не может высто-

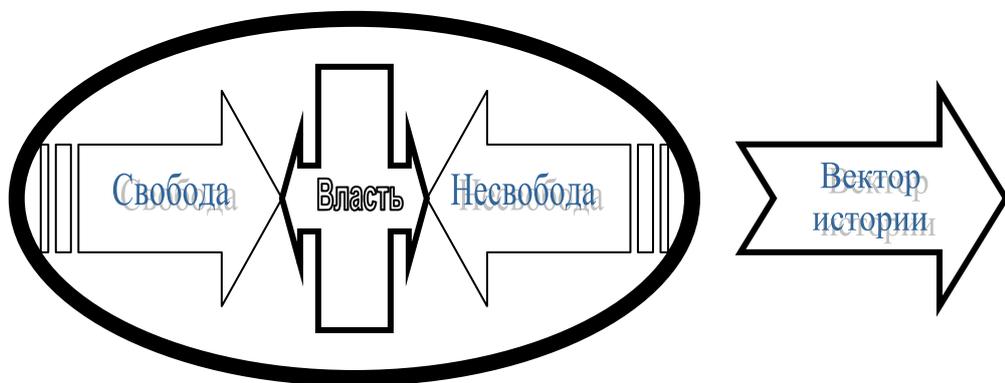
ять против ее ударов. Я думаю также, что сохраняют благополучие те, чей образ действий отвечает особенностям времени, и утрачивают благополучие те, чей образ действий не отвечает своему времени». Сила политических лидеров проистекает из умения действовать соответственно обстоятельствам, а не просто в следовании идеалам или желания взять власть в свои руки. Большевики, несмотря на свою малочисленность, сумели возглавить революцию, поскольку «власть валялась под ногами», а Ленин очень ясно сформулировал перспективу: или диктатура Корнилова или диктатура пролетариата. Большевики предложили социалистическую альтернативу монархическому правлению, потерявшему доверие населения. Другие партии не смогли «подобрать» эту власть. Большевики оказались в нужное время и в нужном месте, при этом были достаточно энергичными и беспринципными.

Почему одни страны вырываются вперед, другие исчезают? Можно причины искать в техническом прогрессе, географическом положении, других факторах, в каждом конкретном случае это будет оправдано. Нет недостатка в литературе, описывающей поведение конкретных руководителей в разные эпохи, анализирующей политические системы и режимы власти, повлиявшие на исторические процессы. Вместе с тем существует критерий, который предопределяет общую направленность истории. Эммануил Кант утверждал: «История мира есть не что иное, как прогресс осознания Свободы». Прогрессировали те цивилизации, которые повышали степень свободы. Приведем цитату из того же Макиавелли, которая представляет его как теоретика свободы. Изучая историю, он сделал следующий вывод: «Опыт доказал, что города никогда не смогли бы достичь верховенства и богатства, если бы они не были свободны». Макиавелли власть не рассматривал как самоцель. Какие бы советы он не давал государям, он всегда имел в виду конечную цель – расширение свободы граждан.

Деспотические режимы, действительно, на какое-то время могут дать военные или экономические преимущества, но в долговременном масштабе политическая свобода предопределяет развитие духа, а свободный дух приводит к развитию общества.

Политические процессы, а значит, и поведение лидеров определяется *двумя историческими тенденциями*: (1) стремлением к свободе и (2) «бегством от свободы» (по выражению Эриха Фромма). Согласно этим тенденциям система управления будет соотноситься со степенью свободы в обществе, усиливая централизацию и ужесточая режим власти, или же, напротив, создавая возможность для свободного развития благодаря децентрализации, федерализации, защиты прав человека и наро-

дов. Можно найти тысячи причин для оправдания жесткой власти и централизованного управления, но при этом надо быть готовым к ухудшению состояния общества. «Свобода, – писал Джон Стюарт Милль, – есть единственный верный и неизменный источник всякого улучшения: там где существует свобода, там может быть столько же независимых центров улучшения, сколько индивидуумов». Без свободы нет конкуренции идей, оригинальных решений, а без этого общество загнивает. Конечно, авторитарный режим укрепляет личную власть на определенный период времени, но не в исторической перспективе. Примеры с Гитлером и Сталиным достаточно убедительно подтверждают этот закон истории.



Люди склонны навязывать свое мнение другим, а если у них есть власть – то всему обществу. При этом они исходят из убеждения о существовании какой-то идеальной модели развития общества, обладателями которой якобы являются именно они. Представление о существовании у истории какой-то конечной цели, о возможности выработки единой истинной доктрины, несущей избавление всем людям является ошибочным. Никто не обладает конечной истиной, и никто не вправе навязывать собственную модель общества. Сделать из людей то, чего они сами не могут сделать с собой, не спрашивать у них позволения или согласия, ибо они не способны понять то, что для них лучше – такова логика диктатора.

Либералы верили в безграничную силу просвещения и в то, что разумная нравственность способна сделать всех богатыми и равными. Социалисты верили в контроль над экономическими ресурсами и распределение. В конкуренции идей выиграли первые. Социализм в марксистско-ленинской трактовке проиграл по всем позициям, как, впрочем, и другие формы авторитаризма. В маленькой брошюрке Джона Стюарта Милля «О свободе» – «великой тоненькой книжечке» по словам сэра

Ричарда Ливингстона, дано одно из лучших изложений идей о свободе человека. Все последующие работы о либерализме так или иначе вращались вокруг мыслей Дж.Ст.Милля. В том же 1859 году вышла книга Карла Маркса «Критика политической экономии», где были изложены основы материалистического понимания истории. Весь XX век стал борьбой либеральных идей с марксизмом и только в XXI веке марксизм окончательно уступил место либерализму, заведя весь социалистический мир в исторический тупик.

Свобода может приходиться в противоречие с требованием реализации других ценностей, как-то стабильность, солидарность, братство. Бедному говорить о свободе бессмысленно, для него сапоги важнее Шекспира, но общество, где нет политических свобод, мало имеет шансов стать богатым, если только не покоится на нефтяных залежах. Томас Гоббс считал, что люди превыше всего ценят безопасность. Огромное большинство человечества готово пожертвовать свободой ради благополучия, безопасности, статуса, процветания, власти, награды в будущей жизни и т.д., но это не меняет общего вектора общественного развития к расширению свободы.

Демократия сама по себе не есть гарантия свободы, она точно также может вести к несправедливости, как и диктатура, если становится выражением воли механического большинства. Демос, т.е. народ Древних Афин совместил в своих руках законодательную, судебную и даже исполнительную власть. Тогдашняя философия учила афинян, что нет закона более высокого, чем закон государства, и законодатель стоит выше закона. Не было силы, сдерживавшей демос, а значит, не было и сдерживающих обязанностей, законодатели не были связаны никакими законами, кроме тех, которые они установили сами. И народ Афин стал тираном, а его демократическое государство было проклято мудрейшим из древних греков Сократом. По иронии судьбы афинские демократы казнили Сократа за свободомыслие. Афиняне погубили свой город и всего лишь за четверть века от былой славы республики осталось только имя. Тогда они поняли, что для осуществления свободы, справедливости и равенства перед законом демократия в такой же мере должна ограничивать себя, как в прошлом должна была себя ограничивать олигархия. Это не спасло государство, но стало историческим уроком для следующих поколений.

Отцы-основатели США знали об опасности диктатуры законодателей. Джефферсон писал Мэдисону: «Самую большую опасность будет представлять тирания законодателей. Исполнительная власть тоже может стать тиранической, но это случится позже». Против вседозволенности законодателей можно выставить только революцию, бунт.

«Ужасно находиться под гнетом меньшинства, – писал лорд Актон, – но еще ужаснее находиться под гнетом большинства. Массы обладают неким скрытым энергетическим потенциалом, и когда он вырывается наружу, меньшинства редко могут противостоять ему. Что можно выставить против самовластной воли всего народа? Здесь не поможет ни мольба, ни обжалование, ни искупление; единственным прибежищем остается измена». Когда лорд Актон произносил эти слова, трудно было даже вообразить ужасы фашизма.

Государственная Дума образца 2000 года пример демократии механического большинства, причем подчиненного воле исполнительной власти. Она не только легко принимает любые законы, но столь же вольно нарушает Конституцию страны.

Любая власть должна быть ограничена. Должны существовать свои границы суверенитета. «Доктрина абсолютной суверенности сама по себе тиранична», – писал Исаия Берлин. Свобода связана с ограничением власти лица или органа управляющего людьми, какими бы идеалами они не руководствовались. По выражению Локка: «Там, где нет закона, нет и свободы», ибо разумные законы направлены на общее благо. Но кто же может ограничить неограниченную власть, которая сама для себя принимает законы?

Принцип разделения властей, предложенный Джоном Локком и Шарлем Монтескье, стал важным этапом на пути создания эффективного государства. Система ограничения единоличной власти и преимуществ какого бы то ни было органа определило характер современного государственного управления. Большинство конституций, включая российскую, приняли разделение властей как основополагающий принцип государства, но возникает вопрос: «Кто в России будет стоять на страже самой Конституции, раз Конституционный суд принимает решения, удобные исполнительной власти?». Нет такой силы. Народ не возмущается нарушением конституции, а партии подконтрольны центральной исполнительной власти. Россия пример выхолащивания понятий демократии, разделения властей, суверенитета, воли народа, равенства, федерализма – всех великих завоеваний последних столетий, но игра со словом демократия характерна и для других стран. «В ее нынешней форме, – пишет Ф.А.Хайек в книге «Общество свободных», – демократия почти потеряла способность служить защитой против произвола власти. Она уже больше не охранитель личной свободы и не гарантия от злоупотреблений властью, между тем именно на это надеялись в те времена, когда наивно полагали, что стоит лишь установить над властью демократический контроль, как все остальные ограничения прави-

тельствственной власти окажутся ненужными. Случилось обратное: демократия стала источником все возрастающей власти и все большего веса в обществе административной машины». Более того, идея демократии стала мессианским знаменем в руках США, которые под этим флагом посчитали возможным вмешиваться в дела других стран, вплоть до военного вторжения в Ирак. Независимо от реальных причин вторжения (контроль над нефтяными запасами и др.), привлекательность демократии стала использоваться для самых различных целей, но ведь ее изначальный смысл в другом – процедуре голосования. Демократия касается организационной стороны правления и не имеет никакого отношения к целям, за которые люди голосуют на выборах.

Почему же люди терпят ограничения своей свободы? Еще Аристотель заметил, что большинство людей – рабы по природе, и если их освобождают от цепей, они не могут справиться с широким выбором в действиях, не имеют нравственных сил взять на себя ответственность за свои поступки, а потому стремятся на кого-то их переложить, они призывают к власти тирана. Федор Достоевский задолго до рождения фашизма, понял эту психологию человека. В «Великом инквизиторе» есть такие строки: «Говорю тебе, что нет у человека заботы мучительнее, как найти того, кому бы передать поскорее тот дар свободы, с которым это несчастное существо рождается. Но овладевает свободой людей лишь тот, кто успокоит их совесть». Авторитаризм в Германии, СССР, других странах стал реакцией на расширение свободы человека, чрезмерную ответственность, от которой человек бежал и искал успокоения совести в подчинении диктаторской власти. Чувство свободы захлестывает человека и он готов принять любую идеологию, любые политические структуры и символы, которые создают видимость смысла и вносят порядок. Этот феномен Эрих Фромм назвал «бегством от свободы». Эта внутренняя человеческая трагедия заложена в самом стремлении к свободе.

Аристотель видел выход в создании строя, где управляли бы не народ и не монарх, а доблестные мужи. Платон, а вслед за ним Цицерон наделяли добродетельного мужа четырьмя качествами: мудростью, справедливостью, отвагой и сдержанностью. Вся итальянская гуманистическая философия разрабатывала концепцию добродетели, как необходимой черты любого государя. В общественном мнении стала популярной поговорка: «Честность – лучшая политика». Затем в эту идею было привнесено христианское представление о том, что невозможно разьединение выгоды и морали. Если мы достигаем своих целей путем свершения неблаговидных поступков, мы должны ожидать, что при-

зрачный успех может быть в какой-то момент рассеян справедливым возмездием – божественным вмешательством в нашу жизнь.

Макиавелли высмеял эту позицию, показав, что гуманистические принципы морали могут привести к ослаблению власти в несправедливом и беспринципном мире. «Но раз в силу своей природы, – писал он, – человек не может ни иметь одни добродетели, ни неуклонно им следовать, то благоразумному государю следует избегать тех пороков, которые могут лишить его государства, от остальных же – воздерживаться по мере сил, но не более. И даже пусть государи не боятся навлечь на себя обвинения в тех пороках, без которых трудно удержаться у власти, ибо, вдумавшись, мы найдем немало такого, что на первый взгляд кажется добродетелью, а в действительности пагубно для государя, и наоборот: выглядит как порок, а на деле доставляет государю благополучие и безопасность». Макиавелли не отказывается от добродетели, как это может показаться на первый взгляд, но под ней он понимает следование интересам государства. Он вопросы морали подчиняет задачам государственного управления, а мудрость правителя видит в умении приспособливаться к собственной эпохе.

Авраама Линкольна в Америке вполне справедливо идеализируют за то, что он сохранил Соединенные Штаты, покончил с рабством и своей деятельностью заслужил всеобщую любовь. В то же время мало кто знает, что Линкольн нарушал законы и не был за это осужден. Сам Линкольн так объяснял причины своего поведения: «Данная мною клятва соблюдать Конституцию накладывает на меня обязанность любыми необходимыми средствами оберегать то правительство и ту нацию, для которых эта Конституция – основной закон. Могу ли я потерять нацию, сохранив при этом Конституцию? ...Я считаю, что меры, противоречащие Конституции при любых других обстоятельствах, являются законными во имя сохранения нации». У Линкольна не было циничного использования любых средств ради достижения своих корыстных целей, напротив, он все подчинял интересам нации.

Важно учитывать, что Макиавелли никогда не призывал к аморализму, он только призывал не увлекаться гуманизмом во вред государственным интересам. Анализируя поведение одного из жестоких и коварных правителей Сиракуз Агафокла, Макиавелли пишет: «Вдумавшись, мы не найдем в жизни Агафокла ничего или почти ничего, что бы досталось ему милостью судьбы, ибо, как уже говорилось, он достиг власти не чьим-либо покровительством, но службой в войске, сопряженной с множеством опасностей и невзгод, и удержал власть смелыми действиями, проявив решительность и отвагу. Однако же нельзя назвать и доблестью

убийство сограждан, предательство, вероломство, жестокость и нечестивость: всем этим можно стяжать власть, но не славу». Макиавелли его однозначно осуждает. Чтобы лучше понять Макиавелли нужно обратить внимание на весьма значительную для него тему о борьбе с коррупцией, которую он непосредственно увязывал с идеей свободы. Для него сохранение свободы было неременным условием величия государства, а рост коррупции он считал губительным для свободы. Как только червь коррупции коснется сознания граждан, они «уже не смогут оставаться свободными даже на короткий промежуток времени, а фактически – никогда». Макиавелли не идеализировал ни народ, ни тем более богатых, не полагался и на мораль правителей, хотя считал обязательным для них наличие такого качества как доблесть, устремленность к укреплению свободного государства. Все свои советы, порой слишком циничные он увязывал с идеей свободы, а не власти, которая для него была лишь инструментом для достижения блага общества.

К наследию Макиавелли приходится обращаться особо, поскольку в наше время, не обремененное грузом гуманизма эпохи Ренессанса, цинизм воспринимается гораздо естественнее, нежели идеи о добродетели, при этом великого политолога представляют как теоретика захвата и удержания власти любыми средствами, в то время как он ратовал за свободу граждан.

Общество движется в сторону расширения свободы, несмотря на все перипетии исторического процесса. Каждая новая эпоха показывает рост значимости человека, который с каждым новым шагом вытравливает в себе раба и становится личностью. «Стремление к свободе, – пишет Эрих Фромм, – это не метафизическая сила, хотя законами природы его тоже практически невозможно объяснить; оно представляет собой неизбежный результат необратимых процессов индивидуализации и роста культурного сознания. Авторитарные силы не в состоянии устранить основные факторы, которые порождают стремление к свободе; точно так же они не могут ликвидировать само стремление к свободе, являющееся результатом этих условий». Государственное управление, независимо от конкретных форм организации общества, будет двигаться в сторону либерализации, т.е. расширения разделения властей, а значит и суверенитета, децентрализации, делегирования компетенции на предельно низкий уровень, создания структур, в которых творчество человека будет цениться выше его исполнительности.

Политический консалтинг

Политический консалтинг, который отмежевывается от грязных технологий, представляет собой самостоятельное направление, изучающее деятельность по достижению субъектом (группа, индивид) своих целей путем воздействия на существующую социально-политическую ситуацию.

Политконсалтинг связан с категорией политической режим. Для эффективности консалтинга в государстве должны соблюдаться (1) основные права человека, (2) законы, (3) включенность населения в выборы, (4) возможность конкуренции на политическом поле, (5) доступность СМИ.

В методах политконсалтинга и бизнеса много общего:

- исследование политической/экономической ситуации;
- прогнозирование;
- маркетинг;
- оценка эффективности мероприятий, влияющих на ситуацию;
- реализация планов;
- оперативное реагирование.

Это говорит о том, что менеджмент осваивает все новые сферы общественной жизни.

Политконсалтинг нужно понимать в широком смысле, не только как помощь в предвыборной компании или завоевании власти. Необходимость реформирования общества также нуждается в своих консультантах. Эта задача более сложная и выходит далеко за рамки политтехнологии. При этом «веер возможностей» для трансформации общества зависит от:

- условий старта (наследия прошлого);
- внешних политических и экономических воздействий;
- состава политической элиты и социальных групп;
- типа отношений элиты и масс;
- состояния институтов власти;
- наличия явных лидеров;
- культурных традиций;
- возможности достижения консенсуса в обществе и т.д.

История знает различные варианты трансформации общества, начиная от революций, заканчивая консервативными реформами, как в Китае. Есть удачные варианты смены режима через компромисс, например, в виде заключения пакта «Монклоа» в Испании, но есть приме-

ры противостояния элит, как в постсоветском пространстве. У каждой страны свой путь трансформации, причем это относится и к развитым странам. Европа переживает непростые процессы, связанные с созданием Союза, а в некоторых странах протекают собственные перемены, как например, в Великобритании, где уже созданы парламенты в Шотландии, Уэльсе, Северной Ирландии.

Россия также находится в процессе трансформации, но без ясно очерченных контуров и принципов. Политическая культура России исторически строилась на произволе, что выразил Иван Грозный в словах: «жаловать есьми своих холопов вольны, а и казнить вольны же». Эта норма укоренилась, поскольку Петр и последующие монархи опирались на нее в управлении государством. После революции 1917 года произвол приобрел массовый характер, особенно в период гражданской войны и времена культа личности Сталина. Последствием такой политической культуры стала коррумпированность системы государственного управления, массовое нарушение законов, как со стороны граждан, так и государственных служащих.

Трансформация общества в России определяется рядом факторов.

1. Распад СССР повлиял на характер государственности, экономику, географию, этнический состав, общественное сознание и место страны в международных отношениях.
2. Демократизация затруднена традициями тоталитарного прошлого, выросшими на опыте сверхцентрализованного управления.
3. Переход к рыночной экономике осложняется монополизированностью и милитаризованностью экономики в прошлом, а также гипертрофированной ориентацией на сырьевой экспорт в настоящем.
4. Тесная интеграция в мировую экономику приносит нехарактерные для страны явления, к которым далеко не все готовы.
5. Открытость границ страны создает значительное влияние различных идеологических течений, с многообразием которых необходимо считаться.

Эволюция государственности современной России происходит в нескольких плоскостях, охватывая как общую либерализацию, так и реформу администрирования.

#



Личный опыт:
«Как добывать информацию?»

Для меня в деятельности советника президента республики оценка реальной ситуации была одной из ключевых функций, а для этого надо было пользоваться разными источниками информации, с тем, чтобы можно было перепроверить достоверность сведений.

Официальные выступления руководителей страны не самый лучший источник информации, поскольку многое оказывается несказанным или искаженным. Вообще, если политик или чиновник высокого ранга много говорит, то это явный признак того, что он хочет чего-то скрыть. За последние годы резко выросла роль конъюнктурного ПИАРа, не подкрепленного выстроенной стратегией. При Б.Ельцине в послании президента, других документах можно было представить общие контуры политики. Нынешние официальные документы стали частью рекламной продукции. К сожалению, российские журналисты не умеют подавать аналитические материалы о происходящих событиях, предпочитая высказывать свое авторское видение, которое чаще всего ничего не значит.

Информация, которую присылали в Аппарат президента РТ по особым каналам, отличалась удивительной пустотой. Даже из «Вечерней Казани» можно было узнать больше.

Один из элементов получения информации – социологические исследования, но в своем большинстве они построены, исходя из представлений автора или настолько поверхностны, что не несут дополнительной информации. Порой, сходить в магазин бывает полезнее, ибо там цифры реальные.

Неплохой источник сведений научные конференции с участием специалистов различного профиля, владеющих информацией из первых рук. Очень многие проблемы страны выявляются во время дискуссий задолго до их актуализации. Как правило, к материалам подобных конференций официальные органы не прислушиваются, поскольку научный мир и госструктуры живут в разных измерениях.

Для получения реальной картины мне приходилось общаться с различными слоями населения. Когда встретишься с людьми в деревенской поликлинике, в которой ремонт не делали со времен войны, послушаешь об их бедах, то все приземляется и нетрудно понять, что в стране происходит на самом деле. После походов «в народ» вся отчетность

министерств оказывается «лакировкой»: лекарствами пенсионеры обеспечены, преступность с каждым годом снижается, коррупция минимальна, цены не поднимаются, инфляция не растет, благосостояние, наоборот, растет, армия в полной боевой готовности. При этом нет объяснения почему цена на бензин из года в год растет, несмотря на падение цены на нефть, которую добывают, кстати, тут же в Татарстане. Сведения официальные и реальные, порой, настолько разительно отличаются, что Госкомстату перестали доверять. Когда советники готовили ежегодное Послание президента Госсовету РТ, то одна из основных задач состояла в перепроверке сведений официальных органов. И если проскакивала «лакированная» цифра, М.Шаймиев возмущался: «Где вы это взяли, в Госкомстате? Как я могу с такими цифрами выступать перед народом, меня же засмеют».

Одна из самых поучительных историй в бытность советником состояла в выяснении реальной ситуации во время первой чеченской войны на Северном Кавказе. Конфликт затягивался. Победные марши сменились унынием. Разведка докладывала, что осталось еще немного поднажать и враг побежит, но вместо этого пребывали цинковые гробы, которые по всей стране вызывали недовольство как военными, так и властями.

М.Шаймиев был озабочен этим конфликтом и предлагал Б.Ельцину пойти на мировую с Д.Дудаевым, ссылаясь на удачный опыт Договора между РТ и РФ. Б.Ельцин не возражал, но и не предпринимал никаких действий. Вокруг него кружили как «голуби», так и «ястребы». Конечно, вес силовых структур в государственном управлении всегда играет очень большую роль, но и с либералами приходилось считаться, поскольку к ним прислушивалась интеллигенция и СМИ.

В.Черномырдин в этом отношении был склонен к завершению войны и обсуждению вопросов восстановления экономики Чечни. После одного из разговоров с М.Шаймиевым в Казани, они решили выяснить возможность каких-либо контактов с Д.Дудаевым. Выбор пал на меня.

На следующий же день я, согласовав свои действия с федеральным министром и советником Б.Ельцина, вылетел в Назрань, где меня встретил президент Ингушетии Р.Аушев, который обрисовал обстановку, а на следующий день переправил к боевикам.

Поскольку шли военные действия, то сам Д.Дудаев перемещался и добираться к нему через горы оказалось сложно, не только опасно, но физически невозможно, поэтому в его штабе я поговорил с тем, кто имел соответствующие инструкции. Они были готовы к переговорам и

заклучению договора, но с предварительным условием вывода российских войск из Чечни.

Важная часть этой миссии состояла в оценке обстановки. Посмотрев на состояние боевых действий на линии фронта, поговорив с людьми, включая боевиков, мне стало очевидно, что продолжение войны не имеет перспектив. Российские части занимались не столько наступлением на противника, сколько самообороной, в которой основной интерес был в том, чтобы остаться живыми. В это время чеченская сторона выжидала, уверенная, что разложение российской армии им на руку. На отдельных участках, которые мне удалось увидеть, обе стороны договаривались о перемирии и жили своей будничной жизнью, посматривая в блиндажах телевизоры, работающие от аккумуляторов. Хуже всего было то, что в эту войну оказались втянутыми буквально все, в каждой семье были потери, экономика разрушена, дети в отсутствие школ, учились у старших стрелять из автомата. На глазах росло поколение, не знающее ничего другого, кроме войны и жившее легендами о «героических» свершениях боевиков. В лагерях беженцев в Ингушетии чеченцы не имели никакой надежды на возвращение домой, они учились жить в палатках и перебиваться случайными заработками.

Мои наблюдения, изложенные журналистам, создали изрядный шум. На Совете безопасности РФ Р.Хакимова клеймили как дезинформатора. Даже М.Шаймиев не поверил, что российская армия разлагается. Но затем депутаты Госдумы и генерал А.Лебедь подтвердили, что армия не готова продолжать войну и появилась надежда на переговоры.

При содействии Гарвардского университета в Гааге во Дворце Мира мы собирали лучших экспертов по конфликтам из различных университетов, а также официальных лиц Российской Федерации, Татарстана, Чечни и Ингушетии, Грузии и Абхазии, Молдовы, Приднестровья и Гагаузии, Украины и Крыма. Поскольку участвовали ключевые фигуры, то сам разговор был весьма полезным. Эти «круглые столы» получили название «Гаагской инициативы». Молдова и Приднестровье сразу же взяли за образец «Модель Татарстана», но требовали отказа Молдовы от объединения с Румынией. У Молдовы были претензии к 14-й армии. Грузия и Абхазия не хотели слушать друг друга и запутались в международном праве, которое в одинаковой степени защищало как территориальную целостность, так и право на самоопределение народов. В конце концов, Грузия близко подошла к мысли о федерализации страны, о чем заявил Шеварднадзе, но они кулуарно вели переговоры, результатами которых оказались недовольны как в Грузии, так и Абхазии. Сам конфликт был несложным. Достаточно было дать гарантии правам

абхазов, забыв о демократической процедуре голосования по принципу «один человек – один голос», открыть дорогу из Грузии в Россию и решить вопрос с Ингури-ГЭС, чья электроэнергия была нужна всем. Но неверная технология ведения переговоров завела ситуацию в тупик.

Один из самых сложных вопросов был чеченский конфликт. Международное право не имеет стандартных подходов к решению подобных конфликтов, международные организации обычно занимаются только изложением фактов и гуманитарной помощью. При этом ООН всегда защищает целостность государств, выступая как чисто бюрократическая машина, озабоченная взносами стран – членов организации. Поэтому вся ситуация оказывается в руках отдельных стран и организаций. Круглый стол в Гааге с участием представителей конфликтующих сторон привел к выводу, что можно найти путь к переговорам, если наиболее щекотливый вопрос о статусе Чечни не обсуждать в течение нескольких лет, а после стабилизации обстановки провести референдум. Мы его назвали принципом «отложенного решения». Опыт Татарстана подтверждал, что если не замыкаться на вопросе статуса, можно продвигаться вперед.

Атмосфера вокруг Чечни создавала негативную реакцию по стране, недовольство среди населения росло и в один из моментов, когда журналисты забросали Б.Ельцина вопросами о перспективах боевых действий в Чечне, он сказал, что у него уже есть семь вариантов урегулирования конфликта. М.Шаймиев, на следующий же день утром спрашивает у меня, не стоит ли ему предложить татарстанский вариант? Я согласился, тем более у нас уже были наработки международных экспертов в Гааге.

В политике вопрос времени всегда является важным фактором. Сказать что-то первым – значит стать потенциальной мишенью для других. С другой стороны, в этом есть свои преимущества. Заявляя первым, ты вынуждаешь последующих считаться с тобой или приспособиться к высказанной позиции. Тот, кто высказывается вторым, если даже это происходит через пять минут, всего лишь повторяет кого-то, он вторичен, а потому не интересен.

Правильно выбрать момент – значит наполовину решить дело. Например, о назревающей проблеме с крещеными татарами (кряшенами) я предупредил М.Шаймиева за три года до появления разговоров о «гонимом народе». М.Шаймиев посчитал вопрос не существенным, а когда он все же «созрел», сам занимался нейтрализацией действий различных федеральных и местных активистов. Спекуляции вокруг этого

вопроса затянулись на долгие годы, а их могло и не быть, если бы на них во время обратили внимание.

Время – фактор не просто организационный, но и тактический. Лучший способ положить конец какому-то делу – это отложить его, а лучший способ отложить что-то – объявить о необходимости дополнительного изучения вопроса. Чиновники очень любят дать время отлежаться документу. Приходишь с бумагой на подпись в госучреждение и обсуждаешь вопрос. Чиновник с ним согласен, он его всячески поддерживает. На что я говорю: «Тогда подпишите бумагу». Он отвечает: «Конечно, подпишу. Оставь документ». «Вы же с ним согласны. У Вас же нет возражений. Почему же не подписываете?», – волнуюсь я, а мне он отвечает: «Обязательно подпишу и сразу же проинформирую».

С другой стороны, сроки могут стать контрмерой проволочкам, если жестко потребовать принятия решения: «Этот вопрос необходимо решить сейчас». Такая постановка помогает добиться своей цели, поскольку в сжатые сроки трудно оценить все моменты, чтобы как-то возражать.

В случае с Чечней, предлагая первыми вариант урегулирования конфликта, мы становились игроками в политике. Если бы федеральный центр первым опубликовал свой вариант, тогда Татарстану пришлось бы с ним просто согласиться, ведь до сих пор мы призывали к прекращению конфликта, но ничего конкретного не предлагали.

Я засел за проект заявления, а через час, посмотрев подготовленный вариант, М.Шаймиев объявил о назначении пресс-конференции на послеобеденное время. Я лихорадочно думал, какой же вариант готовят в Аппарате Б.Ельцина, но времени для звонков не оставалось и мне приходилось полагаться на то, о чем говорили в Гааге. М.Шаймиев еще не раз-два просмотрел текст заявления. Окончательный вариант я принес уже в момент, когда шла пресс-конференция, и просто подсунул текст под руку президенту.

Заявление произвело должный эффект, но мне хотелось узнать федеральный вариант программы урегулирования. Я позвонил своему коллеге советнику Б.Ельцина и услышал ответ: «Нет никаких вариантов. Б.Ельцин просто взял и брякнул журналистам, сейчас мы изобретаем эти варианты. На самом деле существует только ваш вариант, его и возьмем за основу».

Впоследствии во время подписания Хасавюртовских соглашений наши идеи были использованы и военные действия прекратились. Почему-то в РФ эти договоренности назвали поражением России, хотя удалось спасти сотни жизней. Вообще, политики, которые не жерт-

вуют своей жизнью, или близких людей, легко поддерживают воинственные призывы.

У этого сюжета было поучительное для политика продолжение. Участвуя в подготовке соглашений между Чечней и федеральным центром, я обратил внимание, что Б.Березовский, как представитель Совета Безопасности РФ занимался с чеченской стороной только одним соглашением – о нефти. Остальные соглашения, а их были десятки, мало кого волновали. Они застредали в правительственных структурах Москвы и Грозного.

Еще в ходе своей поездки в Чечню во время боевых действий, я заметил, что в Грозном практически не осталось целых домов. Впоследствии даже первые официальные переговоры проходили в аэропорту «Северный», поскольку в самом городе не смогли найти ни одного подходящего здания. Но вот, что было удивительно, огромный бензиновый завод в Грозном, находившийся в центре боевых действий был целым и невредимым. Ни один снаряд, даже случайный не повредил его.

В Чечне нефть не только очень высокого качества, но и находится близко от поверхности земли. Это не то, что в Татарстане. У нас сернистая нефть, которую надо добывать из больших глубин путем закачки огромного количества воды. В Чечне каждый мог заниматься добычей и перегонкой нефти, поэтому прямо во дворах строились бензиновые заводики. Бензин любой марки можно было купить прямо у ворот дома, где его выставляли в трехлитровых банках, как у нас в деревнях продают молоко. Федеральные войска боролись с незаконным производством бензина, но мне показалось, только для того, чтобы держать этот бизнес в своих руках.

Нефть еще ни одному народу не приносила счастья. Везде, где ее находят, начинаются конфликты, войны, льется кровь, наступает интеллектуальная и духовная деградация.

У Татарстана были предложения по восстановлению в Чечне строительной индустрии, медицины, образования, о поставке КАМАЗов и другой техники. Причем мы это могли делать за счет снижения федеральных налогов по республике. Но это никого не интересовало. Деньги на восстановление Чечни выделялись, но куда они уходили выяснить «не смогли».

Трудно сказать насколько А.Масхадов, ставший президентом после Д.Дудаева, понимал реальную обстановку. Он был боевым офицером и совершенно не годился для политики. Его личный авторитет не помог сформировать команду для управления территорией.

А.Масхадов дважды приезжал в Казань, я заметил, что его помощники представляли различные группировки и даже не передавали документы своему президенту. А.Масхадов в растерянности спрашивал М.Шаймиева как ему быть дальше. Он чувствовал, что назревал новый конфликт с федеральным центром, но не мог понять причин и не мог его предотвратить.

&



Ступени успеха:

«Правило макияжа»

В карьерном росте у циника на старте всегда есть преимущество, поскольку он, как говорится, «шагает по трупам», но это не значит, что он сможет далеко продвинуться или долго продержаться на должности. Циник, скорее всего, обойдет в карьере других, но в переломные моменты люди верят честным руководителям. Когда «Chrysler» стал фактическим банкротом и не стало оборотных средств, т.е. заводы надо было закрывать, президент компании Ли Якокка назначил себе жалование в 1 доллар и просил всех остальных согласиться на снижение почасовой ставки. Сотрудники поверили в человека, отказывающегося от зарплаты в 1 млн. долларов, они поверили, что он, действительно, хочет спасти компанию и знает, как это сделать. Циники-менеджеры требовали объявить банкротство, поскольку им лично это было гораздо выгоднее, чем потеря своих доходов. Они не думали о сотнях тысяч людей, которые останутся без работы. В результате профсоюзы дали согласие на меры по снижению издержек. «Крайслер» был спасен.

Здесь надо сделать оговорку – то, что срабатывает в критических ситуациях, не обязательно приносит успех в будничной жизни.

Прежде чем начать карьеру, нужно ответить себе на вопрос: «В чем смысл твоего жизненного пути, чего ты собственно хочешь?». Не в бытовом смысле – машину, дом, мужа, поехать на Канарские острова, а в чем твое жизненное credo? От реальности оценки собственной позиции, способностей, амбиций зависит дальнейшая карьера. Амбиции – это хорошо, но они бывают разные. Один хочет стать депутатом, другой – ученым. Оценить у кого больше амбиций довольно сложно, ведь сделать открытие может быть более амбициозно, чем стать президентом страны или самым богатым человеком в мире. Перед входом в здание Американской национальной академии наук можно увидеть скульптуру

Альберта Эйнштейна, где он изображен сидящим в задумчивости на ступеньках лестницы в сандалиях на босу ногу, в своем неизменном джемпере, надетом на голое тело. Мы не помним имена многих президентов или мультимиллиардеров, но знаем, что Эйнштейн – вершина человеческого разума.

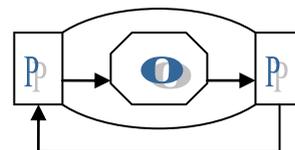
На семинаре по курсу «Основы научного управления обществом» в Казанском университете мы со студентами обсуждали вопрос, как можно сделать карьеру. С чего начать? Каждому правилу придавали свое название, исходя из соображений яркости и легкости запоминания. В группе были девочки и один мальчик. И мне часто приходилось обращаться именно к женской половине. Я настойчиво объяснял, что когда вы утром смотрите в зеркало, то спрашивайте себя, чего Вы хотите в жизни? Накладывайте свой макияж и в то же время определитесь в целях, хотя бы на сегодняшний день. Так родилось *«Правило макияжа»*, которое звучит примерно так: *«Поправляя перед зеркалом прическу, надо оценить свои реальные возможности и способности, без фантазий. При этом не забыть о недостатках»*. Это как медитация или молитва, которая настраивает на решение конкретных задач.

Склонность к фантазированию появляется тогда, когда возникает неопределенность в постановке цели. Основоположник аналитической психологии Карл Густав Юнг писал: «Фантазируют именно о том, чего не хватает, то есть речь идет о компенсации через фантазию». «Зеркало» должно дать иной ответ, чтобы упредить ложные шаги. У каждого есть какие-то таланты и навыки, но есть и недостатки, которые не обязательно демонстрировать, но о них надо знать. Беспристрастный анализ позволит не только выбрать свою нишу, но и компенсировать недостатки путем получения дополнительных знаний. Кто-то полагается на то, что подскажет сердце, другой плывет по течению и все надежды связывает с волей случая. Трудно все рассчитать заранее. Жизнь обязательно внесет свои коррективы в намерения, но всегда нужно иметь перед собой перспективную цель. Ваше видение перспектив поможет в трудные моменты сохранить спокойствие и быть готовым к реализации следующего этапа. Нельзя, чтобы жизнь заставала вас врасплох.

&

Лекция 4 .

Управление в федеративном государстве



Определение федеративного государства

Государственное управление – деятельность органов государства по воздействию на общественную и частную жизнедеятельность людей в целях ее упорядочения, сохранения или преобразования, опирающаяся на законы и властную силу.

В XX веке теория государственного управления стала отдельной отраслью, которая отталкивается от традиций и норм каждой отдельной страны. Государство всегда первично, оно по мере развития облекается в форму конституции, законов, правовых норм, на базе которых и осуществляется управление. В мире существуют разные формы государства: монархии, конституционные монархии, республики, исламские страны, живущие по шариату, авторитарные или демократические режимы. Порой государства объединяются, образуя союзы или конфедерации. Среди этого разнообразия государственных форм федерации занимают свое вполне определенное и оправданное политическими и экономическими обстоятельствами место.

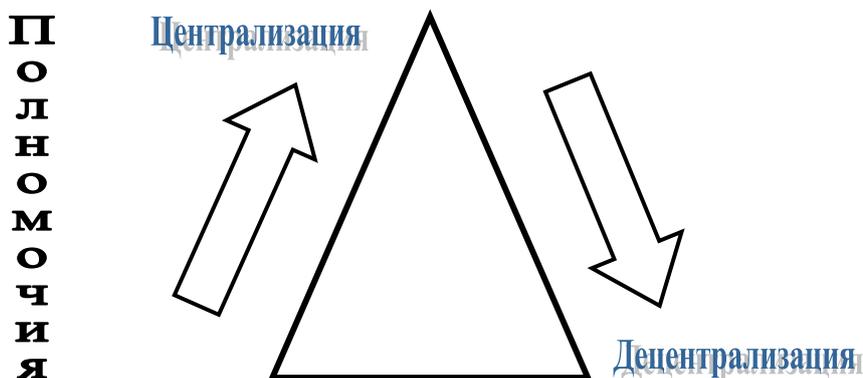
Из 192 стран, входящих в ООН, 28 называют себя федеративными, там проживает 40% населения земного шара. Среди них США, Канада, Германия, Австралия, Россия. Но и унитарные развитые страны в той или иной степени используют элементы федерализма. Федерализация становится универсальной чертой развитых стран. В Европе чисто унитарными остались Ирландия, Люксембург и Греция. Данию, Нидерланды, Великобританию можно отнести к децентрализованным союзам. Даже Франция – страна классического унитаризма – и та распределяет полномочия в пользу регионов. Ее, наряду, с Италией и Португалией можно назвать государствами с элементами автономии. Федерализм распространился на Латинскую Америку. Япония под влиянием амери-

канской оккупации после II Мировой войны приняла конституционную систему с большой самостоятельностью регионов. Только в Африке будущее федерализма остается призрачным.

Не существует «чистых» унитарных государств, то есть все страны включают какие-либо децентрализованные элементы. Поэтому важно определить критерии, по которым можно отличить децентрализованное унитарное государство от федерации.

Степень централизации или децентрализации унитарного государства зависит от распределения полномочий между центральными и местными уровнями правительства, а также от разделения полномочий между различными ветвями власти.

Децентрализация в унитарном государстве осуществляется через передачу каких-либо полномочий территориям. Местные же сообщества не имеют государственного статуса, они являются административными единицами и обладают только делегированными полномочиями.



Децентрализация также в значительной степени определяется существующей правовой традицией. В Великобритании выполнение многих центральных законодательных актов закреплено за местными органами, что сильно децентрализует государство. Должностные лица, приводящие в исполнение законы, ответственны перед местными властями, в то время как во Франции префект и его администрация находятся под непосредственным дисциплинарным контролем центрального правительства. Тем не менее, в британской системе центральные власти могут управлять местными органами посредством субвенций и могут потребовать исполнения законов по решению суда, хотя не обладают прямой дисциплинарной властью.

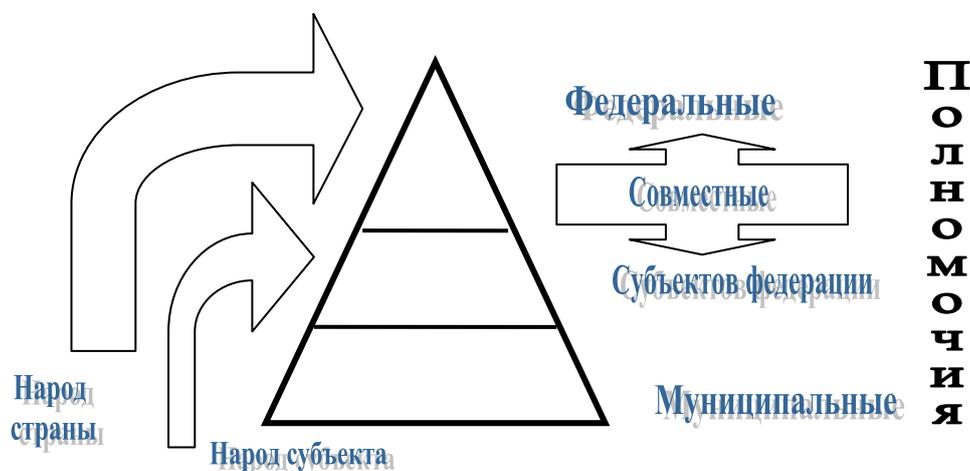
В унитарном государстве парламент через принятие бюджета определяет, какие средства будут предоставлены в распоряжение децентрализованных единиц. Это имеет огромное значение, так как сами административные единицы очень ограничены в финансовых ресурсах. Национальный парламент также принимает решение об общегосударственных налогах и может устанавливать налоги, которые будут взимать местные

власти. Кроме того, он непосредственно или косвенно (через правительство) контролирует решения бюджетных вопросов местными властями.

Децентрализация не есть федерализм. Она может предоставлять территориям широкую автономию, но они сохраняют свой административный характер, без наделения какой-либо законодательной и судебной властью.

Федерация – форма государственного устройства, соединяющая относительно самостоятельные субъекты в единое целое и имеющая соответственно два уровня управления: центральное и региональное.

В литературе также широко используется понятие федерализма, которое не тождественно понятию федерация. *Федерализм – это принцип, парадигма государственного устройства, в определенной мере идеология, которая может присутствовать и в унитарном государстве.*



В отличие от административных территорий децентрализованного унитарного государства, субъекты федерации изначально обладают самостоятельностью, что закрепляется законодательно. Например, в Конституции Швейцарии в ст. 3 записано: «Кантоны суверенны настолько, насколько их суверенитет не ограничен Федеральной Конституцией». Ст. 1 Конституции Республики Татарстан устанавливает, что суверенитет республики «...выражается в обладании всей полнотой государственной власти (законодательной, исполнительной и судебной) вне пределов ведения Российской Федерации и полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и Республики Татарстан и является неотъемлемым качественным состоянием Республики Татарстан»*.

В конце XVIII века в связи с преобразованием Союза штатов Северной Америки в федеративное государство – Соединенные Штаты

* Следует заметить, что Конституционный суд РФ запретил применять слово суверенитет республикам, исходя из тезиса ее неделимости. Это создало правовую коллизию, поскольку по Конституции РФ (ст. 5) республики признаются государствами, а в юриспруденции принято считать суверенитет неотъемлемым атрибутом государства.

Америки – возникла теория делимости суверенитета. На основе решения Верховного суда США (дело *McCulloch v. Maryland*) отстаивалась идея о том, что «в Америке полномочия суверенитета (*powers of sovereignty*) разделены между властью Союза и властями штатов. Каждая из этих властей суверенна в отношении всех переданных ей полномочий и ни одна из них не суверенна в отношении полномочий, переданных другой власти». При таком подходе суверенитет в любом федеративном государстве должен быть разделен между разными правительственными уровнями. Он не может служить основой законности для абсолютной власти ни одного из двух уровней.

Из статуса субъекта федерации вытекает наличие собственной законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти. Например, в Соединенных Штатах президент наделен не высшими, но параллельными полномочиями по отношению к полномочиям губернаторов штатов. Губернатор не подчиняется президенту, он исполняет федеральные и местные законы. Совсем по-другому обстоит дело в унитарных государствах, где глава государства наделен высшими полномочиями, а нижестоящая администрация подчиняется вышестоящей.

Государственный характер субъектов федерации нельзя понимать как предоставление им неограниченной власти и тем более как право на полную независимость. Субъекты обязаны принимать свои правовые акты (включая конституцию) во исполнение федеративного правового порядка, в соответствии с принципом верховенства федерального права, а также международных норм, принятых центральным правительством. Самостоятельность субъекта федерации (кантона, штата, земли, республики и т.д.) – это ограниченный суверенитет, реализуемый в пределах собственных полномочий.

Таким образом, в отличие от унитарного государства, в федерации *два источника права*: народ субъекта и народ государства в целом. Федеративное государство и федеративные единицы имеют разные основания законности, принцип народного суверенитета, который за этим стоит, относится к разным «народам» – народу федерации и народу каждой федеративной единицы.

Наличие двух источников права предполагает согласование воли народа в целом с интересами отдельных субъектов федерации. Сотрудничество и согласованность между разными правительственными образованиями – это один из ключевых элементов федерализма. Такая конструкция исключает неограниченную власть центра по отношению к субъектам федерации.



В литературе фигурирует понятие *конфедерации*, которое не всегда используется адекватно. Порой наделение дополнительными полномочиями субъекта Российской Федерации воспринимается как переход к конфедеративным отношениям. В отличие от федерации конфедерация представляет собой союз независимых государств, не обладающий собственным суверенитетом. Причиной объединения разных стран в конфедерацию служит чаще всего потребность в совместной обороне и снятии торговых барьеров. Примером конфедерации может служить СНГ.

Федеративные государства обладают различными формами. *Симметричная* – это федерация, составные части которой в соответствии с конституцией страны равноправны между собой и в отношениях с федерацией. Так, штаты США – это однопорядковые субъекты с равными полномочиями. У них равное количество сенаторов в Конгрессе, нет языковых или каких-либо иных различий. Априори симметричная федерация считается наиболее стабильной. Однако на практике преимущества симметричных федераций ничем не подтверждаются, более того наблюдается общая тенденция к расширению асимметричности. Даже в США Пуэрто-Рико имеет особый статус ассоциированного члена. В Германии разные земли в зависимости от размера и численности населения имеют разное количество депутатов в парламенте. В составе Австралийского Союза находится Северная территория (место проживания коренного населения), управление которой осуществляет администратор, назначаемый генерал-губернатором. Каждое федеративное государство может столкнуться с необходимостью, наряду с субъектами федерации, которые равноправны, учреждения территорий с особым статусом или федерального округа в рамках столицы государства и т.п. Частичная асимметрия не нарушает общей симметричной конструкции.

Асимметричная федерация – это такое государство, составные части которого учреждены неравноправными между собой и (или) в отношениях с центром. Танзания характеризуется абсолютной асимметрией по Конституции 1977 года. Сложные обстоятельства сопутствовали возникновению асимметричной федерации в Индии. Здесь сказались

как языковые проблемы, так и особый статус штата Джамму и Кашмир (спорной территории между Индией и Пакистаном), а также особенности присоединения штата Сикким к Индии. В Канаде асимметрию создает провинция Квебек. Нередко статус Квебека рассматривают как создающий угрозу целостности государству, но существует и прямо противоположное мнение, что именно асимметричность федерации спасло Канаду от распада. Еще более определенно это можно утверждать о Бельгии, для которой асимметрия стала единственным способом выживания как государства.

Асимметрия – это не аномалия, а форма наиболее подходящая в конкретной ситуации, для конкретной страны. Особое значение она приобретает там, где компактно проживают этнические меньшинства. В последнее время даже в унитарных системах в ходе передачи полномочий вниз разные регионы получают асимметричные права.

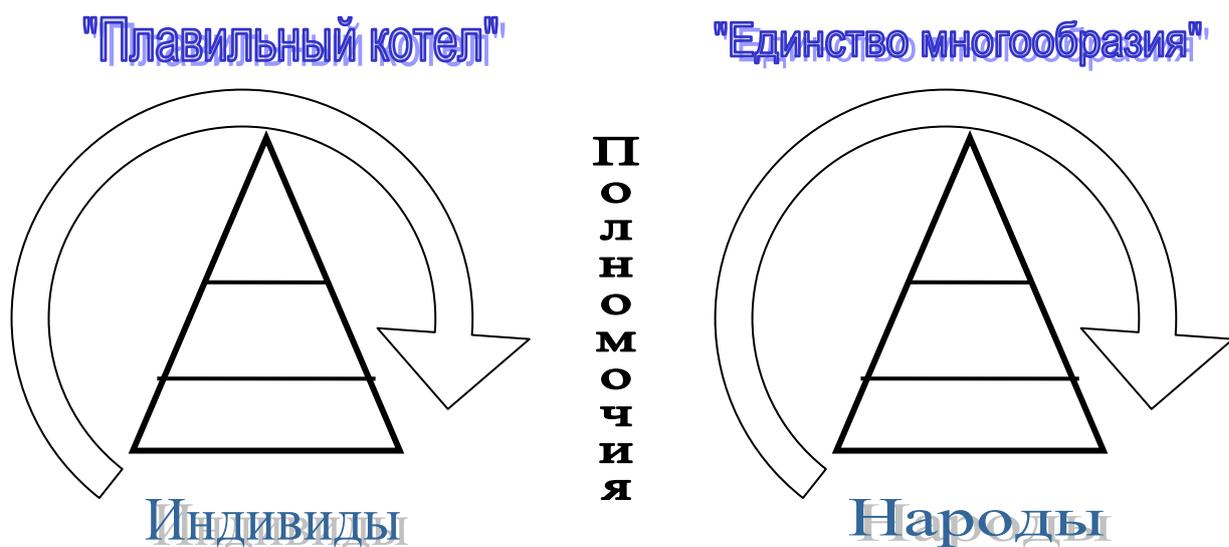
В Конституции Российской Федерации содержатся довольно противоречивые положения о статусе субъектов. С одной стороны, во взаимоотношениях с федеральными органами государственной власти все субъекты РФ между собой равноправны (ст. 5). С другой – Конституция России подразделяет субъекты на пять разных по своей природе видов государственно-территориальных образований: республики; области (края); города федерального значения – Москва и Петербург; Еврейская автономная область и автономные округа. Республики – государства и имеют право принимать конституцию, устанавливать государственные языки, чего нет у других субъектов. Разная природа субъектов предполагает и разный их статус. Фактическая дифференциация субъектов Российской Федерации также является значительной и имеет тенденцию к росту. Не случайно время от времени сторонники симметричности страны поднимают вопрос об уравнивании прав субъектов через внесение изменений в Конституцию.

Сторонники асимметрии считают, что это гибкая форма федерализма очень важна для России, которая насчитывает одиннадцать часовых поясов и является одним из самых этнически разнообразных государств мира. В целом Россия демонстрирует пример естественной асимметричной федерации, открывающей перспективу для расширения демократии через моделирование особых условий для отдельных регионов.

Принципы федеративного устройства

Существует два базисных принципа федеративного устройства государства: (1) большая территория и (2) разнообразие населения в этническом и конфессиональном аспектах.

В однородном, тем более небольшом государстве унитарные принципы вполне приемлемы, но при этно-конфессиональном многообразии или же больших масштабах страны федерализм оказывается более эффективным, чем унитарные принципы. Один из лучших знатоков американского общества Алексис де Токвиль еще в XIX веке писал: «Именно для того, чтобы соединить воедино те преимущества, которыми обладают как большие, так и маленькие страны, и была создана федеративная система... В крупных странах с централизованной властью законодатель вынужден придавать законам единообразный характер, который не отражает разнообразия местных условий и обычаев: не будучи осведомлен в частности, он может исходить лишь из самых общих правил. В этих обстоятельствах людям приходится по необходимости приспособляться к законам, потому что сами законы совершенно не учитывают потребностей и обычаев людей, что является важной причиной беспорядков и всяческих неприятностей».



США строит федерацию без учета этнических особенностей – штаты не несут национальной окраски, оставляя решение этнических, религиозных, культурных проблем меньшинств специальным структурам и законодательству. Отцы-основатели США исходили из положения, что государство включает, прежде всего, индивидуумов, объединенных в сообщества на какой-либо территории. Это вполне объяснимо, поскольку страна складывалась из эмигрантов, не имевших на новом континенте этнических корней. Этот принцип назвали «плавильным котлом», в котором из разных народов получалась нация американцев. Время по-

казало, что этнический фактор никуда не исчезает, тем не мене, в США территории штатов не несут этнической или религиозной нагрузки*.

В отличие от США, в Европе сильная идентичность привязывает население к своей территории и культуре. Классический пример европейского подхода к федерализму – это Швейцария, где кантоны объединились в одну страну для защиты собственного суверенитета перед лицом внешней угрозы. Швейцария в основу государственности положила этническое и религиозное разнообразие. В Конституции Швейцарии это формулируется следующим образом: «Швейцарский народ и кантоны, ... желая жить в единстве, во взаимном уважении и при сохранении многообразия...». Эта формула «единства многообразия» стала одним из принципов Европейского Союза, что подтверждает ее значимость для всех государств Европы.

В Швейцарии функционируют четыре государственных языка: немецкий, французский, итальянский и ретороманский, хотя доминируют немецкоязычные кантоны, а итальянский кантон представлен в единственном числе. Именно федеративная форма призвана решать культурные проблемы общества Швейцарии. Поэтому кантоны и коммуны имеют этнический и религиозный признаки. Коммуна всегда немецкоязычная или франко-говорящая, итальянская или ретороманская, католическая или протестантская, но не бывает смешанной немецко-французской или католическо-протестантской. Коммуна и кантон, имея автономные источники финансирования, способны самостоятельно решать вопросы культуры и образования, не обращаясь к федеральному правительству. Пример со Швейцарией показывает, что при сложной этно-конфессиональной структуре общества даже небольшие по масштабам государства стремятся к федеративному устройству.

Существенно отметить, что швейцарский федерализм – это не коррекция и дополнение к основополагающей структуре национального правления, а структурный принцип демократии, построенной на согласии. Здесь демократия включена в качестве элемента в федеративные отношения для защиты интересов структурированных меньшинств внутри многокультурного общества. Это не демократическая федерация мэдисоновского типа, как в США, а федерализированная демократия. В США федерализм называют территориальным каркасом демократии, в Швейцарии федерализм и демократия изначально связаны друг с другом через учет интересов меньшинств в государственном устройстве, а не только в законодательстве, как в США.

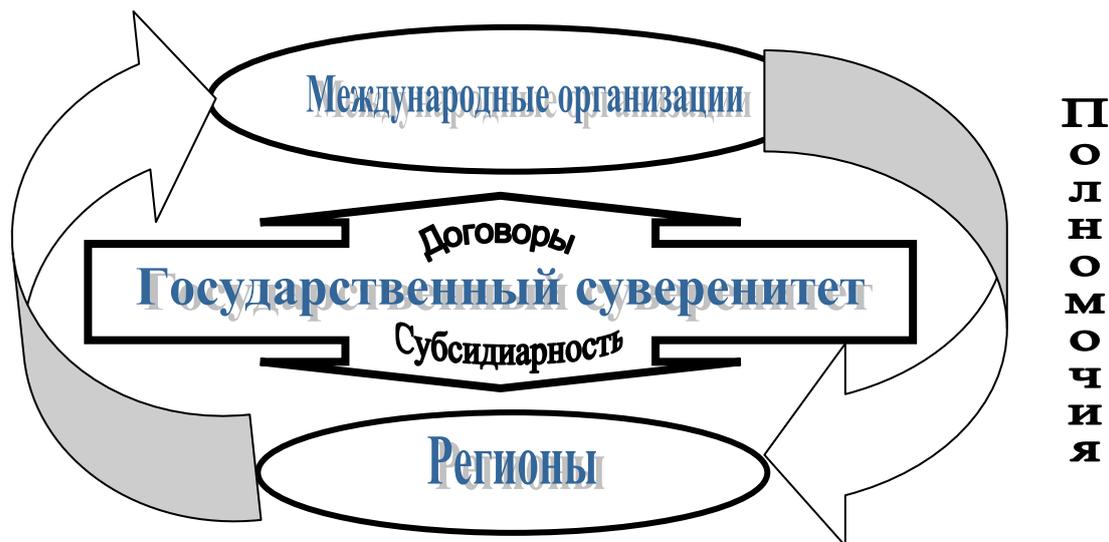
* Излишне объяснять, что штат (state) по-английски означает государство.

Российская форма федерализма строится на двух принципах – территориальном и этническом, поскольку Россия сочетает в себе как обширную территорию, наподобие США, так и этноконфессиональное многообразие, как в Швейцарии. Россия исторически строилась с учетом особенностей территорий и культуры завоеванных или присоединившихся народов. Отношения с Польшей опирались на принцип унии, а с Финляндией – на договор со Швецией. И в Польше и Финляндии существовали собственные парламенты, государственные языки, в Польше были свои войска, вплоть до восстания во главе с Костюшко, а Финляндия имела собственную валюту и консульства в российских портах на Балтике. Хива и Бухара находились на положении протектората, сохраняя свои законы, основанные на шариате, со своими эмирами и другими государственными атрибутами. Управление на Кавказе, Поволжье и т.д. строилось по губернскому принципу, но оно различалось от одной территории к другой. Октябрьская революция при всей своей радикальности не могла изменить многонациональную природу страны. Она не могла перенести принципы американские или швейцарские на собственную почву. Российская империя не была федерацией, но унитаризм в ней был весьма асимметричным, а абсолютная монархия не означала абсолютного суверенитета.

Идея неделимости суверенитета, которая сегодня стала официальной доктриной в РФ, была сформулирована Жаном Боденом в связи с появлением в Европе монархий, объединявших разрозненные княжества в мощные, монолитные государства. Концепция «абсолютного» суверенитета, напрямую связанного с абсолютной властью, полученной от Бога, была подвергнута сомнению с появлением американского федерализма, утвердившего республиканскую форму правления и определившего источником права народ.

В последние годы понятие суверенитета претерпело изменения не только в отношении федеративных, но и унитарных государств. В связи с усложнением международных отношений часть национального суверенитета постепенно переходит в ведение наднациональных структур, а другая часть – на региональный уровень. Таким образом, государственный суверенитет делиться не на две части, как это было в США при возникновении федерации, а на три уровня полномочий. Прежние представления о суверенитете, как «железном занавесе» между странами исчезли. Не случайно в Европе предпочитают говорить не о суверенитете, а субсидиарности, т.е. передаче полномочий на максимально низкий уровень.

«Свернутый суверенитет»

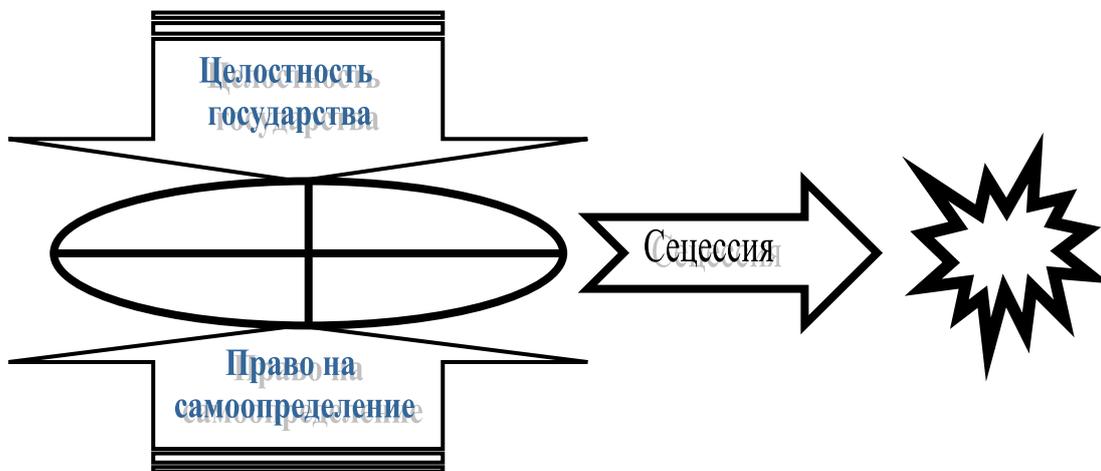


В появлении федеративного устройства России часто обвиняют «ленинский» принцип самоопределения наций, но большевики вовсе не были его сторонниками, как и федерализма. Они оказались вынуждены считаться с фактическим возникновением независимых республик, которые можно было собрать в одно государство только благодаря федерализму. Как только появилась возможность отступить от реального федерализма Сталин так и сделал, но, тем не менее, не решился ликвидировать республики. Сегодня выдвигаются различные проекты «губернизации» государства, которые не отличаются глубиной проработки.

Перед любой федерацией стоит проблема отделения ее субъектов. Несмотря на постоянное усиление роли международного права и повышение авторитета различных международных организаций, возникновение новых государств сопровождается конфликтами. Ученые и политики спорят о том, имеют ли субъекты федерации право на отделение или нет, ведь процедура отделения затрагивает интересы не только конкретного члена федерации, но и всего федеративного государства. С другой стороны, федеративное государство может быть основано по воле государств-членов, которые таким образом реализовали свой изначальный суверенитет, поэтому в конституции многих федераций включается пункт в пользу права на отделение.

Международное право защищает как государства, так и отдельные народы. В первом случае это называется принципом целостности государства, в другом — правом на самоопределение вплоть до отделения. Оба принципа содержатся в международном праве, как «жесткие» нормы, т.е. обязательные для всех стран, подписавших соответствующие документы. Они оказались конкурирующими принципами, поэтому го-

сударства-члены ООН ссылаются преимущественно на территориальную целостность, как основополагающий принцип. Народы же, отстаивающие свои интересы ссылаются на признание равноправия народов и право на самоопределение.

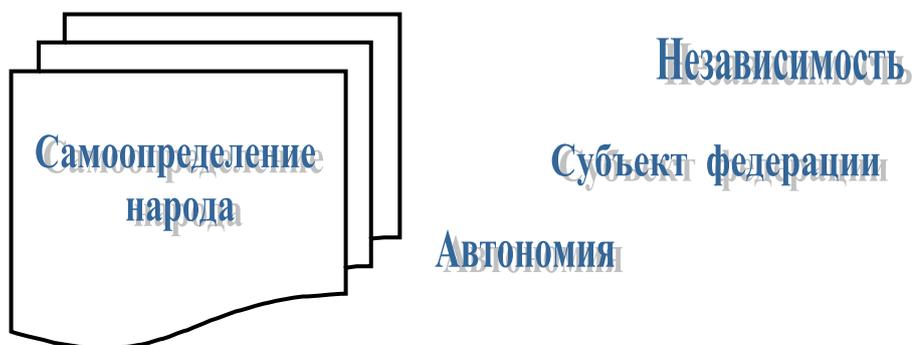


Сложность проблемы заключается в несовпадении территории проживания того или иного народа и административных границ, по которым на практике и происходит раздел. Как правило, требующий отделения народ, на своей административной территории содержит иные этнические группы, которые могут быть связаны культурными узами с доминирующей нацией самого государства. Яркие примеры из недавнего прошлого – это ситуация с Югославией и СССР, после распада которых многие сербы в первом случае и русские – во втором, оказались на территории вновь образовавшихся независимых государств.

Коллизия между правом на самоопределение и принципом целостности государства породила мощные социальные движущие силы, разрушившие в начале XX в. многие государства. Ни одна современная норма международного права не отстаивалась столь энергично, как право на самоопределение, тем не менее, его смысл остается таким же неясным и неконкретным, как и тогда, когда оно было провозглашено Президентом Вудро Вильсоном. История не знает более мощных орудий разрушения государственности, а потому право на самоопределение требует особенно взвешенной интерпретации, а сама практика увязывается с сохранением мира как безусловным приоритетом при решении вопроса создания новых государств.

В общественном мнении, а также среди юристов, политиков принцип равноправия и самоопределения народов трактуется как отделение от государства, разрушение его целостности, стремление к полной независимости. Однако, в международном праве существует более гибкое понимание. В соответствии с «Декларацией о дружест-

венных отношениях», могут быть различные формы самоопределения: «Создание суверенного и независимого государства, свободное присоединение к независимому государству или объединение с ним, или установление любого другого политического статуса, свободно определенного народом, являются способами осуществления этим народом права на самоопределение».

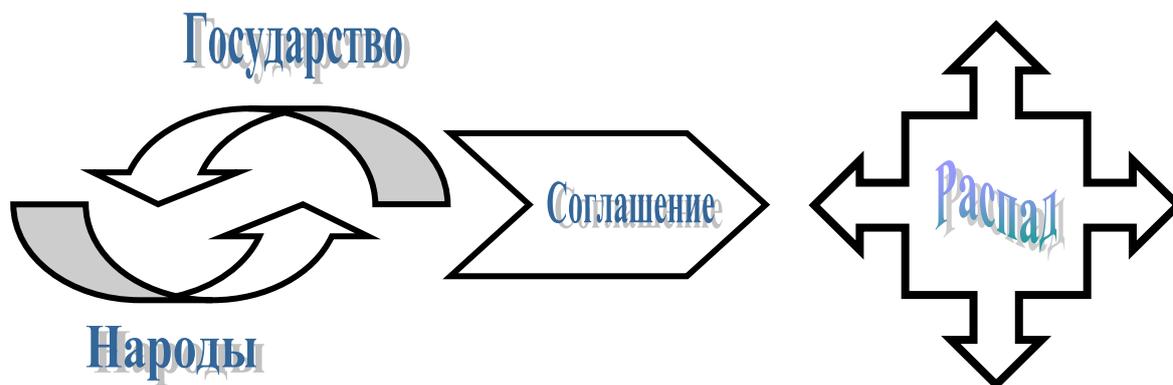


Самоопределение и полная независимость не являются тождественными понятиями. Отделение от государства – всего лишь одна из форм самоопределения, причем наиболее радикальная. Далекое не все народы стремятся к полной независимости, нередко предпочитая отделению широкую автономию в рамках единого государства.

Один из самых сложных вопросов в международной практике – сепарация, которая настолько конфликтогенна, что может обострить все отношения как внутри, так и вне государства. Требование одной группы о самоопределении неизбежно предполагает отказ другой группе в территориальной целостности. Причем и в том и другом случае можно говорить о «народе», в первом случае как части более крупного «народа», имеющего государственность. Следует заметить, что до сих пор в международном праве нет точного определения понятия «народ».

Аргументы в пользу отделения могут быть связаны со стремлением избежать дискриминации, сохранить культуру, обеспечить самооборону и исправить прошлую несправедливость. Юридическим оправданием сепарации является угроза уничтожения этнической группы. Геноцид в международном праве признается незаконным.

Одностороннее отделение субъекта, мотивируемое правом народа на самоопределение, всегда должно учитывать и интересы народов, остающихся в федерации, тем более, что при этом возникает проблема прав меньшинств в отделившемся государстве. Оперировать правом конкретного народа на самоопределение можно только в том случае, если существует консенсус между всеми заинтересованными сторонами. Хороший пример такого согласия – это «мягкий развод» бывшей Чехословакии.



В настоящее время сецессия не имеет однозначной трактовки в международном праве, хотя она не запрещена. Обзор случаев сецессии убеждает, что в реальности берут верх не юридические нормы, а конкретная политика. Часто более важными оказываются геополитические интересы, нежели нормы международного права. Например, отделение Бангладеш, против которого поначалу выступило большинство государств, больше обязано индийской армии и политической поддержке СССР, чем принципу самоопределения.

Европейское сообщество увязывает сецессию с чисто политической проблемой признания, накладывая на потенциально новые государства многочисленные требования демократии, соблюдения прав человека и прав меньшинств, нераспространения ядерного оружия и решения спорных вопросов мирным путем. Этот список критериев выходит за рамки традиционных стандартов, применяемых в международном праве.

В свете происходящих в мире противоречивых событий многие аналитики были вынуждены признать, что сложность факторов, вовлеченных в проблемы отделения, делает невозможным рекомендовать правила, которые однозначно определяли бы применимость права на самоопределение.

Со временем значение международных границ уменьшается и принцип территориальной целостности теряет былую жесткость, что хорошо видно на примере Европейского Союза. По мере того, как психологические и официальные границы государств становятся все более проницаемыми, международное сообщество все более гибко смотрит на пограничные столбы. Этот «свернутый суверенитет» отчасти является результатом возрастающей взаимозависимости в мире, в котором абсолютная политическая или экономическая независимость невозможна.

Государство, в котором защищены права человека, скорее всего, более благоприятно отнесется к предложениям по своему конституционному переустройству. Демократические правительства в Бельгии, Испании, Канаде, Великобритании с готовностью передавали и переда-

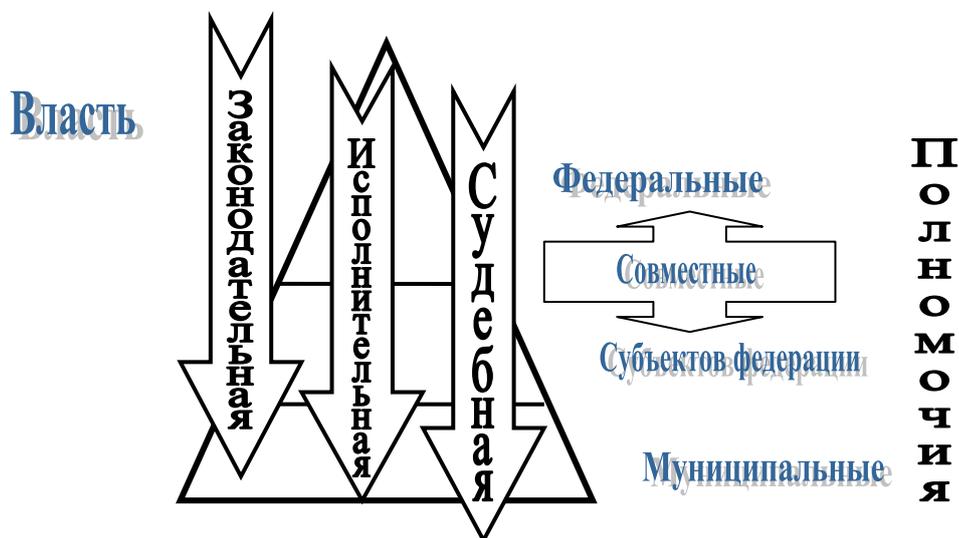
ют значительные полномочия этническим регионам или общинам. Напротив, недемократическим или слабым режимам гораздо труднее «уступить» власть региональным или этническим движениям.

По мнению Вильгельма Гумбольдта необходимы два условия для человеческого развития: свобода и разнообразие. Европа потому и развивалась в течение многих столетий, превосходя более древние цивилизации, что неизменно повышала степень свободы и поддерживала разнообразие культур.

Структура власти и управления в федерациях

Подлинная, а не псевдофедерация всегда является демократическим государством. СССР только формально считался федерацией, а фактически всем управляла КПСС, которая была частью государственной машины. Конечно, республики сохранялись как субъекты федерации, но это была вынужденная мера со стороны руководства партии. Для ослабления их роли ограничивались права народов под лозунгом слияния наций в коммунистическом обществе, что привело к недовольству интеллигенции республик. Провал компании с учреждением Совнархозов, как нового элемента в системе управления, показал консервативность сложившейся структуры управления. Один из самых авторитетных теоретиков федерализма Даниель Элазар еще в советские времена писал: «Единственная надежда для выживания СССР заключается в создании подлинного федерализма». Будь СССР настоящей федерацией, республики стали бы препятствием для роспуска страны.

Федерализм возможен только в условиях демократии. Любой демократический строй основан на принципе разделения властей на: законодательную, исполнительную и судебную ветвь. Кроме того, в федеративном государстве система управления строится исходя из существующего разграничения полномочий. Как бы юристы не трактовали суверенитет, он в жизни сводится к объему исключительных полномочий федеральных органов власти и исключительных полномочий субъектов. В большинстве федераций существуют и совместные (конкурирующие) полномочия, хотя встречаются исключения. Например, в Швейцарии при возникновении общих с другими кантонами или федеральными органами проблем заключаются договоры.



Считается успешной федеративная система Германии, где есть «конкурирующие полномочия» (в вопросах гражданского и уголовного права, исполнения приговоров, судоустройства и судопроизводства, социального обеспечения и пр.), а также сфера рамочного (типового) законодательства Федерации (в вопросах правового статуса лиц, состоящих на государственной службе земель, общин и других корпораций публичного права; общего положения печати и кино; охраны природы, распределения земель и пр.). При этом в сфере конкурирующего законодательства и федеральных рамочных предписаний Федерация принимает участие только в случае, когда вопрос не может быть эффективно урегулирован законодательством отдельных земель, либо регулирование вопроса законодательством земли могло бы нарушить интересы другой земли или страны в целом, либо этого требует соблюдение правового или экономического единства. На долю земель остается главным образом законодательство в области образования и культуры, общинного устройства и полицейских дел. Здесь следует заметить, что в Германии «Федерация получила право» от земель. Иначе говоря, при изменении обстоятельств оно может быть отозвано.

В австрийской модели федерализма разграничение полномочий представляет из себя довольно сложную конструкцию с подробным изложением полномочий федерации, совместных, а также предусмотрена остаточная компетенция земель.

В России подробно прописаны исключительные полномочия федерации и совместные полномочия, а исключительные полномочия субъектов записаны по остаточному принципу (ст. 73): «Вне пределов ведения Российской Федерации и полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации субъекты Российской Федерации обладают всей

полнотой государственной власти». Конституционная база РФ оказалась недостаточной для обеспечения эффективности процесса разграничения полномочий на практике. Например, из ст. 72 Конституции не ясно, каким образом должны размежевываться и осуществляться полномочия по предметам совместного ведения Российской Федерации и ее субъектов.

Конституция РФ содержит исчерпывающий перечень субъектов Федерации. Россия – страна с наибольшим количеством субъектов, что вызывает определенную дискуссию, под которой кроются различные мотивы. В литературе обсуждается количество субъектов как избыточное, а потому предлагается их объединить в более крупные единицы. Однако, для федеративного государства, не имеет большого значения количество субъектов, поскольку само управление строится на разделении полномочий, ведь центр не должен управлять регионами, у которых свой круг обязанностей.

Самостоятельную законодательную деятельность субъекта федерации можно рассматривать как краеугольный камень ее государственности. Если регион или член федерации обладает такой компетенцией, он фактически имеет статус автономии. Например, Великобритания, разрешив учреждение парламентов Шотландии, Уэльса и Северной Ирландии, тем самым вступила на путь федерализации, хотя официально федеративный принцип отвергает.

Немаловажный элемент федерализма – участие членов федерации в законодательном процессе на общегосударственном уровне. Они не просто исполняют решения, принятые выше, но непосредственно участвуют в формировании политической воли федерации, будь это конституция или закон. В России согласно ст.125 Конституции законодательный (представительный) орган государственной власти субъекта Федерации наделен правом подачи запросов в Конституционный суд РФ. Наиболее значимым является взаимодействие двух уровней власти в сфере федерального законотворчества. Это происходит при принятии законов совместного ведения РФ и ее субъектов. Представительные органы субъектов Федерации имеют право законодательной инициативы и т.д. Другой вопрос насколько эффективно используется возможность взаимодействия центральных и региональных органов, но сама природа федеративного государства предусматривает такую возможность.

Самостоятельность субъектов в федерации уравнивается принципом единства, что ограничивает центробежные тенденции среди регионов. Однако это не означает, что сам принцип единства ничем не ограничен. Например, испанский Конституционный Суд признал, что единение

не есть согласие и однородность. Поэтому единство и самостоятельность субъектов взаимоограничивают или же уравнивают друг друга.

В немецкой традиции существует принцип верности федерации. Он закрепляет всеобъемлющим и главенствующим образом конституционно-правовую обязанность, в соответствии с которой земли должны сохранять верность по отношению друг к другу и по отношению к Федерации, также как и Федерация по отношению к землям.

Особенности федеративного государственного устройства оказывают существенное влияние на институт *судебной власти*, где федеральная судебная система сочетается с относительно автономными судебными структурами субъектов федерации, а это значит, что необходимы законодательное и практическое согласование этих систем, установление политико-правовых и экономических основ их взаимодействия. И хотя федерализм не определяет саму природу и сущность судебной власти, он в значительной мере обуславливает ее территориальную организацию и внутрисистемные отношения. Если в унитарном государстве иерархия судов достаточно проста – дела рассматриваются судами низших инстанций, а затем – в более высоких судебных инстанциях, то в федеративном государстве приходится учитывать правовые особенности субъектов федерации.

Практика выработала две основные модели организации судебных систем в федеративном государстве: централизованную и дуалистическую.

Примером централизованной модели может служить организация судебной власти в РФ. В соответствии с Федеральным конституционным законом в России установлен принцип единства судебной системы, допускающий лишь некоторую автономию субъектов Федерации в сфере судебной власти. Все судьи судов общей и арбитражной юрисдикции, а также Конституционного суда РФ назначаются органами Федерации: судьи высших судов – Советом Федерации Федерального собрания РФ, остальные, вплоть до районных судов общей юрисдикции и арбитражных судов субъектов Федерации – президентом России. Эти судьи состоят на федеральном бюджете, они ни материально, ни организационно не зависят от местных властей. И лишь судьи конституционных судов субъектов Федерации (там, где они существуют), а также мировые судьи назначаются (избираются) законодательными органами субъектов и находятся (мировые судьи – частично) на местном бюджете. Однако эти судьи действуют в рамках федеральной судебной системы. Сюда же входят и военные суды по месту дислокации войск. Акты ни-

жестоящих судов могут быть обжалованы и опротестованы в вышестоящие судебные инстанции, вплоть до высших судов страны.

Другим примером централизации судебных систем в федеративном государстве может служить модель ФРГ. Там суды земель также входят в федеральную систему. Их акты обжалуются в строго централизованном порядке, окончательные решения по жалобам выносятся, как правило, федеральными судами. Судей федеральных судов и судей субъектов Федерации назначает федеральный министр юстиции.

Достаточно жестко централизована и судебная система Бельгии, несмотря на существование территориальных апелляционных судов. Мировые судьи и судьи первой инстанции назначаются королем непосредственно, а советников апелляционных судов, действующих в территориальных округах, король назначает на основе предварительно представленных списков, в составлении которых принимают участие советы провинций и Совет Брюссельского столичного региона.

Вместе с тем, отдельные федерации даже при наличии централизованных судебных систем допускают некоторое участие национальных субъектов в формировании соответствующих судов. Тем самым обеспечивается подбор судей, владеющих местными языками.

В федерациях с централизованной судебной системой государственное устройство оказывает определенное воздействие и на построение специализированных судебных подсистем. В России, где существует специализированная система арбитражных судов, кассационной инстанцией для высших арбитражных судов республик и арбитражных судов прочих субъектов Федерации являются окружные федеральные арбитражные суды. В Германии функционирует пять специализированных судебных подсистем, но практически в каждой отдельной подсистеме действуют свои федеральные и земельные суды, а координирующую роль на федеральном уровне играет объединенный сенат высших судов.

Таким образом, централизованная модель судебной системы в федеративном государстве исключает прямое деление на федеральную систему и системы судов субъектов Федерации. Если последние и существуют, то лишь номинально и считаются в то же время составными частями федеральной судебной системы.

Ярким примером дуалистической модели служит судебная система США, где судьи каждого штата выносят решения по большинству дел на основании законов своего штата. Даже вопрос о применении или неприменении смертной казни в каждом штате решается по-своему. Там, где необходимо сотрудничество между судами штатов (например, по выдаче опасных преступников), принимаются законы на основе взаимности. Ка-

ждый штат вправе устанавливать собственную судебную систему, которую венчает верховный суд штата, правомочный рассматривать апелляции по гражданским и уголовным делам, рассмотренным судами штата.

Наряду с судебными системами штатов существует и система федеральных судов. На уровне федеральных судов первой инстанции страна разделена на 90 округов. Федеральный суд первой инстанции принимает к своему производству только уголовные и гражданские дела, вытекающие из федерального законодательства, либо в случаях, когда сторонами в гражданском процессе являются граждане различных штатов. Впрочем, имеет место и «конкурирующая компетенция» – когда одно и то же дело может подпадать под юрисдикцию и федерального суда, и суда штата.

Вторую, более высокую ступень федеральной судебной системы составляют 11 апелляционных судов США, работающих в образованных по географическому принципу 11 апелляционных округах. Каждый округ охватывает территории нескольких штатов. Федеральные апелляционные суды рассматривают только решения федеральных судов первой инстанции, на суды штатов их власть не распространяется. Таким образом, система федеральных судов действует параллельно системе судов штатов, а не стоит над ней.

Особое место в американской судебной системе занимает Верховный суд. Это – высший суд страны, но компетенция его своеобразна. Он правомочен пересматривать решения судов штатов, но лишь те, которые затрагивают принципиальные положения федерального законодательства. Теоретически он вправе пересматривать и все решения федеральных судов, но при этом тоже может отбирать для рассмотрения только те из них, которые носят принципиальный характер. Работая с апелляциями, Верховный суд решает вопрос о принятии дела к своему производству по собственному усмотрению. Никакого административного контроля над судами штатов этот суд и его председатель («главный судья Соединенных штатов») не осуществляет.

Особое значение для федеративных государств имеют *конституционные суды*. Одну из важнейших задач этих судов составляет контроль за соблюдением конституционного баланса между центральной властью федерации и властями ее субъектов, обеспечение соответствующего конституционным нормам соотношения полномочий центральных органов и органов субъектов федерации. Это делает деятельность федеральных конституционных судов более сложной и многогранной по сравнению с деятельностью аналогичных судов в унитарных странах. Кроме того, необходимо учитывать, что в ряде федеративных государств, наряду с конституционными судами федерации, действуют еще

и аналогичные суды некоторых субъектов федерации, обеспечивающие защиту конституций и уставов субъектов. Так, конституционные суды созданы и реально функционируют в 12 субъектах Российской Федерации. Они рассматривают вопросы соответствия актов субъектов их конституциям и уставам, а также прямо или косвенно способствуют соблюдению федеральной Конституции на территории субъекта. Федеральные конституционные суды и конституционные (уставные) суды субъектов Федерации не составляют единую систему. Федеральные конституционные суды не вправе отменять или изменять решения конституционных (уставных) судов субъектов. Но в случае коллизии федеральный Конституционный суд может подтвердить свое решение, и этот акт будет носить общеобязательный характер по любому вопросу федеральной компетенции.

Конституционный контроль в федеративных государствах осуществляется не только специализированными конституционными судами, но и нередко возлагается на высшие суды общей юрисдикции. Например, в США эта функция возложена на Верховный суд США и высшие суды штатов. Примерно то же самое имеет место в Аргентине, Индии и Мексике.

Иерархия судебной власти в федеративных государствах определенным образом сказывается на организации и деятельности *прокуратуры*.

Прокуратура, как и суды, может строиться в соответствии с либо дуалистической, либо централизованной моделями. В Бельгии король назначает и увольняет должностных лиц прокуратуры при судах первой и второй инстанций. В США действует дуалистическая модель: страна делится на федеральные прокурорские округа (не совпадающие с судебными), во главе федеральной системы стоит генеральный прокурор; все прокуроры федеральной системы назначаются президентом по совету и с согласия Сената. В штатах действуют свои прокуратуры, не подчиненные федеральной прокуратуре; генеральный прокурор штата назначается губернатором по согласованию с соответствующим представительным органом штата.

В России прокуратура строится на основе последовательной и жесткой централизации: генеральный прокурор РФ назначается по представлению президента РФ Советом Федерации; в свою очередь он назначает своих заместителей, включая заместителей в федеральных округах, прокуроров субъектов Федерации, главного военного прокурора, прокуроров, возглавляющих другие специализированные прокуратуры. Вместе с тем, конституции отдельных субъектов РФ предусматривают участие их высших представительных органов в процессе подбора про-

курорских кадров (в отличие от судей федеральных судов). Например, действующая Конституция Республики Татарстан относит к полномочиям президента и Государственного Совета РТ согласование кандидатуры на должность прокурора республики.

Применение законодательства невозможно без организации системы *исполнительной власти*. Как федерация в целом, так и отдельные ее члены должны иметь исполнительные органы. Автономия исполнительной власти субъекта также предполагает наличие достаточных средств для реализации своих функций.

Целостность государства предполагает единство администрирования с учетом разделения компетенций. В Конституции РФ провозглашается: «В пределах ведения Российской Федерации и полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации образуют единую систему исполнительной власти в Российской Федерации» (ч.2 ст.77). Единство исполнительной власти понимают в основном как жесткую подчиненность нижестоящих органов вышестоящим, хотя другие федерации демонстрируют различные варианты.

В большинстве федеративных государств исполнительная власть рассматривается как единая система. Швейцарская модель исполнительного федерализма, например, основана на иерархических отношениях между кантональными и федеральными правительствами во всем, что касается федеральной компетенции. Основной обязанностью органов власти кантонов является исполнение федеральных законов, так как на федеральном уровне необходимые органы, как правило, отсутствуют. Например, охраной федеральных органов власти Швейцарии занимается муниципальная полиция г. Берна. Предоставление права подробного нормотворчества кантональным органам сочетается с оставлением за федерацией прерогативы разработки общего политического курса, федеральных стандартов и принципов и закрепления за кантонами полномочий на реализацию этих принципов, поскольку последние по сравнению с федерацией обладают большим опытом непосредственного взаимодействия с населением. Аналогичная практика имеет место в ФРГ, где федеральное управление осуществляется лишь в области внешних связей, трудоустройства, таможенной службы, охраны границ и обеспечения обороны. Большую часть административной деятельности осуществляют земли, отвечающие практически за все внутреннее управление.

В ФРГ исполнительная власть состоит из пяти уровней. Верхняя ступень соответствует деятельности органов федерации; вторая ступень –

деятельности земельных административных органов; третья ступень – деятельности администрации округов, находящихся под контролем правительства земель; четвертая ступень – деятельности администрации районов и городов на уровне районов; пятая ступень – деятельности администрации общин.

На уровне первой ступени деятельность исполнительных органов федерации – это, главным образом, нормотворчество федерального президента, правительства и федеральных учреждений. Президент ФРГ венчает вершину исполнительной власти в стране. Ему предоставлено право назначать и увольнять в отставку федеральных министров, а также предлагать бундестагу кандидатуру канцлера.

Федеральное Правительство, объединяя и направляя разветвленную сеть исполнительных органов, имеет возможность оказывать влияние на все стороны жизни страны. К компетенции Правительства ФРГ относится издание постановлений во исполнение законов, а по ряду вопросов Правительство (с согласия Бундесрата) может издавать указы, имеющие силу закона. Кроме того, федеральное Правительство по соглашению с Бундестагом разрешает споры, касающиеся полномочий нижестоящих органов по принятию указов и актов управления. Свои акты управления Правительство издает в целях регулирования отношений в хозяйственной и социальной областях.

Федеральное Правительство имеет право требовать от всех учреждений, в том числе и от правительственных учреждений земель, предоставления необходимых ему документов. Оно может направлять во все учреждения своих уполномоченных для надзора за законностью. В некоторых случаях Бундестаг может делегировать Правительству право издавать акты по тем вопросам, которые отнесены к его компетенции (делегированное законодательство).

Земельные правительства состоят из премьер-министров и министров. Земельные министры назначаются премьер-министром земли, о чем сообщается ландтагам. Министры земли вступают в должность после принесения присяги перед премьер-министром и депутатами ландтага. Существование земельных органов служит важной особенностью, определяющей систему местной администрации страны. В ФРГ насчитывается 16 земель, а значит 16 премьер-министров и правительств, возглавляющих систему органов публичной администрации. В связи с монопольным положением федерации в сфере управления иностранными делами и обороной в землях ФРГ нет соответствующих министерств. В остальном система министерств в землях примерно повторя-

ет систему федеральных министерств, что обеспечивает тесные контакты центра и земель.

Для США характерна значительная децентрализация власти. Органы власти штатов наделены достаточными полномочиями по автономному управлению местными делами. Они имеют собственные источники доходов и принимают самостоятельные бюджеты. Положение дел с административными учреждениями в штатах во многом сходно с положением в федерации, так как штаты обычно по возможности копируют федеральную практику. Главой исполнительной власти в штате является губернатор. Так же как и в федерации, здесь имеются департаменты и независимые агентства.

В отличие от федерации глава исполнительной власти штата наделен меньшей властью, поскольку здесь помимо губернатора и лейтенант-губернатора население избирает ряд других должностных лиц: секретаря штата, казначея, атторнея, аудитора, контролера и др. Эти лица не подчинены губернатору и фактически самостоятельны. Их независимость, а также самостоятельность независимых агентств часто приводят к неразберихе в управлении. Поэтому в последнее время legislatures штатов принимают меры к усилению позиций губернаторов и созданию координирующих органов.

Основная проблема при построении единой системы государственной власти федерации заключается не в технологических по своей сути аспектах разграничения компетенции, а в наличии политических и организационно-финансовых механизмов, способных предотвратить избыточную концентрацию власти на том или ином уровне.

В Российской Федерации высший орган исполнительной власти – Правительство состоит из председателя, заместителей председателя и федеральных министров. Заместители председателя Правительства и федеральные министры назначаются на должность и освобождаются от должности президентом РФ по представлению председателя Правительства. Правительство действует на основании и во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов президента РФ. Акты Правительства подзаконны.

В самой Конституции РФ положение о жесткой подчиненности органов власти субъектов РФ федеральным органам власти отсутствует, не раскрывается и содержание понятия «вертикаль власти». Конституция ничего не говорит и о пределах допустимости дублирования на уровне субъектов структуры федеральных органов исполнительной власти. В ст. 72 говорится только об установлении общих принципов организации системы органов государственной власти и местного само-

управления, а ст. 77 определяет, что система органов государственной, в том числе исполнительной власти субъектов устанавливается ими самостоятельно в соответствии с основами конституционного строя и общими принципами организации исполнительных органов государственной власти, установленными федеральным законом.

Президент Российской Федерации не является главой Правительства РФ и официально не возглавляет исполнительную власть, но оказывает решающее влияние на процесс формирования и всю деятельность Правительства РФ. От президента зависит назначение председателя Правительства и формирование всей системы федеральных органов исполнительной власти, включая назначение министров и руководителей некоторых других органов государственного управления, освобождение их от должности. Также президент вправе председательствовать на заседаниях Правительства РФ, осуществлять контроль за законностью действий и решений Правительства, давать конкретные поручения Правительству РФ.

Правительство РФ в пределах своих полномочий осуществляет контроль за деятельностью федеральных органов исполнительной власти, а по вопросам, отнесенным к ведению РФ и к совместному ведению РФ и субъектов РФ, – за деятельностью органов исполнительной власти субъектов РФ; разрешает споры и устраняет разногласия между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ.

Правительство РФ вносит предложения президенту о приостановлении действия актов органов исполнительной власти субъектов РФ в случае их противоречия Конституции Российской Федерации, федеральным конституционным законам, федеральным законам, международным обязательствам РФ или нарушения прав и свобод человека и гражданина.

Институт федерального вмешательства (интервенции) закреплён конституциями большинства федеративных государств. Пределы и процедуры вмешательства различны: от «мягких» конституционных моделей (США, Мексика) до «жестких» (ФРГ, Аргентина, Бразилия).

Конституция РФ практически не уделяет места регулированию института федерального вмешательства. Она содержит предельно общие гарантии целостности Федерации. Только с внесением изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» в 2000 году произошло учреждение данного института. Однако его законодательное закрепление оказалось

недостаточным для создания реально действующих механизмов ответственности.

Система исполнительной власти в субъектах Федерации имеет достаточно сложное и неоднозначное для разных регионов организационное выражение. Главы исполнительной власти в одних случаях могут быть и главами Правительства, в других – эти посты замещаются разными должностными лицами.

Главе субъекта Федерации отводится центральное место в системе органов власти субъекта. Например, по Конституции Республики Татарстан президент определяется как глава государства (ст. 89), возглавляет систему исполнительных органов государственной власти РТ, руководит деятельностью Кабинета Министров республики, принимает решение об отставке Правительства республики (п. 2 ст. 94). В отношениях с исполнительной властью субъекта Федерации основные полномочия высшего должностного лица связаны, главным образом, с образованием (реорганизацией) административных органов, назначением (освобождением) должностных лиц.

На объем полномочий главы субъекта Федерации оказывает влияние порядок разграничения предметов ведения и полномочий между органами власти федерации и ее субъектов. Вместе с тем, это не препятствует активному участию главы субъекта Федерации в конституционных правоотношениях с любыми федеральными органами власти.

Во исполнение своих полномочий глава субъекта Федерации имеет право принимать акты нормативного характера (указы и распоряжения). Правовые акты высшего должностного лица субъекта Федерации должны соответствовать федеральной конституции и законам, а также конституции и законам субъекта Федерации.

В системе исполнительных органов власти субъекта Федерации особое место занимает правительство (кабинет министров, администрация). Главная роль в формировании правительства субъекта Федерации принадлежит либо парламенту, либо главе субъекта Федерации.

В некоторых субъектах Федерации уполномоченным органом по формированию правительства выступает и высшее должностное лицо, и законодательный орган субъекта Федерации. В соответствии с Конституцией Республики Татарстан президент РТ формирует состав Кабинета министров РТ, вносит предложение в Государственный Совет РТ об утверждении кандидатуры премьер-министра, назначает по согласованию с Государственным Советом РТ заместителей премьер-министра, назначает министров, председателей государственных комитетов, руководителей иных органов исполнительной власти РТ, являющихся членами

Кабинета Министров, вносит Государственному Совету РТ предложения об образовании и упразднении министерств и государственных комитетов; формирует систему исполнительных органов государственной власти на территории РТ.

Сроки деятельности правительства субъекта Федерации зависят от срока полномочий высшего должностного лица или законодательного органа субъекта Федерации, но в некоторых случаях они могут быть сокращены. К конституционным основаниям досрочного прекращения деятельности коллегиального органа общей компетенции относятся: уход правительства в отставку; введение в субъекте Федерации прямого президентского правления; введение на территории субъекта Федерации чрезвычайного положения в случае внешней агрессии или внутренних беспорядков и т. д.

Для осуществления своих полномочий правительство субъекта Федерации издает как нормативные, так и индивидуальные правовые акты (постановления и распоряжения).

Для федерации не является обязательным наличие местного уровня управления, достаточно существование двух уровней власти с правом на региональное законотворчество и администрирование. Тем не менее, говоря о развитой системе федеративных отношений, нередко имеют в виду также *местное самоуправление*. В западной традиции местное самоуправление рассматривают вне федеративных отношений, оставляя все вопросы на усмотрение субъектов федерации. Однако с точки зрения не государственной структуры, а процессов федерализации местное самоуправление рассматривается как важный фактор.

Институт местного самоуправления в РФ несет в себе четыре основных признака: (1) выборность; (2) собственная компетенция; (3) наличие ресурсов; (4) подзаконность. При определении правовой основы местного самоуправления федеральный законодатель не проводит дифференциации между нормативными актами федерального и регионального уровней и исходит из того, что не только федеральные законы, но и издаваемые в соответствии с ними иные нормативные правовые акты Российской Федерации (указы и распоряжения Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, иные нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти) составляют правовую основу для определения полномочий органов государственной власти субъектов РФ в данной сфере совместного ведения.

Процессы глобализации в мире меняют отношение к вопросу о внешней политике государств, участии стран в международном разделении труда. Особый интерес представляет участие субъектов федера-

ции во внешней деятельности. Международное право не регулирует эти вопросы, не существует норм, причисляющих членов федерации к субъектам международного права. Вместе с тем отсутствуют международные нормы, препятствующие субъектам федерации участвовать в международных отношениях и принимать на себя международные права и обязанности.

После второй мировой войны и особенно начиная с 60-х гг. в ответ на постоянные изменения на уровне государств и возникновение взаимозависимого мира на международной арене стали появляться и активно действовать различные субъекты субнационального уровня (субъекты федерации, регионы, городские общины, города). Это явление было наиболее характерно для промышленно развитых стран и оно получило название *парадипломатии*. Термин «парадипломатия» означает прямую международную деятельность субнациональных субъектов, поддерживающую, дополняющую, корректирующую, дублирующую или противоречащую национально-государственной дипломатии. Приставка «пара» указывает на использование термина «дипломатия», выходящего за традиционные рамки национального государства.

В развитых странах субъекты федерации или регионы обладают своими каналами общения с международным окружением и прямыми связями с иностранными участниками, своим собственным кругом внешнеполитических целей и задач, а также таким важным фактором как финансовые источники. Эта внешняя деятельность обладает многими составляющими внешней политики (хотя в литературе предпочитают использовать термин «внешние отношения/связи»). Субъекты поддерживают свои представительства и миссии за границей, заключают соглашения с иностранными участниками, проводят международные операции.

Конституции ряда федеративных государств дифференцированно решают вопросы участия субъектов федерации в международных отношениях. Само федеративное государство может договариваться со своими составными частями о разграничении полномочий в международной деятельности. Австрия в 1988 г. дополнила свою конституцию статьей, закрепляющей право земель на договоры с иностранными государствами. Не так давно Швейцария дополнила свою конституцию положениями, фиксирующими право кантонов на соглашения с пограничными государствами.

Наиболее четко полномочия членов федерации в международной области изложены в Основном законе ФРГ (ст.32): «1. Поддержание отношений с зарубежными государствами является компетенцией Федерации. 2. Перед заключением договора, затрагивающего особенности

существования какой-либо земли, эта земля должна быть своевременно заслушана. 3. В той мере, в какой земли обладают законодательной компетенцией, они могут с согласия Федерального правительства заключать договоры с иностранными государствами». Кроме зафиксированных в конституции прав германские земли все более широко практикуют открытие в иностранных государствах своих представительств (со статусом иностранного юридического лица).

Внутреннее законодательство ряда федеративных государств предоставляет право субъектам выступать на международной арене от собственного имени, заключать международные соглашения по ограниченному кругу вопросов (пограничные, культурные, полицейские, экономические и т.п.) под контролем или с согласия федерации. В процессе кодификации права договоров члены Комиссии международного права ООН были согласны с тем, что государства-члены федерации могут обладать способностью заключать международные договоры, если такая способность допускается федеральной конституцией в установленных ею пределах. Отсюда можно сделать вывод, что указанные образования являются субъектами международного права с ограниченным объемом правоспособности и их международная правосубъектность носит исключительно производный характер от правосубъектности федерации. Она не распространяется на вопросы войны и мира, союзнических отношений и внешней политики в целом. Предметы их договоров и переговоров гораздо более скромные и более частные, но сегодня без них нельзя себе представить международную жизнь.

Что же касается обычного международного права, то оно признает право субъектов федерации на внешнюю деятельность и уже располагает сводом правил их должного поведения. Принципиальное значение имеют два требования: члены федерации должны действовать в соответствии с федеральной конституцией и соблюдать принципы и нормы общего международного права. Для участия в международной жизни субъектов федерации не требуется особого признания. Ни одно развитое государство не выступает против этого, а порой стимулирует такую деятельность своих регионов, следовательно, присутствует как бы молчаливое согласие государств на участие субъектов федерации в международных правоотношениях.

В соответствии с Конституцией РФ (ст. 71), большинство вопросов внешней политики отнесено к сфере исключительного ведения федерального центра. К сфере совместного ведения отнесены координация международных и внешнеэкономических связей субъектов Федерации и выполнение международных договоров РФ (ч. 1, п. «о» ст. 72). В ч. 2

той же статьи подчеркнута, что эти положения в равной мере распространяются на все субъекты Федерации, которые имеют равные права в сфере международных связей.

Конституция Российской Федерации не закрепляет и не признает международную правосубъектность республик, то есть Основной закон не включил положения Федеративного договора 1992 года о том, что субъекты Федерации являются самостоятельными участниками международных и внешнеэкономических связей. Конституция РФ не содержит детального описания полномочий субъектов Федерации в международной деятельности.

Федеральное законодательство в последние годы стало решать вопросы определения компетенции субъектов РФ в области внешнеэкономической деятельности. Важным шагом на пути правового регулирования международной деятельности регионов стал федеральный закон «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации» от 4 января 1999 года. Прежде всего, закон дает определение международных и внешнеэкономических связей субъектов РФ, под которыми понимаются осуществляемые в торгово-экономической, научно-технической, экологической, гуманитарной, культурной и в иных областях связи с иностранными партнерами (ч. 2 ст. 1). Закон также четко оговаривает круг партнеров, с которыми субъекты могут вступать в международные связи – это субъекты иностранных федеративных государств и административно-территориальные образования иностранных государств. Субъекты также могут участвовать в деятельности международных организаций в рамках органов, созданных специально для этой цели (ч. 1 ст. 1).

Закон также регламентирует договорную деятельность регионов. Он разрешает субъектам РФ заключать соглашения с органами государственной власти иностранных государств с согласия Правительства РФ или когда под такое соглашение имеются гарантии Правительства РФ (ст. 8). Органам государственной власти субъекта РФ предоставлено право вести переговоры и заключать соглашения об осуществлении международных и внешнеэкономических связей, уведомляя об этом соответствующие федеральные органы исполнительной власти. Соглашения об осуществлении международных и внешнеэкономических связей, заключенные органами государственной власти субъекта Российской Федерации, независимо от формы, наименования и содержания не являются международными договорами (ст. 7).

Таким образом, принятые в последние годы федеральные законы детализировали конституционные положения, касающиеся внешнепо-

литических полномочий субъектов, и установили более жесткий контроль над их международной деятельностью.

Внешняя деятельность субъектов РФ одна из наиболее динамичных сфер проявления становления федерализма современного типа. Субъекты РФ, когда-то полностью изолированные от внешнего мира, в 90-е гг. начали делать первые шаги, а уже в конце XX века стали составной частью внешней политики и внешнеэкономической деятельности РФ.

Таковы основные элементы структуры управления федеративного государства. Конечно, по основным критериям федерализма Россию трудно сравнивать с классическими образцами, как США, Германия, Швейцария, Австрия. Однако следует учитывать, что Россия находится в стадии трансформации, а потому само государственное управление представляет собой соединение централизованных мер с элементами либерализации. Доктрину и практику «вертикали власти» образца 2000 года следует отнести к издержкам трансформации, попыткам укрепить личную власть путем возвращения к архаичной и неэффективной системе управления советских времен без адекватных политических и экономических ресурсов.

Россия может эффективно развиваться только как федерация, а пока она остается демократическим государством, в ней сохранится база для федерализма. Ресурсы российского федерализма кроются в этническом факторе, административном делении, что имеет свою историческую инерцию, сращивании экономической и политической элиты регионов, заинтересованной в ограждении своей территории от олигархов, общей демократизации.

#



Личный опыт:

«Как создается прецедент?»

После провозглашения «Декларации о государственном суверенитете» Татарстану пришлось по многим вопросам идти непроторенными путями и создавать прецеденты. Некоторые из них стали частью нормальной жизни всей России, хотя вначале воспринимались негативно, а сегодня далеко не все помнят, откуда исходило то или иное начинание.

Один мой коллега, профессор Гарвардского университета писал статьи о республике. Он хорошо говорил по-русски, но иногда путался,

когда дело доходило до тонкостей языка, и спрашивал: «Рафаэль, как будет правильно написать: “Татарстан – первопроходец или первопроходимец?”». В его вопросе не было иронии, но жизнь сама была иронична.

Сегодня Татарстан работает со многими странами мира, в республику приезжают иностранные делегации, даже главы ведущих стран мира: Председатель Китая, Президент Турции, Госсекретарь США Хилари Клинтон и др. В 1990 году этого никто не мог даже вообразить. Тогда такие мечты выглядели бы как чистойшей фантазия, утопия, интеллектуальная шалость татарского сепаратиста.

В 1991 году я в качестве советника думал о внутренних проблемах, а мой коллега советник по внешним связям Т.Акулов – о международной деятельности. В то время не то что внешняя деятельность республики, но даже частная поездка в соцстрану считалась неординарным событием.

Сидим мы с Т.Акуловым в своих в то время очень скромных кабинетах на третьем этаже президентского дворца под самой крышей и думаем, с чего же начинать? МИД России был категорически против любых прямых контактов Татарстана с внешним миром. У союзных республик был хотя бы номинальный опыт внешних связей. У нас в арсенале не было ничего. Т.Акулов начал искать контакты, опираясь на арабский язык и свою прошлую работу в Йемене, я же поехал в Эстонию, которая была инициатором многих начинаний в годы перестройки.

Вышел я на вокзале в Таллинне и думаю, куда же мне двигаться дальше? Благо в Таллинне жил знакомый, который учился в Казани и был близок к тогдашнему президенту Эстонии Арнольду Рюителю. Он познакомил меня с некоторыми работниками МИДа Эстонии и после двух-трех дней контактов, мне удалось переговорить с министром иностранных дел Эстонии.

В то время шла острая борьба между М.Горбачевым и Б.Ельциным за власть и они пытались привлечь к этой схватке автономные республики. М.Горбачев инициировал закон, по которому автономии стали субъектами СССР и участниками Ново-Огаревского процесса по подготовке Союзного Договора, а Б.Ельцин в ответ, будучи в Казани, провозгласил лозунг: «Берите суверенитета, сколько проглотите!». Прибалтийские республики пользовались этой внутренней борьбой двух лидеров в своих целях, а автономии, прежде всего, Татарстан, отчасти Башкортостан и Абхазия, пытались повысить свой статус, опираясь и на М.Горбачева, и на Б.Ельцина.

По большому счету Эстонии нужна была независимость. У них сильным козырем выступал одиозный «Пакт Молотова – Риббентро-

на», по которому Прибалтика была оккупирована Красной армией, что не было признано со стороны США. Но Запад не торопился признавать независимость советских республик. Арнольд Рютель впоследствии мне рассказывал, что он дважды обращался к канцлеру Гельмуту Колю с просьбой признания их независимости, но Германия была больше озабочена перспективой объединения с ГДР и событиями в Югославии. Поэтому в Эстонии решали насущные задачи, как-то переход к рыночным отношениям, а в политическом плане – вывод советских войск с территории республики. Татарстан, как «раздражитель» внутри страны, мог пригодиться в политической игре прибалтам, а нам Прибалтика могла стать мостиком в Европу.

Мои переговоры в Таллинне имели вполне перспективное продолжение. Мы подготовили проект соглашения между Татарстаном и Эстонией, продумали процедуру визита официальной делегации и саму церемонию подписания документа. Когда наша делегация уже с подарками в руках собиралась лететь в Таллинн, Москва назначила именно на этот день переговоры о выводе войск из Эстонии, что сорвало наше мероприятие. Для нас стало ясно, что мы находимся под пристальным наблюдением.

В Прибалтике три республики выступали единым фронтом. Наиболее радикально вела себя Литва, не стеснявшаяся в выражениях в адрес Москвы. Она охотно взялась подписать соглашение по типу эстонского и открыть представительство Татарстана в Каунасе. Наученные горьким опытом в Эстонии, на этот раз мы свой визит не афишировали. В аэропорту Вильнюса нас встречали торжественно, по протоколу, к чему мы еще не были привычными. Все было впервые, все внове. К нам, отношение было самым радушным, тем более в Литве и Польше всегда к татарам относились без предубеждения, помня о 600 летних заслугах татарской конницы, в частности, во время Грюндвальдской битвы. Делегация во главе с В.Лихачевым, тогда вице-президентом, открыла наше первое представительство в Каунасе. Табличку и флаг республики повесили прямо перед открытием, когда иностранные телекомпании уже стояли наготове с камерами у здания. Затем торжественно в Вильнюсе подписали соглашение. В Москве обо всем узнали из прессы и уже поздно было что-либо предпринимать для нейтрализации нашей деятельности. Первый шаг в сторону Европы был сделан.

Параллельно Тимур Акулов «обрабатывал» своих арабских коллег и постепенно вышел на международные организации, готовые приехать в Казань для изучения обстановки. Открывалась дорога и на Восток.

Естественно в ответ, во все посольства страны за рубежом полетели телеграммы МИДа с указанием противодействовать любым контактам республики. Но процесс уже трудно было остановить. Появились новые соглашения с Узбекистаном, Венгрией и т.д. Список стран расширялся, количество открытых представительств росло, набирался опыт работы на международном уровне и появилась потребность в создании отдельного департамента по внешним связям в Аппарате Президента РТ.

До открытия департамента работа шла на энтузиазме. У меня был потрепанный компьютер, на котором составлялись первые документы. Поскольку Т.Акулов постоянно заходил с просьбой написать какое-нибудь соглашение, то я для облегчения работы заготовил на все случаи жизни образцы. У меня не было специального юридического образования, а международное право пришлось изучать на ходу, где-нибудь в поезде или самолете, поэтому самомнением не обладал. Не долго думая, я из очередной газеты взял официальный текст договора между Россией и Францией в качестве образца. Мне оставалось убрать некоторые пункты, касающиеся внешней политики и обороны. Поставив многоточие там, где должно было стоять название страны и язык документа, я болванку в качестве стандартного проекта занес в базу данных. С тем, чтобы впоследствии не заниматься подобными вещами, подготовил различные варианты договоров, соглашений, коммюнике. Оставалось при необходимости заносить название страны и распечатывать. Принтеры в то время были матричными и печатали очень долго, поэтому мы с Т.Акуловым садились пить чай и ждали распечатки. Именно эти заготовки стали основой всех последующих соглашений. Они никогда не вызывали нареканий со стороны МИДа.

Однажды был досадный сбой в этой работе. Готовился договор с Абхазией, а ситуация была далеко неоднозначной. Меня не оказалось на месте и за основу проекта документа взяли не заготовки из компьютера, а уже подписанный Договор о дружбе и сотрудничестве Татарстана с Башкортостаном. При этом не учли, что Грузия была независимым государством, а Абхазия рассматривалась как ее часть. Договор Татарстана с Абхазией приобретал иной характер, нежели с Башкортостаном, потому что по международным нормам договор о дружбе предполагал военную помощь. Когда я приехал из командировки, то договор уже был подписан. В ответ Грузия от возмущения прислала ноту, но не в адрес МИДа России, как положено по международному протоколу, а прямо в Казань. Видимо, и в Тбилиси тоже не было специалистов. Мы этому удивились, но с гордостью и очень вежливо

разъяснили свою позицию, что, мол, договор не предполагает нанести какой-либо вред третьей стороне.

Сегодня, наверное, можно гордиться тем, что с Абхазией у нас был договор подписан еще в те времена, когда этого делать никто не решался.

В то время для нас протокольной службой был отдел писем, а секретарша управляющего делами обсуживала все делегации, т.е. кормила гостей, устраивала их в гостиницы, во время подавала машины. Вот и вся команда по внешней деятельности.

Сегодня департамент внешних связей – солидное учреждение, не то, что когда-то допотопный компьютер и секретарша управделами. Сейчас, при организации визитов глав иностранных государств на высшем уровне МИД за Татарстан совершенно не беспокоится. У нас здесь появилась такая команда, которая самостоятельно может решить все проблемы по высшему разряду.

Не сразу, но со временем МИД смягчил свою позицию по отношению к Татарстану, поскольку стало ясно, что мы не делаем никаких шагов против интересов страны, а напротив, решаем многие экономические проблемы. Постепенно отработанные нормы внешней деятельности Татарстана вошли в Договор между РТ и РФ 1994 года, а затем стали частью законодательства России по регулированию внешних связей субъектов федерации. Татарстан начали ставить в пример другим регионам страны.

В этой истории поучительным является не только то, что благодаря энергии, хитроумию и личным качествам удалось начать целое направление в жизни республики. Важно было знать международные нормы и практику, знать и соблюдать интересы партнеров, вызвать доверие у других стран. В мире любят стабильность и предсказуемость. Все с опаской смотрят на Страну Басков или Чечню, но уважают Квебек или Каталонию.

Для настоящей политики недостаточно энтузиазма, удачливости, поддержки сильных мира сего, нужны знания реалий жизни. Следовать правде жизни нелегко, ибо в этом случае будет стоять выбор между твоей карьерой, работой и истиной. В политике приходится жертвовать многими вещами, которые могут оказаться дорогими сердцу. Ричард Никсон говорил: «Тот, кто желает счастья, не станет стремиться к власти и пользоваться ею». Нужно быть готовым, что в какие-то моменты ты будешь не понят, пройдет время и для всех это станет очевидным, но у всех останется осадок, что Р.Хакимов говорил какие-то резкие мысли вслух и не ко времени.

О многих вещах из сферы политики приходится молчать, даже не из соображений карьеры, а эффективности выполнения работы. Но есть принципиальные вещи, от понимания которых зависит не только твое благо, о них кто-то должен говорить достаточно громко. Для советника нужно уметь смотреть правде в глаза, знать что происходит на самом деле. Это столь же необходимо, сколь и опасно. Среди приятелей были те, которые говорили мне: «Ты многое знаешь и как ты с этим живешь?».

В одном из интервью я сказал, что Косово все равно признают, в то время как В.Путин утверждал о невозможности признания его независимости. Меня назвали сепаратистом. Но я не говорил, что это хорошо или плохо, а говорил: «так будет». Это не зависит от меня и это вовсе не значит, что я хочу то же самое для Татарстана. Тогда в мои слова никто не поверил, а выступление В.Путина позвучало убедительно. Но большинство стран Европы, все же, признало Косово. По этому поводу МИД России высказался так, что это, мол, двойные стандарты. Прошло время, и Гаагский суд в 2010 году признал правомерность провозглашения независимости Косово. В России официальные лица были возмущены. Министр иностранных дел РФ, комментируя решение суда, акцентировал на том, что Россия не согласится на принятие Косово в ООН. Членство в ООН не является критерием. Швейцария, например, не член ООН и прекрасно себя чувствует и даже предоставляет свою территория для некоторых из ее структур. Все это не меняет сути вопроса с признанием или непризнанием отдельных государств.

После обнародования решения Гаагского суда по Косово один профессор Казанского университета позвонил мне и захлебываясь от восторга начал меня поздравлять: «Ты оказался прав! Получилось потвоему». Ранее он моим оценкам в интервью не поверил, а теперь звонил высказать свое восхищение. Но я всего лишь следовал логике событий. Когда в Сербии ликвидировали автономию Косово, моя реакция была однозначной: «Быть войне!». Не потому что я хотел войны, а потому что знал, что так будет в силу законов политики.

Кроме этого профессора, остальные вряд ли вспомнили мое прежнее интервью, но у многих остался осадок, что я сказал лишнее и не ко времени.

Когда Россия признала независимость Абхазии и Южной Осетии, то кое-кто ожидал, что я буду это приветствовать, а некоторые журналисты спрашивали, не отразится ли это на позиции Татарстана? Будучи горячим сторонником защиты прав абхазов и осетин, мне пришлось этому отчасти содействовать, но я знал, что ни Абхазию,

ни Южную Осетию не признает мировое сообщество. Не потому, что я этого не хочу, а в силу природы вещей. При этом недостаточно знать международное право, на которое энергично ссылались В.Путин и Д.Медведев, довольные результатами конфликта с Грузией. Нужно знать еще и международную практику.

Разница между ситуацией в Косово и Грузии состояла в том, что косовары сами воевали с оружием в руках за независимость, в случае же с Южной Осетией и Абхазией, в конфликте участвовала российская армия. Россия очень правильно сделала, защитив права осетин и абхазов, это благородный шаг, оправданный со всех точек зрения, и человеческой и международной. В этом не может быть претензий, но было абсолютно излишним и неразумным войскам переходить границы Южной Осетии, посылать бомбардировщик ТУ-95 в сторону Тбилиси и угрожать свержением Саакашвили. Показывать на весь мир захваченные американские автоматы с точки зрения ПИАР было бессмысленно. Во-первых, это знали и без ввода войск в Грузию, этого не скрывали сами американцы, связанные обязательствами с Грузией в рамках НАТО; во-вторых, в любой точке мира можно найти автоматы Калашникова и это ни о чем не говорит.

Это называется, выиграть битву, чтобы проиграть кампанию. Убежден, что у российских военных не было никакого плана и все делалось спонтанно, на «авось», отсюда непонятные и ничем не оправданные шаги.

У американцев другая черта. У них любовь к стратегическому планированию и они все разрабатывают в деталях. Прекрасный пример – операция «Буря в пустыне», с точной плановой наводкой на цели со спутников, без потерь, с полным превосходством танков «Abrams» и другого оружия. Однако, американцы при планировании не учитывают простых вещей, таких как национальная культура. Ведь знали, что французы не могли победить вьетнамцев, тем не менее, начали войну. Знали, что британцы не покорили Афганистан, а советская армия проиграла борьбу с партизанами, нет же, сами начали столь же «победоносную» войну с талибами. В Ирак вторглись, считая, что население не любит Саддама Хусейна. Правильно, считали, но не значит, что оно любит оккупантов. Думать, что свободу несут только американцы, верх самомнения. Американские стратеги не могут даже предположить, что о свободе писали еще в Багдадском халифате мусульманские богословы, ведь то, что было в истории до образования США, американское сознание плохо воспринимает.

Признание Абхазии и Южной Осетии со стороны РФ было из другой серии – спонтанных шагов. Как можно было, не заручившись поддержкой ряда ведущих стран, идти на такой шаг?! Ведь в результате даже страны СНГ отказались признавать эти республики. А признание их со стороны Уго Чавеса превратило всю процедуру в фарс. Можно было бы сказать, что это провал российской дипломатии, если бы она, вообще, присутствовала. Вместо дипломатии была сплошная импровизация.

Принципы – естественные законы, они не зависят от нашего отношения к ним. Они находятся вне нас и определяют нашу деятельность. Ценности носят субъективный характер и отражают то, что имеет для нас большое значение и управляет нашим поведением. Но принципы определяют последствия наших действий, поэтому мы должны знать и ценить принципы, не зависимо от того нравятся они нам или нет.

&



Ступени успеха:
«Остров невезения»

На будущую карьеру можно посмотреть с разных точек зрения: получения дополнительного образования, выработки волевых качеств, исполнения поручений начальства, расширения собственного влияния и т.д.

Популярный американский психолог Стивен Р.Кови в книге «7 навыков высокоэффективных людей» предлагает использовать внутренний дар самосознания, которым обладает каждый, но не все умеют им пользоваться. Он пишет: «Власть – это дар или способность действовать, сила и потенциальные возможности что-либо совершать. Это жизненная энергия, позволяющая делать выбор и принимать решения. Это понятие включает также способность избавляться от глубоко укоренившихся неэффективных привычек и вырабатывать более достойные, более эффективные навыки. Это власть над собой и над своей жизнью». По его мнению, ваша власть находится между полным безволием, состоянием марионетки и высокой активностью, способностью действовать в соответствии со своими собственными ценностями.

С тем, чтобы расширить свою сферу влияния в коллективе, следует изменить, как предлагает Стивен Кови, свою парадигму и переписать сценарий жизни, взглянув на себя со стороны. Такая процедура помо-

жет настроиться психологически, тем не менее, она не подсказывает, какие именно конкретные шаги следует предпринять.

Власть сразу не приходит в руки и внутренней настроенности к ее завоеванию недостаточно, но к ней можно приближаться через неформальное влияние, построенное на репутации, что может стать ступенью к формальной должности руководителя. Репутация – это очень важный источник власти и важный рычаг для достижения желаемых побед.

Итак, перед нами стоит задача расширения поля влияния. Важно с самого начала преодолеть все страхи. На возможные перспективные предложения, могут возникнуть ответы типа: «Это не моя специальность», «Этому нас не учили», «Откуда мне это знать?!» и начинается отступление. Страхи сопровождают человека от ступени к ступени, но если они преодолеваются, то поле деятельности и сила контроля над обстоятельствами расширяется.

Франклин Рузвельт в 29 лет заболел полиомиелитом, но не отчаялся...

Черчилль плохо учился...

Конечно, «зеркало» в соответствии с «правилом макияжа» уже рассказало вам не только о ваших реальных способностях, но также недостатках и слабостях. Во-первых, у всех есть свои недостатки. Во-вторых, это не повод для уныния. Надо собраться психологически и постараться превратить недостатки в достоинство. У вас нет денег – займитесь экономией. Вы ленивый – выключите телевизор и пофилософствуйте. Вам поручили заняться незнакомой темой – откройте Интернет и изучите материал. Алхимики в средние века пытались из свинца получить золото. Ничего не вышло, но родилась великая наука – химия, ведь алхимией занимались далеко не шарлатаны, а выдающиеся ученые, среди них, кстати, и Ньютон. Используйте в жизни *«принцип алхимика»*, который сформулируйте примерно так: *«Ваши недостатки не говорят об ущербности, они всего лишь повод для размышлений о том, как их превратить в достоинство»*.

Влияние строится на ресурсах. Хорошо когда с первых дней появляется должность, финансирование и полная информация о происходящем. Что делать, когда все это отсутствует? На самом деле ресурсы находятся вокруг нас, можно даже сказать «валяются под ногами», только надо сконцентрироваться и увидеть их.

В 1704 году шотландский моряк по имени Александр Селькирк после кораблекрушения попал на необитаемый остров, недалеко от побережья Чили. При нем были только ружье, немного пороха, ножи и кое-какие плотницкие инструменты. На острове кроме диких коз, кошек и крыс какой-либо живности не было. Он ловил рыбу, не удаляясь в глубь

суши. Но он понимал, что скоро порох кончится, одежда изорвется, а ножи затупятся. Однажды на берегу появились морские львы, у которых начался брачный период, и моряк был вынужден удалиться вглубь острова, где в мрачном лесу он обнаружил все, что ему нужно для жизни. Он построил шалаш, выучился охотиться на коз, из шкур смастерил себе одежду, приручил кошек, чтобы с ними коротать время. Его жизнь приобрела смысл.

Практика показывает, что при наличии минимальных способностей и умения увидеть то, что не видят другие можно получить власть, отыскав неиспользуемую область ресурсов. Премьер-министр Италии Берлускони вначале своей политической карьеры использовал фанатов футбольного клуба «Милан», чьим владельцем он являлся, для победы на выборах. Кто бы мог подумать о такой возможности использовать спорт в политических целях!

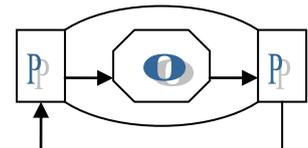
В университетах всегда есть возможность получать гранты из самых различных фондов, что приводит к большей экономической отдаче от собственной исследовательской работы. Вместо того, чтобы бороться за благосклонность бюджетных органов, власть можно завоевать, искусственно создав контроль над средствами, оборудованием, временем, графиками или другими потенциальными ресурсами. Новые друзья расскажут много интересного об организации, а любые контакты и минимальная информация могут оказаться ресурсом. Порой не просиживание в кабинете, а работа в коридоре дает бóльший эффект. Кстати, по себе знаю, что на серьезных конференциях многие вопросы решаются именно в кулуарах.

Посмотрите вокруг себя так будто вы Робинзон Крузо на необитаемом острове. Постройте свой шалашик и заведите Пятницу. Это правило студенты назвали «*Островом невезения*», оно формулируется примерно так: *«Ищите ресурсы, на которые никто не обратил внимание. Это могут быть фонды, знакомства, средства информации, нужный сайт в Интернете и др. Используйте все, что хоть в минимальной степени расширяет ваше влияние на окружающих и помогает приобретать союзников».*

&

Лекция 5.

Роль менеджера и его команды



Уровни управления и функции менеджера

Менеджер – это сотрудник организации, который объединяет и координирует работу других, обеспечивая достижение целей организации. Менеджер должен видеть общую картину, концентрироваться на главном и координировать работу других так, чтобы все двигались к одной цели.

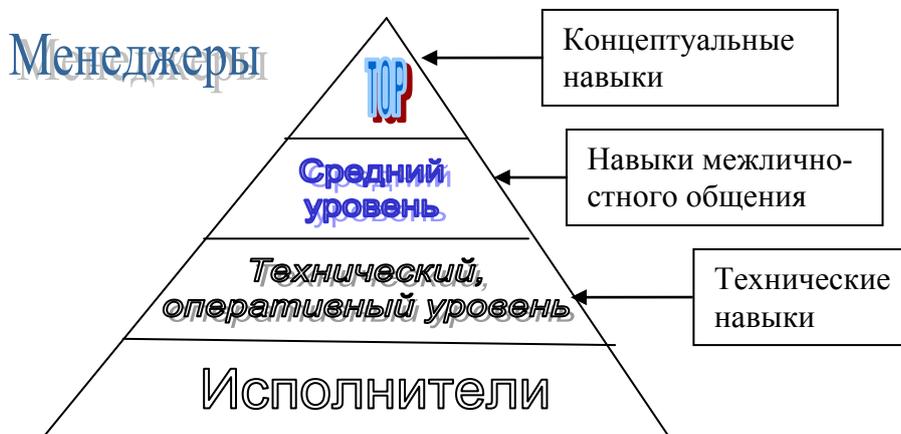
До недавнего времени дать характеристику работе менеджера было относительно легко в силу построения работы на базе традиционной иерархической структуры, в которой соблюдалось строгое соподчинение. Такую структуру нам демонстрирует армия, где четко выделяются уровни командования: солдаты, младшие и старшие офицеры, генералы дивизий и армий, генеральный штаб и главнокомандующий. Католическая церковь строится по такой же структуре, откуда собственно и заимствован термин «иерархия».

При иерархической структуре легко выделяются уровни управления:

- менеджеры технического уровня, которые управляют деятельностью рядовых сотрудников;
- менеджеры среднего звена, организующие работу нижестоящих линейных менеджеров;
- менеджеры высшего уровня (ТОР), отвечающие за разработку стратегии и принятие решений в рамках всей организации.

В соответствии с уровнем управления растут и требования к менеджерам. Если на техническом уровне важны знания и мастерство в определенной специализированной сфере, умение организовать процесс работы исполнителей, то для среднего уровня важны способности контак-

тировать с другими людьми как индивидуально, так и в составе группы, навыки мотивации трудовой деятельности линейных менеджеров, а на высшем уровне нужны концептуальные навыки, т.е. способность осмысливать сложные ситуации, видеть перспективу развития организации.



Эффективное управление стремится к высокой результативности при низких затратах.

Эффективность выражает соотношение между используемыми ресурсами и объемом конечной продукции, иначе говоря, достижение минимальных затрат при максимальной производительности. Вторая часть оценки эффективности управления – это результативность, т.е. высокая степень достижения поставленной цели.

В обязанности менеджеров, начиная с Файоля, включают ряд функций:

- *планирование* – процесс определения целей, разработки стратегии, составление планов координации различных видов деятельности;
- *организация* – процесс определения структуры организации, определение задач, которые необходимо выполнить тем или иным лицам;
- *руководство* – стимулирование, мотивирование подчиненных, выбор наиболее эффективных каналов взаимосвязи с работниками и урегулирование конфликтов;
- *контроль* – наблюдение за ходом выполнения работ, их соответствия планам, стандартам, устранение любых существенных отклонений.

В зависимости от обстоятельств те или иные функции могут оказаться в центре внимания. В начале деятельности планирование будет занимать больше усилий, чем остальные функции, а впоследствии все

внимание переключится на выполнение поставленных заданий. Однако, в любом случае все четыре функции присутствуют как обязательный элемент управления.

Функции управления не полностью описывают деятельность руководителя. Выдающийся исследователь Генри Минцберг благодаря наблюдению за поведением управленческого персонала составил схему ролевых установок, выделив три основных типа:

- *межличностные ролевые установки.* Менеджер имеет дело с людьми, выполняя постоянные обязанности руководителя; в качестве лидера отвечает за мотивацию работы подчиненных, кадровое обеспечение и обучение персонала; поддерживает как связующее звено созданную им сеть внешних контактов и источников информации;
- *информационные ролевые установки.* Они связаны с получением, сбором и распространением информации;
- *ролевые установки, связанные с принятием решений* выражают ответственность руководителя за отсутствие сбоев в работе, его место как распределителя ресурсов и участника переговоров.

Работая на разных уровнях организации, управленческий персонал делает упор на разные ролевые установки. Принцип ролевых установок не заменяет функциональный подход, а скорее конкретизирует функции в зависимости от сложившейся ситуации.

Существует представление о всеильном руководителе, который держит все в своих руках, от которого зависит производительность труда и прибыли компании. Он предвидит перемены, быстро исправляет недостатки в работе. Он всегда на виду, создавая ощущение, что все обо всех знает и ничего не упустит. Это образ *всильного менеджера, несущего ответственность за любой успех и неудачу своей организации.*

Мы знаем такие исторические личности, как Цезарь, изменивший представления о государственном строе, Чингизхан, который не знал ни одного поражения, Ленин, без которого невозможно понять историю XX века. Список можно дополнить многими именами, повлиявшими на политические, экономические, мировоззренческие процессы. Многие организации возникали и умирали вместе со своим вождем. Таким был Бакунин или Троцкий.

До сих пор идут споры о том, кто именно развалил СССР или почему Союз не мог сохраниться в виду, якобы, неизбежности распада. Назывались экономические причины, архаичность государственных структур, национальный фактор, происки иностранных держав и т.д. Прав Стивен Коэн, который в качестве главного фактора выдвигает

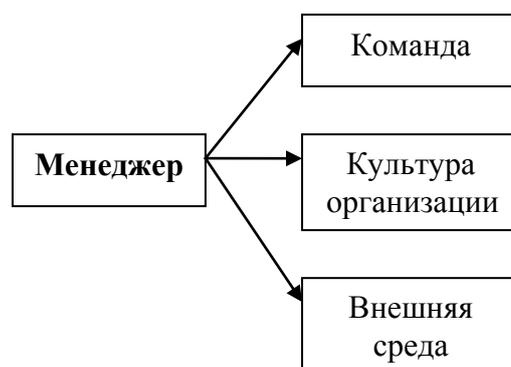
роль М.Горбачева и Б.Ельцина: «Именно противоположные, но симбиотически связанные воли двух экстраординарных политиков – экстраординарных еще и в том, что появились они в один и тот же исторический момент и в отдельности судьба каждого из них могла сложиться иначе – и привели к концу Советского Союза». Автор особо отмечает, что неубедительными являются доводы о том, что систему «сгубил институт национальных республик, поскольку их поведение обычно определяется поведением руководящих ими элит. Они не возмущались, когда в 1980-е гг. продемократические реформы Горбачева постепенно подрывали их власть, и молчали, когда в августе 1991 г. московские путчисты грозили вернуть республики под жесткий контроль центра. На путь независимости они ступили лишь после того, как Ельцин в Москве проложил им дорогу». Следует заметить, что далеко не все республики встретили свою независимость с энтузиазмом.

Замечательный пример влияния руководителя на судьбу страны показывает Сингапур, вырвавшийся за последние десятилетия из отсталых регионов мира в самые передовые государства благодаря стратегии, разработанной и осуществленной Ли Кван Ю. С другой стороны, мы видим чем закончились «оранжевые революции» на Украине и Грузии. Страны, имеющие все предпосылки для устойчивого развития, оказались ввергнутыми во внутренние и внешние конфликты из-за слабости своих президентов.

Наряду с представлениями о сильном менеджере, которые зачастую овеяны легендами, существует мнение об ограниченном или даже номинальном влиянии руководителей на результаты деятельности организации. Объясняют подобные представления о *символическом менеджере* наличием огромного количества факторов, выходящих за пределы их компетенции, как-то: экономические условия, колебания рынка и потребностей клиента, изменение государственной политики, деятельность конкурентов, состояние дел в различных отраслях, влияние конкретных технологий, решения, принятые предшествующими руководителями.

На самом деле на свободу деятельности менеджера действует ряд параметров. Среди них:

- команда;
- культура организации;
- внешняя среда, в которой действует организация.



В этой и последующих лекциях рассмотрим значение этих параметров.

Роль команды в условиях перемен

Личность играет значительную роль в администрировании, но руководитель всегда имеет команду, чьим поведением ограничена его деятельность. Если обратиться к истории, то мы увидим личность, окруженную своими, зачастую легендарными, людьми. У Христа – это апостолы, у пророка Мухаммеда – его сподвижники – сахабы, вместе с ним ушедшие из Мекки в Медину для основания мусульманской общины, у Чингизхана – нукеры, стоявшие у основания Монгольской империи, у Карла Великого – бароны и т.д.

Менеджер собирает команду, которая во многом определяет характер его деятельности. Ли Якокка прежде чем поставить «Chrysler» на ноги, собрал специалистов, причем тех, кто ему хорошо был знаком по работе в компании «Ford», кстати, уволенных Генри Фордом III.

Все руководители зависят от команды, однако важен характер зависимости, а также особенности построения работы команды. Если вновь обратиться к историческим сюжетам, то мы увидим, что великие личности не просто собирали сильную команду, но ставили совершенно новые задачи и в связи с этим создавали соответствующую требованиям времени организацию.

У Чингизхана не было никаких ресурсов, кроме воли и умения организовать людей для решения грандиозных задач, которые начались с принятия кодекса законов – «Великой Ясы». Население Монголии с учетом подвластных племен не составляло даже 1 млн. человек, а собственно монгол было всего лишь 200 тыс., не было развитой экономики, сравнимой с потенциалом Китая, где проживало на тот момент почти 59 млн. человек. Китайская армия была хорошо обучена, но Китай был покорен

чингизидами. Затем наступила очередь Азии, Персии, Руси, Восточной Европы. Все это нельзя объяснить жестокостью, деспотическим режимом, мифическими полчищами и т.д. Главным было даже не полководческий гений, а реформаторский дух Чингизхана, что во многом передалось наследникам Монгольской империи и стало на несколько столетий определяющим фактором в организации грандиозных государств.

В самом начале деятельности любой великой личности его команда не была большой. Она впоследствии обростала структурой, но способность к достижению успехов во многом определялась готовностью к переменам.

Сегодня перемены стали не историческими вехами, а обыденностью, что требует пересмотра многих устоявшихся традиций. За последние десятилетия появились совершенно новые организации, которые показали способность мгновенно завоевывать мир, а традиционно прочные компании стали исчезать на глазах из-за неготовности к переменам. Меньше одного поколения понадобилось, чтобы «Microsoft» завоевал весь мир, а Билл Гейтс из бедных студентов стал самым богатым человеком мира.

На место стабильности приходит динамичность, и гибкие структуры заменяют, казалось бы, незыблемую иерархию, вместо исполнительности поощряется творчество, а границы должностных инструкций начинают изменяться вместе с необходимостью выполнять все новые задачи, которых раньше не было на практике, коллектив приобретает иной смысл, не как структурированный персонал, а творческая команда, у которой рабочий день становится ненормированным, а сама работа может выполняться в любом месте и в любое время.

В 2002–2003 годах «BMW» достигла рекордных показателей и стала одной из лучших компаний в мире. Это стало возможным благодаря стратегии по выводу на рынок новых моделей автомобилей, разработанных командой под руководством Криса Бэнгла. Когда Бэнгла в 1992 году назначили руководителем конструкторского подразделения, аналитики очень удивились такому выбору. В автомобилестроительном бизнесе он был неизвестной фигурой, вдобавок он был американцем. Придя в компанию, Бэнгл сразу начал искать пути противодействия удушающему эффекту в высшей степени иерархической культуры *Festung* («Крепость»), в которой четкие полномочия людей редко пересекались, а сотрудники практически не взаимодействовали с людьми, не связанными непосредственно с их рабочей деятельностью. Задача Бэнгла состояла не только в разработке новых моделей автомобилей, но и

новой модели отношений сотрудников. Ему удалось создать открытую, неформальную атмосферу, по сути дела иную культуру отношений.

Успех на «BMW» был обусловлен отходом от прежней структуры управления и созданием рабочих команд, готовых работать в динамичной глобальной бизнес-среде. Сегодня такой подход находит все больше сторонников.

Группа, из которой складывается команда, представляет собой формальный или неформальный коллектив для выполнения конкретных задач. Группа проходит эволюцию, состоящую из ряда этапов:

- формирование;
- смятение;
- упорядочение;
- выполнение работы;
- распад.

При *формировании* группа может быть формальной, созданной по служебному назначению или неформальной, если возникает по частной инициативе. Она может быть создана намеренно в рамках существующей организации со своей сложившейся структурой или же спонтанно возникшей группой для реализации новых идей.

Изначально важен состав группы, где должны быть собраны не только хорошие специалисты, но люди умеющие работать в команде. Лучше всего, когда собираются соратники, но в любом случае это должны быть люди достаточно гибкие, готовые к неординарным решениям, без страха перед новыми непривычными изобретениями. На этом этапе для группы характерна неопределенность, поскольку нет ясности со структурой отношений и ролью каждого участника коллектива.

На второй стадии начинается уточнение цели группы, ее структуры и стиля руководства. Для этой фазы характерно *смятение*, вызванное высокой неопределенностью, сопровождаемой внутригрупповым конфликтом интересов или точек зрения.

В следующей фазе наступает *упорядочение* с выяснением связей, норм поведения и функций членов группы.

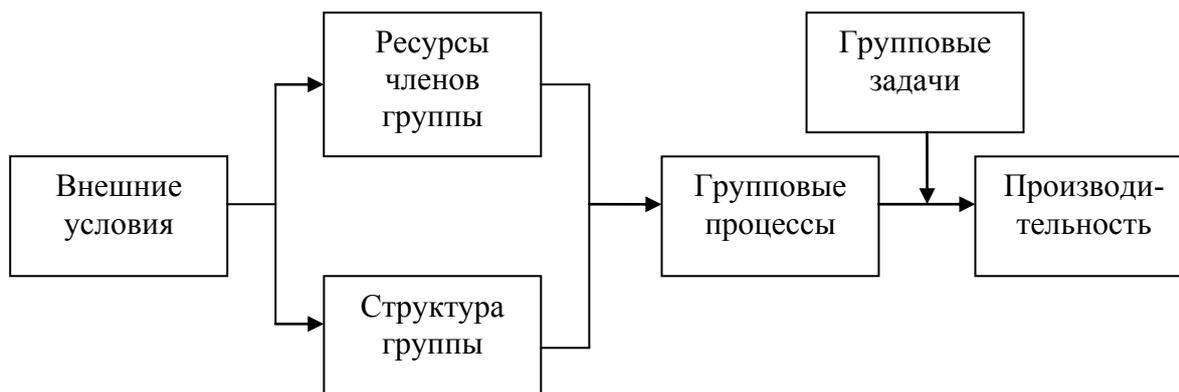
Четвертый этап – это *выполнение работы*, поскольку все отношения выяснены и наступает творческий процесс.

Для временных групп существует этап *расформирования*. В принципе завершение проекта может стать началом нового, в котором будет участвовать обновленный состав.

Качества эффективных команд

Почему же одни группы добиваются бóльшего успеха, чем другие и становятся инициаторами многих нововведений? Ряд факторов влияет на групповое поведение, а значит и общий успех.

Внешними условиями могут выступать правила, определяемые более крупной организационной системой или же экономическая и политическая ситуация в обществе.



Потенциал производительности труда группы в значительной степени зависит от *ресурсов*, которыми обладает каждый ее член в отдельности. Речь в данном случае идет об индивидуальных способностях и личностных характеристиках членов группы. Очевидно, успехи «BMW» во многом определялись способностями Криса Бэнгла. Но другая составляющая успеха – командная работа, которая зависит от навыков межличностного общения, в частности, умения преодолевать конфликты. Общительность, уверенность в себе и независимость положительно влияют на общую производительность группы. Излишняя авторитарность, стремление к власти и неорганизованность негативно сказываются на эффективности и моральном духе группы. Имея дело с людьми разного пола, возраста и культурной принадлежности, очень важно быть терпимым, т.е. предоставлять им определенную свободу оставаться самими собой, воспринимать их мнение и быть внимательным к их ценностям.

Структура создает целостность, а значит, влияет на общий итог, который оказывается не арифметической суммой усилий отдельных членов группы, а чем-то большим. К параметрам, которые влияют на возникновение структуры, относятся роли, нормы, согласованность, статус, размер группы, ее сплоченность и позиция формального лидера.

Понятие роли применимо не только к менеджерам, но ко всем работникам организации. Роль – это набор ожидаемых схем поведения, приписываемых тому, кто занимает определенное положение в кон-

кретной ячейке общества. Роль направлена или на выполнение задания или поддержку определенного уровня удовлетворенности членов группы. Люди могут иметь и несколько ролей, выбирая их в зависимости от группы, к которой они принадлежат в данный момент. Человек, который «отклоняется» от ожидаемой роли, вступает в определенный конфликт. Например, университет от преподавателя требует строгого отношения к студентам с тем, чтобы сохранить репутацию следования высоким стандартам, однако студенты при этом хотят, чтобы преподаватель ставил им как можно больше хороших отметок, поскольку стремятся получить максимально высокий средний балл. Преподаватель оказывается в ситуации ролевого конфликта.

Благодаря принятым нормам устанавливаются приемлемые для всей группы *стандарты*. Например, в академической среде рабочий день может определяться временем, установленным администрацией, скажем, с 9 утра до 18 часов вечера, но такое требование может не существовать, если коллектив достаточно продуктивно работает в свободном режиме. В этом случае администрация может потребовать обеспечения постоянной доступности каждого сотрудника по телефону или электронной почте.

Каждая организация самостоятельно вводит те или иные нормы, исходя из характера задач и технологии трудового процесса. Во время археологических или этнографических экспедиций может быть установлен свой особый режим работы. Но независимо от специфики задач и организации, в каждой группе будут регулироваться нормы эффективности и качества работы.

Существуют групповые нормы, которые оказывают давление на ее членов, принуждая к общему поведению. Мы стремимся быть членами группы и поэтому стараемся не отличаться от остальных. Это порождает *шаблонное мышление или согласованность поведения*. Конечно, поведение людей отличается в зависимости от национальной или личной культуры, но стремление к групповой гармонии сохраняется как закономерность в любых случаях.

Мощным мотивирующим фактором в группе выступает *статус*, от которого во многом зависит поведение человека. Статус – это уровень престижа, положение или ранг индивидуума внутри группы. Неофициальный статус зависит от индивидуальных способностей и навыков и от того, что ценится остальными членами группы. Очень важно, чтобы официальный и неофициальный статусы совпадали, а более высокий ранг имел свои преимущества, отвечал повышенным ожиданиям. Примером несоответствия статуса ожиданиям может служить ситуация, когда на-

чальник зарабатывает меньше, чем подчиненные. Это снижает уважение к вышестоящему менеджеру и снижает мотивацию людей, у которых исчезает один из стимулов к росту. Существуют определенные культурные различия в восприятии статуса. В России размеры кабинета – важнейший показатель и предмет уважения, а для японца это ни о чем не говорит.

Размер группы влияет на результаты работы, но не однозначно, поскольку зависит от поставленной задачи. Большие группы (12 и больше человек) эффективны при сборе исходных материалов, а малые группы (в 5–7 человек) мобильны и результативны при обработке данных и решении задач.

В ситуации, когда нет четкого распределения обязанностей и оценка работы группы в целом становится неявной появляется так называемое «социальное безделье», когда кто-то старается «выехать» за счет других. Снижение эффективности работы начинается в случае, когда люди начинают думать, что их личный вклад нельзя измерить и оценить. Впрочем, к китайским работникам это не относится, у них производительность в группе оказывается даже выше, чем в одиночку. Сказывается коллективистская психология традиционной культуры.

Эффективность работы группы зависит от ее сплоченности, т.е. от межличностных отношений внутри коллектива и адекватного восприятия общих целей. Два фактора влияют на внутригрупповые процессы – метод принятия решений и управление конфликтами.

Принятие решения может быть индивидуальным, что экономит время, но групповое принятие решений имеет ряд преимуществ:

- использование разнообразия опыта и точек зрения;
- выработка большего количества вариантов;
- высокая вероятность одобрения принятых решений другими сотрудниками и восприятие их как имеющих большую законную силу, чем принятые единолично.

К недостаткам следует отнести:

- значительные временные затраты;
- давление активного меньшинства, способного повлиять на окончательное решение группы;
- влияние шаблонного мышления на принятие решений;
- нечеткое распределение ответственности.

Оценка преимуществ того или иного способа принятия решений будет зависеть от существующих критериев эффективности. Если важна скорость принятия решения, то индивидуальный подход более про-

дуктивен, но если важна креативность, то групповое обсуждение дает лучшие результаты.

В ходе выполнения задач группа неизбежно сталкивается с противоречиями, разногласиями, разнообразием мнений. Существуют различные точки зрения на отношение к *конфликтам*. Традиционный подход к конфликту считает его результатом неправильного функционирования и предлагает любым способом его избегать. Гуманитарное отношение считает конфликт естественным результатом функционирования любой группы, т.е. не воспринимает его как деструктивное явление. Наконец, третья точка зрения считает конфликт и вовсе позитивным явлением, а в некоторых случаях совершенно необходимым для повышения эффективности работы группы.

Функциональные конфликты носят конструктивный характер и способствуют достижению поставленных целей. Дисфункциональные мешают деятельности группы. Незначительные конфликты по поводу заданий и отношению к процессам выполнения работы могут быть конструктивными, поскольку они стимулируют обсуждение идей, а конфликт взаимоотношений, как правило, носит деструктивный характер. Поскольку контролируемый уровень конфликтности влияет на производительность группы, то менеджер должен регулировать внутригрупповые отношения. Существуют различные варианты разрешения конфликтов: уклонение, приспособление, давление, поиск компромисса и сотрудничество. Ни один из них не является универсальным и менеджерам приходится полагаться на свой опыт и знание людей.

Подход к созданию команд проходит определенную эволюцию. В 1970-е годы только такие компании как «Volvo» использовали в своих производственных процессах особо создаваемые команды, сегодня это стало обычным явлением для мировых лидеров. Если вначале создавались коллективы для решения конкретных проблем каких-либо подразделений, то сегодня появился новый тип команд, чьи задачи стали более масштабными, а сами они стали самоуправляемыми т.е. работающими без менеджеров и полностью отвечающие за весь рабочий процесс. Не редкость создание команд с перекрестными функциями, где объединяются профессионалы в разных областях для выполнения конкретных задач. Новым явлением стали виртуальные команды – это тип рабочей группы, в которой физически рассредоточенные члены объединяются с помощью компьютерных технологий для достижения той или иной цели. Виртуальные команды могут делать все, что и обычный коллектив – обмениваться информацией, принимать решения, и выполнять рабочие задания, проводить электронные конференции, даже никогда не встречаясь друг с другом.

Многочисленные исследования позволили выявить качества, характерные для эффективных команд:

- *четко поставленные цели.* Члены эффективных команд точно знают задачи, которые перед ними стоят, и понимают, за счет каких совместных действий они смогут их решить;
- *необходимые навыки и умения.* Эффективные команды формируются из компетентных специалистов, при этом с личными качествами, необходимыми для успешного сотрудничества с другими людьми;
- *наличие взаимного доверия* среди членов команды;
- *общая приверженность целям;*
- *тесные связи,* обеспечивающие обмен информацией, идеями, мнениями;
- *умение договариваться.* Поскольку задачи, а значит и взаимоотношения в команде постоянно меняются, члены группы должны уметь признавать существующие разногласия и уметь их улаживать;
- *эффективное руководство;*
- *атмосфера поддержки,* как внутренней, так и внешней.

Организации, которые усвоили методы преумножения творческого потенциала людей за счет их объединения в высокоэффективные команды, демонстрируют высокие достижения в обостряющейся с каждым днем конкурентной среде. Естественно, при этом стиль управления командой кардинально меняется, к чему далеко не все готовы, а некоторые люди в принципе не могут измениться и продолжают работать традиционными методами, что не приносит успеха. Если перечислять функции менеджера команды, они будут те же самые, что и у любого руководителя, но отличия возникают в связи (1) с ориентацией управления группой в контексте внешней среды и (2) обеспечения деятельности команды в целом. Руководитель команды предстает в нескольких ипостасях, что можно изобразить в виде ромба ролей.

Руководитель команды служит связующим звеном между командой и представителями внешнего окружения, т.е. более высоким уровнем управления, потребителями, поставщиками и т.д. Руководитель обеспечивает команду необходимыми ресурсами, объясняет задачу и ожидания других, а также собирает информацию для работы группы.

Руководитель помогает решать проблемы, возникающие в группе. Эта деятельность редко связана с решениями технического характера, поскольку обычно члены команды лучше, чем их лидеры, знают, как

должны выполняться задания. Руководитель должен помочь обсуждению возникшей проблемы и выстроить алгоритм поведения.



Важна роль руководителя в решении конфликтных ситуаций, снятии напряжения и создании творческой атмосферы.

Руководитель выступает в роли наставника. Он не только объясняет членам группы основные задачи, но и обучает работать в команде, а также через мотивацию поддерживает высокую производительность труда.

#



Личный опыт:

«Почему важно уметь договариваться?»

Для возникновения «Модели Татарстана» исключительную роль сыграл Договор между Россией и Татарстаном, подписанный в 1994 году. Его значение было велико как для внутренней стабильности, так и взаимоотношений республики с федеральным центром. Договор стал победой Татарстана в борьбе за свой статус. Не случайно все последующие годы всеми способами пытались принизить его роль, потом запретить договоры, лишить их смысла федеральными законами, просто пугали, что на языке политологии называется политическим давлением.

Переговоры начались в трудные дни августа 1991 года перед самым ГКЧП – попыткой то ли переворота, то ли укрепления власти Б.Ельцина. Официальная сторона хорошо известна, но малопонятна. Во время переговоров один из активных членов российской стороны вдруг исчез, и мы поинтересовались, куда он делся. На что получили загадочный ответ,

что он уехал в командировку, мол, грядут важные события. На дополнительный вопрос, насколько они важны и что за командировка? Нам ответили, что события очень важные, в Екатеринбурге формируется запасное правительство. Все это происходило за четыре дня до ГКЧП.

Сам факт начала переговоров и даже подписание первого протокола стало достижением. Надо представить российское сознание в те годы. Оно и сегодня не отличается склонностью к федерализму, а тогда было гремучей смесью великодержавного шовинизма, советского централизма и революционного энтузиазма. К набору стереотипов о великой державе, добавлялось московское высокомерие, которое выразилось в словах, типа: «Что вы там, в Татарстане о себе возомнили? Вас же из Москвы не видно. Не видно!!!». Вначале просто угрожали экономической блокадой, но на наше счастье все основные магистрали нефте- и газопроводов шли с востока на запад через Татарстан, и получалось, что блокада республики была палкой о двух концах. Силовое решение вопроса рассматривалось в 1992 году, но результаты референдума 1992 года, в котором русские поддержали статус республики обескуражил Москву настолько, что они отказались вводить войска и срочно вывели воинские части из республики.

В 1991 году московским политикам сам факт ведения переговоров между официальными делегациями двух сторон – России и Татарстана – просто казался нелепостью. Нам говорили: «Вы составная часть России, а значит, не можете вести переговоры на равных». Психология диктата, захвата, подавления и силового решения любого вопроса доминировало в политическом сознании. Конечно, были сочувствующие нам и с российской стороны, которые понимали, что мы не собираемся вредить России, но они не могли говорить об этом вслух. Но в кулуарах подсказывали как действовать.

На нашей стороне оказалась логика обстоятельств, конечно помогла собственная настойчивость и выработка тактики ведения переговоров. К обстоятельствам следует отнести процесс подготовки Союзного Договора. По инициативе М.Горбачева автономные республики были включены в Ново-Огаревский процесс. Татарстан настаивал на союзном статусе и поэтому отказался парафировать проект Союзного Договора, в котором республика оказывалась автономией в рамках РСФСР. Наша делегация настаивала на подписании по алфавиту в одном ряду с другими республиками, включая Россию. Тогда возникал вопрос о взаимоотношениях Татарстана с Россией, ведь республика оказывалась в анклав. Нужно было договариваться. Первая побе-

да заключалась в самом факте переговоров и протокольной записи о необходимости договорных отношений.

После ГКЧП начался распад СССР. Политическая ситуация кардинально изменилась. Если в СССР Татарстан шел с другими, где-то в пристежке, то в России оказался в авангарде. Федеральный центр беспокоил «парад суверенитетов», когда все бывшие автономии требовали расширения своих прав. Москва была напугана перспективой распада России по аналогии с СССР. В политике это называют «эффектом домино». Его значение было явно преувеличено, но сказалась психология тех, кто был причастен к распаду СССР. Началась лихорадочная подготовка Федеративного договора (ФД).

Татарстан в это время работал над Конституцией, где фиксировался уровень полномочий, взятый после принятия «Декларации о государственном суверенитете». По фактическому состоянию дел получалось, что у Татарстана прав было больше, чем фиксировал проект ФД, а значит, не было смысла его подписывать. Татарстан отказался парафировать ФД. Башкортостан, следуя своей обычной тактике, клялся в верности Татарстану, а в последний момент, за 8 минут до церемонии, получив какие-то дивиденды, согласился на подписание.

Переговоры по заключению двустороннего договора продолжились в прежнем формате с мотивировкой о необходимости присоединения к ФД. В делегации РФ считали Татарстан островом коммунизма и были убеждены, что народ не поддерживает руководство, как старую партноменклатуру. Они потребовали проведения референдума для подтверждения полномочий представлять интересы народа.

Проводить референдум по статусу республики в момент, когда межэтнические отношения были накалены и могли перерасти в столкновения, было опасно. Но были реальные шансы выиграть референдум. Руководство республики начало разъяснительную работу, подчеркивая, что речь идет не об объявлении независимости, а только о повышении статуса республики на благо всем жителям Татарстана и это сыграло свою положительную роль. Как выразился впоследствии сотрудник Совета безопасности РФ, «по нашим сведениям, и татары и русские поддерживали М.Шаймиева». Теперь заволновалась Москва. Срочно началась кампания по дискредитации республики, начали завозить в огромном количестве листовки и плакаты, появились агитаторы, парламент страны рассматривал вопрос о референдуме и с высокой трибуны депутаты истерично кричали, что прольются реки крови, Б.Ельцин выступал с официальным заявлением, призывая сказать решительное «НЕТ!». В ответ по местному телевидению «крутили» кадры, где Б.Ельцин, выступая в

Казани, говорил обратное: «Берите суверенитета столько, сколько сможете!». ПИАРовская война Москвой была проиграна, поскольку было не понятно, почему демократы выступают против самой демократичной формы волеизъявления народа – референдума, тем более под пристальным взглядом наблюдателей из многих стран.

В арсенале Москвы оставался силовой метод. К границам Татарстана были подтянуты войска, переброшена десантная дивизия из Прибалтики. Прокуратурой было выдано предписание не открывать помещения для голосования, что надо квалифицировать как откровенную провокацию, поскольку законных оснований для этого не существовало. Но под утро оставалось всего несколько закрытых участков и те к моменту начала референдума решились нарушить предписание Прокуратуры. Голосование прошло мирно, за статус проголосовало 61,4% избирателей. Москва была в шоке, но сделала вид, что результаты референдума значат не более, чем данные социологического опроса.

В республике после референдума началась стабилизация политической обстановки. Деление на русских и татар, коммунистов и демократов оказалось несущественным. Народу Татарстану было гораздо важнее единство. Баланс интересов, которым руководствовались лидеры республики, оказалось важнейшим политическим принципом, предопределившим все последующие успехи Татарстана. На основе результатов плебисцита была принята Конституция РТ, с указанием, что вопросы статуса, записанные в Основном законе, могут быть изменены только референдумом.

Москва готовилась к новым сражениям, и на очереди был проект Конституции РФ. Конституционное Совецание в 1993 году было организовано сугубо административным методом, чтобы получить одобрение готового проекта. Наши интересы там не были учтены, и делегация республики посчитала, что не имеет смысла участвовать в этом спектакле. Мы покинули Конституционное Совецание, результатом чего стало включение в проект Основного закона специального пункта о возможности заключения двусторонних договоров с субъектами, что снимало формальные препятствия для заключения договора с Татарстаном и Чечней, не подписавших ФД.

Политическое противостояние субъектов и центра обычно проходило по сходному сценарию. Республики и ряд областей-доноров требовали расширения прав, а Москва все вела к централизации управления. Готовился документ, который, в конце концов, подписывали все, кроме Татарстана. Чечня вообще не участвовала в этих процессах. После

этого шли переговоры только с Татарстаном, без участия других субъектов.

Каждый год приносил какие-то плоды. Договаривались об экспортной квоте на нефть, о налоговом режиме, который одно время предоставил преимущества Татарстану, Башкортостану и Якутии, определялся характер приватизации, раздел имущества, и т.д. Основной политический Договор ждал момента подписания. Время от времени в СМИ вбрасывалась информация об опасности договорной практики, проводили параллель между Чечней и Татарстаном. Б.Ельцин никак не решался на последний шаг.

В конце 1993 года готовились выборы в Госдуму. Вопрос стоял ребром. Участие Татарстана в выборах означало, что мы признаем существующий порядок вещей и становимся частью правового поля России, которое в Москве понималось однозначно: «Что скажем, то и будете делать!». Неучастие в выборах означало оказание политического давления с требованием подписать договор. Политическое давление нормальный инструмент, используемый во всем мире, хотя в России считается позволительным его использовать только центру. Это особенность российской ментальности.

В Татарстане в день выборов все участки были открыты, но выборы не состоялись и от Татарстана депутаты не были представлены в Государственной думе. Это стало последней каплей, после чего Б.Ельцин решился подписать Договор, ставший исторической вехой для Татарстана.

Особо следует отметить уникальную технологию ведения переговоров. Ее можно представить как «трехслойный пирог». Общие контуры обозначались в политическом проекте договора, над которым работали представители двух президентов. Параллельно шла работа двух правительств о заключении соглашений по конкретным вопросам, которые стали приложением к тексту договора и, наконец, рабочие группы заинтересованных министерств готовили материалы для правительств. На разных этапах принимали участие депутаты двух парламентов. В результате в переговорный процесс оказались втянутыми сотни людей, что расширяло круг сторонников договора. После трех лет интенсивной работы обе команды оказались связанными общей судьбой общего детища – договора. Постоянная работа с прессой также способствовала подготовке общественности к результатам. Когда дело подошло к завершению, то оказалось, что в ближайшем окружении президентов России и Татарстана нет серьезных оппонентов.

Для того, чтобы понять значение этой технологии «трехслойного пирога» достаточно сравнить ее с тем, что происходило в 1990-е годы в Грузии. Несмотря на разумные подходы к урегулированию отношений с Абхазией, Южной Осетией и Аджарией, сам принцип федерализации не нашел поддержки даже в ближайшем окружении Шеварднадзе, ибо вся работа велась узким кругом специалистов. А ведь нужно было сделать своими союзниками правительственные структуры и парламент, наиболее шумные партии и общественные организации, после чего объявлять результаты переговоров.

Конечно, в переговорах существенны и неформальные приемы, как-то человеческое общение. При отсутствии доверия друг к другу нет позитивного настроения, ибо любое самое разумное предложение противоположной стороны воспринимается как подвох и отвергается с порога. Бывали случаи, когда мне приходилось убеждать татарстанскую делегацию в правоте российской стороны. А вот когда обе стороны относятся с доверием друг к другу, то на столе переговоров остается только конфликт интересов, что можно решать достаточно продуктивно для пользы обеих сторон.

Трехлетний марафон с подготовкой договора показал, что изобретения кабинетных ученых или предложения в качестве намерения не имеют никаких шансов для включения в текст документа. Туда вошло только то, что было выстрадано и уже стало частью жизни республики.

К концу 90-х гг. начались атаки на договорную практику вместе с общей волной централизации власти. Большинство субъектов федерации отказалось от ранее подписанных договоров. Впрочем, как они конъюнктурно подписали, так же и отказались. В последующем в Татарстане многие пункты договора реализовали, они вошли в различные законодательные акты, стали частью жизни. Тактика Москвы на постепенную изоляцию Татарстана от других регионов приносила очередные плоды. Постепенно «фронт» субъектов – инициаторов федерализации редел. «Вертикаль власти» из советского небытия начала возвращаться.

В Испании практика заключения двусторонних договоров с наиболее активными регионами, как Каталония, Страна Басков, Наварра, завершилась принятием на их базе закона, позволяющего всем регионам получать повышенный статут. В России все сделали наоборот. Подписали со всеми субъектами договоры, а затем приняли закон, который уравнивает всех в бесправии. Одним законом ослабили громадный экономический и творческий потенциал страны.

Страх Москвы перед договорной практикой рационально объяснить невозможно. По существу подписать договор, значит, прийти к

согласию в интересах всей страны и субъекта. Что может быть лучше?! Договор в принципе не может быть источником разрушения страны, поскольку его цель прямо противоположная. Если бы не договорились, тогда сохранялся бы повод для опасений. Но в России логика обратная, и ее можно объяснить только наличием имперского инстинкта. Это не сознание, а именно инстинкт, который во многом не понятен даже самым трезво мыслящим политикам. Конечно, распад СССР создал комплекс неполноценности в обществе. Вместе с «Большой Россией» рухнуло прежнее величие. Руководители страны острее страхов направляют на народы России, хотя именно сами же и были участниками роспуска СССР.

Несмотря на ужесточение власти к 2000 году, Татарстан от договорной практики не отказался. Началась подготовка нового договора, что для Москвы было полной неожиданностью. В отличие от процедуры подготовки первого договора, где обе стороны демонстрировали знание Конституции России и международного права, в ходе подготовки второго договора Конституция, вообще, не рассматривалась как основополагающий документ. Уровень правового сознания команды В.Путина был на порядок ниже прежних участников. Они не знали и не хотели знать собственной конституции. Особенно ярко это проявилось при попытке перенести ст. 68 Основного закона России в текст Договора. Никто с российской стороны не мог взять на себя такую ответственность, и дело дошло до В.Путина, который сказал свое решительное «нет». В его поведении была железная логика, ведь Конституцию РФ в судах не рассматривают как юридический документ, хотя она обладает прямым действием, а договор носит статус федерального закона и если бы в него попала ст. 68, регламентирующая функционирование языков в республиках, то по этим вопросам можно было бы судиться.

Новый договор был подписан в 2007 году, но он уже не несет того значения, как первый, он всего лишь политический жест, хотя в нем есть ресурс для понимающих. Однако и в Татарстане изменилось мышление. К вопросу о договоре стали подходить весьма прагматично, только с финансовой точки зрения. Психология лавочников восторжествовала и в нашей родной республике, хотя политика – это не базар.

&



Ступени успеха: «Трамплинчик»

Немногие начинают карьеру со значимой должности. У большинства первая ступень бывает маленькой, но любую должность можно сделать значимой, если привлечь дополнительные ресурсы.

Для расширения власти, конечно, существенны должностные полномочия. На успех влияет также репутация подразделения, в котором начинается карьера, ведь не все отделы равны по влиянию. Сплоченность внутри подразделения организации становится дополнительным фактором. Контакты и контроль над специалистами своей области дает свои преимущества.

Безусловно, важны финансовые ресурсы, которые вначале будут малодоступны, да и впоследствии будут находиться под вожаделенным вниманием многих глаз.

К должности надо относиться не как к гарантии власти, а возможности укрепления положения путем приобретения новых источников власти.

Власть – это производная функция от позиции, занимаемой человеком в системе коммуникаций и существующих социальных отношений, причем в контексте не только формальных полномочий, но и власти и влияния тех, с кем этот человек непосредственно общается. Значит, важным ресурсом влияния является положение в коммуникационной системе организации. Участие в различных комиссиях, комитетах и т.д. позитивно влияет на расширение и углубление контактов. Люди, которые стремятся к власти, не могут позволить себе свободу выбора круга общения. Они постоянно должны искать новые пути знакомства и поддерживать уже налаженные отношения.

Важным элементом процесса общения являются психологические факторы, в частности, симпатии. Благодаря чувству симпатии возникает взаимность, а значит и коллективные отношения. Этому способствует:

- социальная схожесть;
- внешняя привлекательность;
- комплименты и лесть;
- контакты и сотрудничество;
- ассоциация с другими приятными для нас вещами (например, мы любим тех, кто сообщает нам хорошие новости и т.д.).

Люди сердечные, приветливые, обладающие чувством юмора, при прочих равных условиях, гораздо эффективнее расширяют свое влияние. Следует также иметь в виду, что в индивидуальных отношениях следует избегать характерной ошибки – добиваться лояльности человека, оказав ему услугу. Напротив, лучший способ привязать человека к себе – это позволить ему оказать небольшую услугу. Пусть вам помогут при первых шагах, станут наставниками, предупредят об опасностях.

Приобретение союзников создает взаимозависимость и постепенно выходит за рамки чисто административных вопросов и требует к себе внимательного отношения. Как показывает практика, причиной потери потенциальных или появившихся союзников является чаще всего самолюбие, когда успехи оцениваются как исключительно собственные заслуги. Вслед за этим наступает охлаждение в отношениях и потеря важного ресурса власти.

Расширяя свое влияние, закрепляя репутацию специалиста или товарища по работе, укрепляя связи по горизонтали и вертикали, вы используете новые возможности для роста. Общий принцип состоит в том, чтобы оказаться в узловых точках коммуникационных связей, вплоть до выбора месторасположения своего кабинета и посещения скучных собраний с тем, чтобы выяснить реальную расстановку сил, влияния тех или иных фигур в коллективе.

В жизни всегда существуют разносчики информации. Это определенный тип людей, которые всегда все знают раньше других. Они могут во время подсказать, что и где происходит, а при необходимости могут донести твою информацию другим людям. Информация – это важный ресурс влияния.

Занять нишу, на которую претендуют многие, где есть деньги и власть трудно, на эту должность найдется много претендентов, а вот возглавить какую-либо комиссию, которую другие считают ненужной, стоит попробовать, ведь там, наверняка, найдутся интересные люди со своими знаниями, информацией, связями. Студенты на семинаре этот принцип назвали *«Правилом трамплинчика»*, и он звучит так: *«Важно найти свободную нишу, где никто не толпится и постепенно расширять ее до значимых размеров»*. Это одна из ступеней к власти и лидерству.

Помню, когда я поступал в университет, один из моих товарищей подал документы на факультет, где был самый большой конкурс – 10 человек на место, а на физфаке, мехмате было всего по 3. Он объяснил, что эти трое знают предметы лучше, чем он, а на других факультетах он равный среди равных и может побороться за место под солнцем. А в конце учебы у него будет диплом того же университета, а это уже фактор.

Информацию о значении различных структур и отдельных сотрудников в организации желательно дополнить знанием того, чем озабочен начальник и в связи с этим определить свое место и способности.

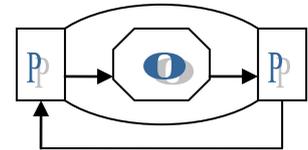
Репутация начинает формироваться с самого первого дня работы в организации. Первый шаг очень важен и ответственен. Если вы заранее знаете, что выбранная вами позиция проигрышна, нельзя за нее бороться в открытую, поскольку репутация неудачника более весомая, нежели ваша правота. Сложившуюся репутацию трудно изменить. Припасите принципиальность для удобного случая, когда вас готовы воспринять адекватно. Настойчивость в отстаивании своей позиции укрепляет репутацию, но в этом вопросе существует мера. Если вы выскажете веские аргументы против мнения большинства, но не сможете переубедить коллектив, то вы заработаете репутацию несговорчивого сотрудника, хуже того – скандалиста, с которым нежелательно иметь дело и от которого лучше держаться подальше. Если же вы после достаточно убедительных доказательств, тем не менее, согласитесь с общим решением, вы заработаете репутацию человека, умеющего работать в коллективе, хорошего командного игрока и обяжете других пойти навстречу. Тогда возникнет взаимность, что очень важно для карьеры.

Мнение о вас, а значит, репутация как перспективного работника должна созреть. Если результаты работы – объективный показатель, то остальные качества, которые столь же важны для начальника, как-то лояльность, взаимоотношения в коллективе, умение брать на себя ответственность и т.д. далеко не очевидны и о них узнают от сотрудников.

&

Лекция 6.

Структура организации



Основные элементы организационной структуры

В управлении, как и в живой материи, существует множество видов организации социальной жизни.

Впервые за изучение организационной структуры взялся Анри Файоль на рубеже XX века, будучи главой одного из крупнейших в Европе производств – горно-металлургической компании. В «функциональной организации» Файоля каждый член должен был делать свое дело, выполнять только свое задание и никогда, ни при каких обстоятельствах не брать на себя чужих обязанностей. Такой подход существует до сегодняшнего дня. Например, в выполнении операции коронарного шунтирования участвует 10–15 высококвалифицированных врачей: главный хирург, два ассистента, анестезиолог, две сестры, которые готовят пациента к операции, три операционные сестры, которые помогают в процессе операции, две-три сестры и врач-ординатор, работающие в реанимации и палате интенсивной терапии, специалисты, отвечающие за аппараты «искусственное сердце» и «искусственные легкие», три-четыре сотрудника, отвечающие за электропитание. Все эти люди считают себя «командой», и все в больнице воспринимают их именно в этом качестве. Они действительно «команда», каждый член которой – мгновенно, без специальных приказаний и даже подсказки коллег – корректирует свои действия в случае малейших изменений.

Георг Сименс, основатель «Deutsche Bank», с помощью концепции организационной структуры, разработанной Файолем, спас идущую ко дну компанию «Siemens Electric», основанную его двоюродным братом, электротехником и промышленником Эрнстом Вернером Сименсом и пришедшую в упадок после смерти последнего. По мнению Питера Друкера, «Георг Сименс создал то, что и сегодня остается принятой ор-

ганизационной структурой высшего руководства в Германии (а также в Центральной и Северной Европе – с небольшими изменениями): команду равноправных партнеров, каждый из которых является экспертом в своей области и практически самостоятельно работает в рамках определенной ему функции; вся группа вместе выбирает спикера, который выполняет роль не “босса”, а “лидера”».

Приблизительно в то же время вопросами организации заинтересовались в Соединенных Штатах Америки. Таким образом, вопросы организационной структуры стали частью науки управления и в течение одного века были предложены и опробованы многочисленные типы структур организации.

Сегодня стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. В целом, организационная структура зависит от стоящих задач, технологии, внешней среды. Структура организации формируется и используется для того, чтобы породить и применять власть. Разрушение независимых центров или уменьшение их влияния также укрепляет власть центральных постов.

Организационная структура – не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить свое влияние, производительность совместного труда работников и т.д. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях.

Процесс организации заключается в формировании структуры компании, что позволяет работникам эффективно и результативно выполнять свои профессиональные обязанности.

Организационная структура – формальная схема организации, по которой подразделяются, группируются и координируются рабочие задания.

Адам Смит задумался о *разделении труда* и пришел к выводу, что это способствует повышению производительности труда. Генри Форд воплотил это на конвейере, с которого каждые 10 секунд сходил новый автомобиль. Люди с невысокой квалификацией могли производить сложную машину в большом количестве благодаря специализации рабочих заданий. Разделение труда резко повысило производительность, но одновременно у рабочих выросла усталость, скука, стресс, плохое качество работы, рост текучести и, наконец, все это привело к падению производительности труда. Специализация имеет свои разумные пределы, за которыми отрицательные последствия превышают уровень экономической выгоды.

Другим элементом организационной структуры является *деление на отделы*, благодаря чему происходит группирование отдельных рабочих заданий для достижения целей организации. В университете существует учебный отдел, бухгалтерия, деканаты, кафедры, лаборатории и т.д., объединенные общей структурой.

Функциональная схема делит организацию по функциям: конструкторский, производственный, финансовый, снабженческий и т.д. Работники группируются по выполняемым функциям, что приводит к высокой специализации, но сопровождается слабыми связями между отделами.

Деление может происходить по территориальному принципу: западный, южный, северный, восточный регионы; европейский, азиатский, американские зоны и т.д. Такая структура приводит к эффективному решению региональных вопросов, учету географических и других особенностей отдельных территорий, но сопровождается дублированием функций и изоляцией территориальных подразделений.

Возможно деление организации по клиентам, продуктам производства, особенностям производственного процесса. У каждого случая существуют свои преимущества и недостатки.

Механический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью и жесткой иерархией власти в организации. Наглядным примером такого подхода является разработанная Максом Вебером структура «идеальной бюрократии». Организация такого рода может действовать достаточно эффективно в условиях, когда используется простая технология в условиях несложной и предсказуемой внешней среды.

Органический подход к структуре организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Такой подход необходим в условиях значительной неопределенности, сложности и динамичности внешнего окружения. Особенно ярко это демонстрирует производство электронной техники и ее программного обеспечения, где технологии меняются непрерывно. В отличие от «идеальной бюрократии», где расписаны обязанности каждого работника, органический подход напротив предоставляет широкие возможности для самостоятельного принятия решений ради достижения цели и вводит минимальный контроль деятельности подчиненных.

Командная цепочка

Управление строится на соподчинении, координации и контроле. Непрерывная цепь подчинения, связывающая верхние уровни организации с нижними и определяющая, кто кому подотчетен называется *командной цепочкой*. Эта цепочка представляет собой неразрывную линию властных полномочий.

Единоначалие позволяет сохранить непрерывность порядка подчиненности, в соответствии с которым у каждого работника должен быть только один начальник. Это очень древнее правило, которое начало пересматриваться только в последние годы вследствие бурного развития компьютерных технологий и тенденции к делегированию полномочий. Увеличение доли умственного труда и как следствие возрастание доли ответственности за результаты труда ведет к изменениям в отношениях начальника и подчиненных. Другими словами, в современных условиях взаимоотношения «начальника» и «подчиненных» больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта, а не традиционную схему «я начальник, ты дурак». Но в этом же кроется причина больших сложностей в работе «комплексных бригад»: у каждого из ее членов два начальника – начальник-специалист, например, заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор.

В современных условиях понятие командной цепочки утрачивает свое значение. Однако, такой авторитетный теоретик как Питер Друкер не торопится с однозначными выводами. «Сейчас много говорят о “конце иерархии”, – пишет он. – Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, “босс”, – тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, – а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, – от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. “Иерархия” и ее абсолютное признание каждым членом организации – единственная надежда на спасение в кризисной ситуации».

В организационной структуре возникает естественный вопрос о том, сколькими сотрудниками может эффективно управлять менеджер. Это вопрос *нормы управляемости* и от ответа на него зависит количество уровней управления. Увеличение количества уровней ведет к росту расходов, потере гибкости и замедлению процесса принятия решений, но их снижение грозит ухудшением качества управления. На норму

управляемости влияет опытность и подготовленность работников, которыми управляют, сходство задач служащих, их сложность, территориальная близость подчиненных к начальнику, использование стандартизованных процедур, эффективность информационных систем, культура организации и стиль управления.

Важный элемент организационной структуры *централизация и децентрализация*. Концентрация принятия решений на верхних уровнях организации называется централизацией. Передача полномочий по принятию решений на низовые уровни организации означает децентрализацию. Централизация ускоряет принятие решений, но при ошибках негативно отражается на деятельности всей организации.

Растущее многообразие усиливает требования к неиерархическому управлению. Демократизация создает более гибкие и эффективные формы, которые учитывают потенциал персонала. Сегодня организации во все большей степени нуждаются не в простых исполнителях, а в творческих и квалифицированных специалистах.

Децентрализация приближает процесс принятия решений к реальным процессам, производителям, клиентам, рынку, но грозит потерей властных полномочий. Крах банка «Bering's» заставил многих с осторожностью отнестись к практике наделения полномочиями.

Выход из подобной ситуации предложил Питер Друкер. Суть его компромиссного подхода состоит в том, что старшие менеджеры ставят общие цели своим подчиненным, но позволяют самостоятельно выбирать способы их достижения. Возможно, это наилучший вариант сочетания преимуществ централизации с недостатками децентрализации.

Сильная организационная культура может смягчить недостатки децентрализации, но у нее также есть уязвимая сторона – в условиях необходимости перемен новая идеология может столкнуться с консерватизмом прежних ценностей и сделать организацию нечувствительной к изменениям на рынке.

В организации все подчиняется стратегии, включая структуру. Простая стратегия (например, производство одного вида товара) требует очень простой или свободной формы. Процесс принятия решений сосредотачивается в руках одного менеджера, а степень специализации остается низкой. По мере роста задач меняется и структура. В основе ситуативных схем «стратегия-структура» лежат три критерия: степень новаторства; уровень минимизации затрат, отражающий стремление организации к жесткому контролю над издержками; степень имитации, которая выражает стремление снизить риск, для чего заимствуется структура у лидера отрасли.

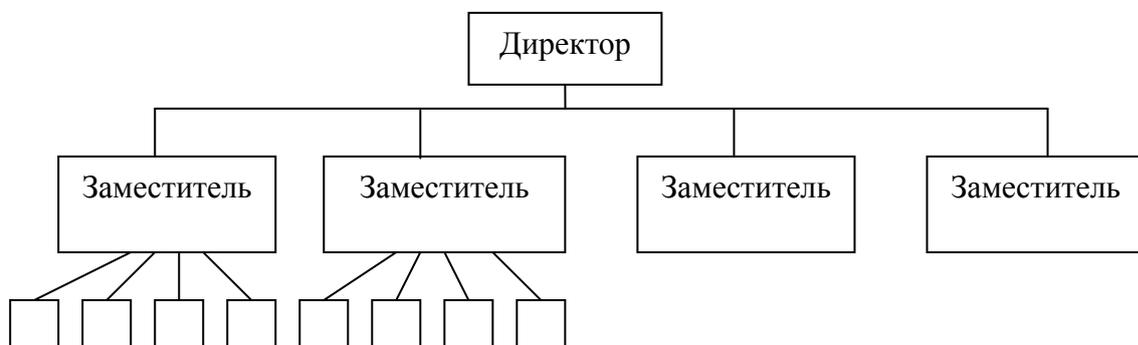
На структуру влияет *размер* организации. Для крупных компаний характерна более узкая специализация, централизация и формализация управления. Увеличение размера организации с определенного порога (около 2000 работников для развитых стран), приводит к качественному скачку, а затем влияние размера на структуру оказывается не столь существенным.

Важным фактором, влияющим на структуру организации, является используемая технология. Для малосерийного производства характерна низкая вертикальная и горизонтальная дифференциация, слабая формализация, а значит и довольно гибкая структура управления. При массовом производстве возникает более сложная вертикальная и высокая горизонтальная дифференциация с сильной формализацией управленческих процессов. Поэтому структура организации становится централизованной, с сильной функцией контроля. Для технологии с непрерывным процессом производства характерна высокая вертикальная, низкая горизонтальная дифференциация и низкая степень формализации, что требует более адаптивной и гибкой структуры.

Типы организационных структур

К традиционным организационным структурам можно отнести простую, функциональную и дивизиональную. *Простая* структура зависит от одного человека. Она недорогая, гибкая, с четкой системой отчетности, широко распространенная в малом бизнесе, но не годится для растущей организации.

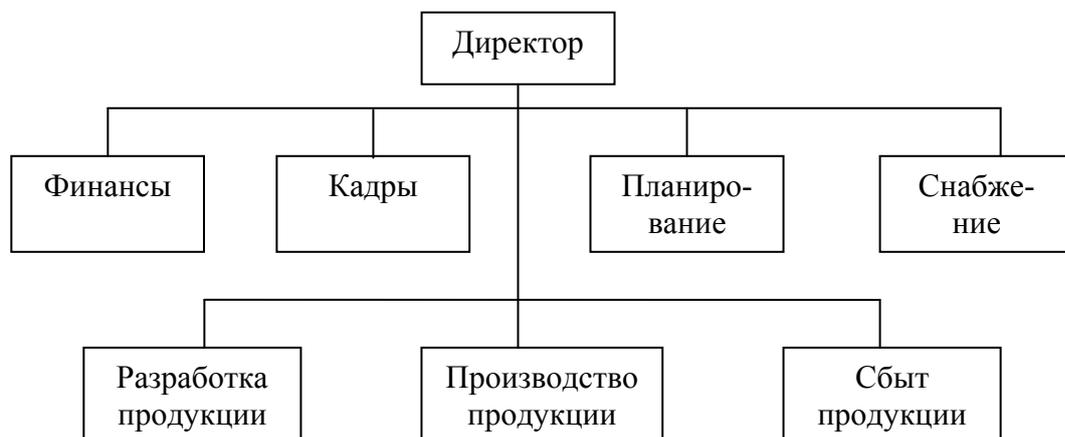
До определенных размеров организации вполне может оказаться эффективной линейная схема управления.



Функциональная структура создает экономию за счет специализации, минимальное дублирование персонала и оборудования в силу объединения людей в группы, выполняющих сходные функции. Однако

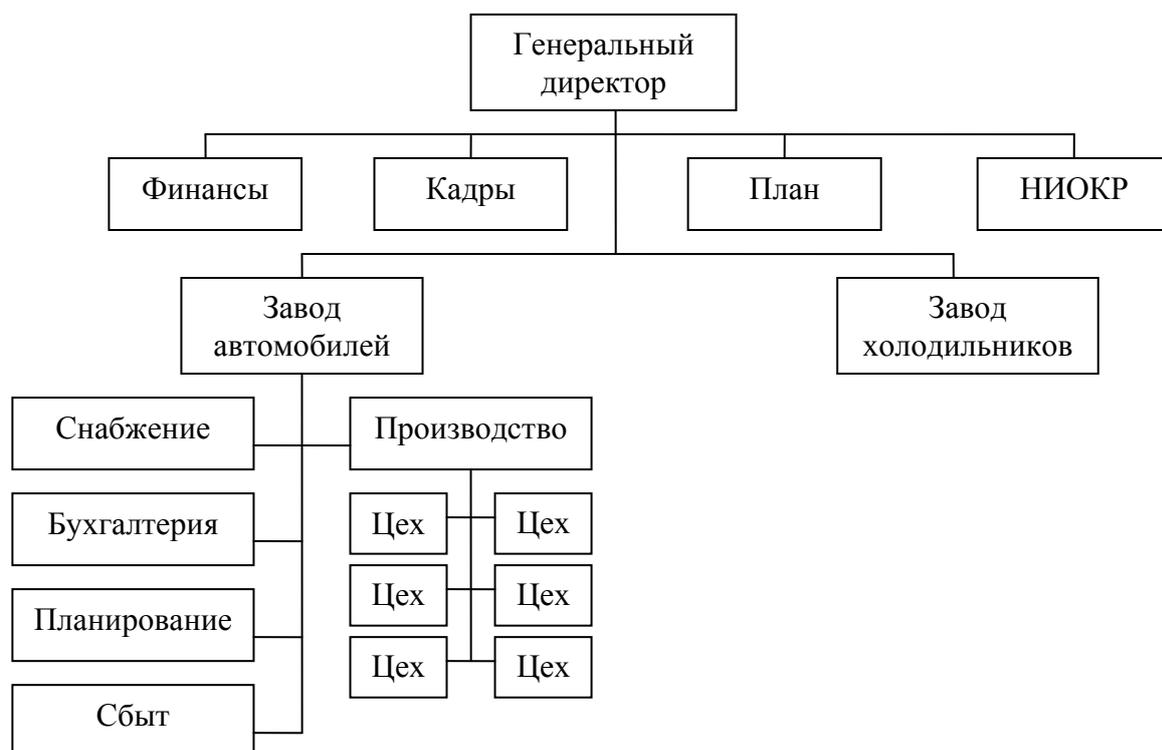
при этом специалисты изолируются друг от друга, а менеджеры не могут увидеть всю картину в целом, т.е. основные цели организации отходят на второй план.

Одной из традиционных форм является *линейно-функциональная* структура, в основе которой лежат линейные подразделения, осуществляющие основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.



К недостаткам этого типа организации относится его тяжеловесность при росте производства, слабость горизонтальных связей, что в целом сдерживает развитие компаний.

Дивизиональная структура включает полуавтономные бизнес-единицы, или подразделения.



Автором этой идеи стал президент «General Motors» Альфред Слоун. Он сочетал централизованное планирование в штаб-квартире с децентрализованной производственной деятельностью подразделений, что стало отличительной чертой данного типа структуры. Сам автор назвал дивизиональную схему «скоординированной децентрализацией». Долгие годы она служила образцом для подражания в автомобильной промышленности.

Современные организационные структуры возникают под влиянием глобализации, усиления конкуренции, потребности в разработке и производстве сложной продукции, изменений в информационных и иных технологиях, роста уровня образования. Сегодня наблюдается тенденция к уменьшению количества уровней управления с тем, чтобы организация была как можно более «плоской», поскольку каждое звено не только удорожает весь процесс, но и создает дополнительные помехи, искажения в передаче информации.

Командная структура состоит из рабочих групп или команд, которые обладают достаточно большой свободой и планируют свою работу так, как считают оптимальным. Естественно, при этом они полностью несут ответственность за результаты работы. Например, при обращении клиента с проблемой в фирму, его не отправляют к специалисту, а решают весь круг вопросов, который его волнует, поскольку вся команда обучена обслуживать клиента, а не выполнять конкретную работу по принципу разделения труда.

В крупных организациях командные структуры обычно дополняют типичную функциональную или дивизиональную структуру. Это позволяет сочетать стабильность бюрократических структур с гибкостью командных структур для решения отдельно выделенных задач.

Другими современными организационными структурами являются *проектные и матричные* структуры. Для решения масштабных и сложных задач необходимо было создать большее число коммуникационных каналов и центров принятия решений. Такая потребность возникла в электронной промышленности и родоначальником новой структуры стала компания «IBM», ее назвали матричной. Данная структура объединяет специалистов из различных функциональных разделов для работы над одним или несколькими проектами, которыми руководят менеджеры проектов. Это вызвано потребностью ускорить изобретение и внедрение новой продукции, а для доведения новой продукции до производственного цикла нужно собрать в один коллектив исследователей, технологов, производственников, маркетологов, экономистов, снабженцев, которые работают уже в каких-то конкретных отделах. При старой

системе конструкторы изобретали аппаратуру, практически не беспокоясь, как ее можно будет впоследствии производить. Инженерные ошибки обнаруживались спустя много месяцев, а то и лет работы. Для создания своей 777-й модели компания «Boeing» сформировала около 200 конструкторских команд. При этом инженеры, конструкторы и даже клиенты пользовались одними и теми же компьютерами. В результате удавалось быстрее обнаруживать ошибки. Менеджер такой команды может не иметь подчиненных, но при этом отвечает за ресурсы и коммуникации, но не за кадры. В такой структуре, конечно, возникает нежелательная ситуация «двух господ» у одного подчиненного. Этот конфликт решается постоянной координацией своей деятельности менеджера проекта и функционального менеджера.

Проектная структура объединяет круг специалистов, которые не имеют постоянной работы в каком-либо отделе, а потому по завершении работы над проектом, они приступают к новому проекту. Организационная структура в таких группах меняется в зависимости от задач нового проекта, а менеджеры больше похожи на наставника, инструктора, дирижера.

Новым явлением в менеджменте стала *организация «без границ»*, которая не сдерживается горизонтальными, вертикальными или внешними барьерами, характерными для традиционных структур. Впервые эта структура появилась на «General Electric». С ее помощью были преодолены не только внутренние, но и внешние барьеры между клиентами и поставщиками. При такой структуре исчезают командные цепочки, нормы управляемости не ограничиваются руководством, а отделы заменяются командами.

Виртуальная организация состоит из небольшого ядра работающих полный рабочий день сотрудников, которые временно нанимают сторонних специалистов для решения конкретных задач. Эта структура заимствована из киноиндустрии, где работники представляют собой «свободных агентов», перемещающихся из проекта в проект. Вместе с тем, она оказалась пригодной для многих сфер бизнеса, а также в некоммерческих организациях. Она удобна, в частности, в научной сфере.

Институт истории Академии наук Татарстана строит многие проекты, ориентируясь на интеллектуальный потенциал самой исторической отрасли, независимо от административных и государственных границ. При традиционной схеме управления невозможно подготовить значительное количество высококвалифицированных ученых, специализирующихся по разным странам, народам и векам. Но такие специалисты зачастую уже работают в других организациях: университетах, акаде-

мических институтах, музеях. При современном техническом оснащении мало имеет значения местонахождение ученого, если только проект не привязан к лаборатории или другой технике, требующей физического присутствия, как например, археологические раскопки. Виртуальный институт не только позволяет реализовывать большие проекты, но и снижает расходы по обслуживанию помещения, которое превращается из рабочего места в штаб-квартиру.

Продолжением идеи организации «без границ» являются *сетевые* структуры, создающие небольшое основное ядро сотрудников, которое передает выполнение основных функций другим организациям. Известная фирма «Nike» занимается разработкой и маркетингом новых продуктов, которые затем по контракту производят специализированные компании по выпуску спортивной обуви. А шведская компания «Ericsson» заключает контракты не только на производство, но и на передачу некоторых функций, связанных с научными разработками, менее затратным подрядчикам – компаниям из Дели, Калифорнии, Сингапура и других стран.

Одной из вариаций сетевой организации является *модульная* структура, которая использует сторонних поставщиков для получения отдельных компонентов или модулей продуктов, которые затем собираются в готовую продукцию на ее предприятиях. Примером может служить филиал «GM» в Бразилии, где поставщики снабжают завод целыми секциями автомобилей, которые затем остается смонтировать небольшой бригаде.

Одно из явлений, связанных с глобализацией – это необходимость постоянного обучения. Эта потребность привела к возникновению *обучающихся организаций*, которые выработали навыки постоянной адаптации к изменениям среды. В этих организациях работники непрерывно приобретают новые знания и делятся ими с коллегами, благодаря чему коллектив повышает свою конкурентоспособность.

Однако следует учитывать, что обучающаяся организация может возникнуть и существовать только при наличии сильного и целеустремленного руководителя. Существуют и скептические взгляды на эту форму организации. Джон Миклтуэйт и Адриан Вулдридж весьма категорично пишут: «Если вся эта пустая болтовня об обучающихся организациях и имеет какой-то смысл, то он заключается в следующем: в стратегическом мышлении компании должны принимать участие все ее сотрудники, а не только маленькая группка планировщиков». Здесь следует учесть, что в последние годы сложилось критическое отношение к стратегическому планированию из-за ее оторванности от реальной об-

становки и увязка планировщиков с рядовыми сотрудниками помогает лучше понять друг друга.



Организации с *плоской структурой*, несмотря на децентрализацию, грозящую перейти в анархию, показывают свою состоятельность. В таких компаниях как «Microsoft» или «Intel» нельзя найти хаотического набора индивидуумов. Они организованы и высокоэффективны, но тогда возникает вопрос: что же держит их вместе? Организация строится на стержневых компетенциях, т.е. кодифицированных и некодифицированных навыках и потенциальных возможностях, придающих компании уникальную особенность, которую трудно перенять конкурентам. У «Sony» она заключается в миниатюризации, у «Canon» – в оптике, что позволило ей производить не только фотоаппараты, но также копировальную технику, сканеры и т.д. Стержневые компетенции – это те, выполнение которых невозможно передать другим. «Nike» разрабатывает и продает спортивную обувь, но ничего не производит. Она занимается именно тем, чего не могут делать другие.

Другая сцепка автономных элементов «плоских» организаций – это корпоративная культура, которая складывается исторически, но чаще намеренно культивируется.

В «плоских» организациях теоретически на смену всем внешним источникам контроля должны прийти «доверие» и «самодисциплина», однако практика уже показала опасность излишней доверчивости, а потому в успешных организациях возникают современные ненавязчивые способы контроля.

В прошлом у компаний всегда был надежный ресурс – капитал, которым управляла небольшая элита. Сейчас главный капитал – знания, но управлять знаниями гораздо сложнее, чем деньгами, поэтому со временем будут появляться новые структуры, которые не будут похожи на сложившиеся.

#



Личный опыт:
«Смена галса»

Работать советником президента Татарстана в самые трудные годы для республики более, чем достаточно для одного человека. Даже простое перечисление разных ролей и документов, в подготовке которых мне пришлось участвовать, заняло бы целую страницу. Но в 1996 году произошло событие невероятное даже для меня.

Приглашает М.Шаймиев к себе в кабинет и в разговоре о делах Академии наук Татарстана предлагает возглавить вновь создаваемый Институт истории. В то время в Институте языка и литературы (ИЯЛИ) Академии наук РТ создавалась нервная обстановка. В газетах выходили полемические статьи ученых друг о друге, дело доходило до суда, политизация захватила гуманитариев. В этой ситуации, не имея за спиной исторического образования, создавать из ученых, чье внимание отвлекалось на внутренние разборки, новый институт, было сродни самоубийству. Оценив тупиковую ситуацию, я непроизвольно воскликнул:

– Минтимер Шарипович, за что?! Есть же ряд достойных академиков-историков...

– Ты пойдешь! Параллельно остаешься советником.

Для меня было понятно, что главное заключалось в урегулировании конфликта, а не научная деятельность. Это потом возникло и 1000-летие Казани и остальные инициативы, а тогда задача была совсем иной.

Директор не может тушить конфликты, не владея ситуацией в коллективе, а для этого нужно разбираться в истории. Мое положение было сродни проблемам новоиспеченного выпускника Казанского университета, который, поступив на работу, не знает с чего начать карьеру.

В КГУ мне пришлось долгие годы читать курс лекций по теории управления. Как мне это помогло? Тейлор, Файоль, Богданов, труды

которых я старательно штудировал и объяснял студентам, померкли при столкновении с реалиями, хотя в определенных ситуациях всплывали те или иные бесполезные сюжеты. То, что выручало меня – это отсутствие страха. На самом деле после походов в Чечню, меня запугать было трудно. Второе качество, которое я вынес из университета – мышление. После физического факультета, гуманитарные науки мне казались легкой прогулкой «по истории». Я, естественно, довольно быстро освоил некоторые «азы» исторической науки, сделав упор на методологию, чтобы уйти от пристрастий разных школ («булгаристы», «татаристы»), но в первые дни главное заключалось в другом – поднятии собственной репутации. Один из наиболее рьяных сторонников создания Института истории на первом же собрании коллектива радостно объявил: «Хакимов – не историк!». Благо мои многочисленные публикации по политике обеспечивали минимальную репутацию.

Излишне говорить о материальной стороне вопроса. Достаточно сказать, что в институте не было ни одного компьютера, а правительство РТ, издав распоряжение, никакой материальной помощи не оказало. Но меня беспокоил сам коллектив, который к нищете уже привык, но ждал ответственного часа инаугурационной речи и новой раскладки сил в институте.

Для начала я побеседовал с формальными руководителями отделов, а также неформальными лидерами с тем, чтобы узнать обстановку. Должность сама по себе не дает гарантий прочности власти, которая легко может раствориться в межгрупповых дрязгах.

При подготовке важных документов, проектов, аналитических записок я пользуюсь программой PowerPoint, в которой есть шаблоны типа «Стратегия», где нужно ответить на семь простых вопросов, типа «Как вы дошли до такой ситуации?». Поскольку слайды занимают одну страницу, то ответить на эти вопросы в краткой форме крайне трудно. Это написать доклад на 30 страницах можно за два дня, а 10 страниц слайдов по серьезному вопросу требуют усилий не одной недели.

Месяц ушел на анализ. Дальше нельзя было тянуть, поскольку в настроениях коллектива существуют некоторые сроки ожидания, которые легко могут перерасти в разочарование. Не случайно журналисты комментируют сто дней вновь назначенных первых лиц. В этом есть смысл.

Пора было приступать ко второму этапу – обсуждению проблем по отделам с сотрудниками с тем, чтобы поддержать настроения ожидания перемен. Передо мной лежал в компьютере краткий, но ем-

кий документ, который представлял характеристику отдельных подразделений и возможные варианты стратегии. Активные дискуссии по существующим подразделениям и направлениям работ что-то подтвердили из моих набросков, что-то добавили к прогнозу, что-то исключили. Еще месяц ушел на анализ этих дискуссий. Наконец, начала вырисовываться общая картина.

Предыдущий опыт работы в рамках ИЯЛИ был скорее негативным с точки зрения организации общей работы. Публикации сводились к «очеркам», которые составлялись исходя из принципа «у кого что есть, то и издадим, если будут деньги». Из доминирующих идей звучал лейтмотив: «Будут деньги, будут книги». У меня в ответ созрел встречный вопрос: «А надо ли все это публиковать?». Этот вопрос был риторическим. Даже отдельные неплохие работы не спасали ситуацию, поскольку настроения читающей публики в республике сводились к требованию: «Дайте нам правдивую историю татарского народа!». Это требование звучало также среди татар по всей России.

Другой вывод заключался в том, что коллектив работал сам с собой и даже контакты между отделами были номинальными. Не было творческих связей с университетом, другими институтами Академии, не говоря уже о совместных проектах с российскими профильными институтами.

Третий вывод также был неутешительным – мышление ученых было наследием советского прошлого, которое настолько же активно использовалось в настоящем, насколько рьяно критиковалось.

К общему собранию созрел план написания фундаментального труда «История татар с древнейших времен» в 7-ми томах. Он казался настолько неподъемным и фантастическим, что вызвал не возражения, а удивление. Он переводил парадигму дискуссии совершенно в иное непривычное русло, когда старые боли и обиды оказывались несущественными. Подготовленные для печати труды по большей части оказывались лишними, а на робкие заявления о необходимости печатать очерки, я ответил, что это вопрос каждого отдела и не касается института в целом. «Хребет» для объединения коллектива был найден и он послужил не только снятию напряжения внутри института, но и созданию базы для выхода впоследствии массы добротных работ, некоторые из которых получили государственные премии.

Академическая среда отличается своеобразием, которого нет в коммерческих или государственных организациях. Прежде всего, должности сотрудников, заведующих отделами или кафедрами, директоров институтов, президента академии, ректора университета являются

выборными. У ученого мира особый характер «товара» и «услуг» в виде изобретений, научных трудов, проектов, которые порой не имеют рыночной стоимости. Например, ученые Казанского университета во главе с выдающимся российским астрофизиком Рашидом Сюняевым открыли новую галактику. Спрашивается: что теперь с ней делать?

Фундаментальные исследования или работы в гуманитарной сфере заведомо не могут быть оценены по рыночным критериям, как в коммерческих организациях. Ученому нельзя командовать сделать то или иное открытие, невозможно рассчитать прибыль от его изобретений. Во время празднования юбилея Елабуги, гуляя среди жителей, мне невольно пришлось услышать как они переговаривались с чувством гордости за свой город. Тут был однозначный вклад института истории, но как его оценить в рублях? Привязанность к своей республике, городу, району, что непосредственно влияет на экономику, никто не учитывает при подведении итогов деятельности гуманитариев. Стоимость керамических изделий Бугульминского завода и значение выкопанных археологами горшков не может оцениваться по единой методике, чего требуют исполнительные органы, гордящиеся своей приверженностью рыночной экономике.

В Италии мне пришлось быть не только в музеях, но и на конкретных предприятиях. Там отношение к культуре трепетное, чего не скажешь о Татарстане и России в целом. Между строителями республики и археологами порой идет настоящая война, поскольку первые «вкладывают живые деньги в будущее республики», а историки им мешают копать культурный слой экскаваторами, да еще устраивают «Помпеи» на месте найденных древних сооружений. Кисточка археолога против тупого экскаватора бизнесмена со связями в «верхах» – силы неравные, а потому мы потеряли не один гектар культурного слоя. В Италии же предприниматель, приглашая в свой офис, вначале ведет тебя в подвал, где под стеклянным полом находятся руины построек римской эпохи, те самые «Помпеи». Для него это предмет гордости, он не возмущается, что это задержало стройку и увеличило затраты, наоборот, ему несказанно повезло. Он своим потенциальным партнерам вначале показывает не свой бизнес, а свою культуру, тем самым, подчеркивая, что с ним можно иметь дело.

Конечно, после празднования 1000-летия Казани, в ходе подготовки которого в республику было инвестировано более 80 млрд. рублей, многие задумались о значении казалось бы, затратных наук, но до 1000-летия еще надо было дожить.

Когда в 1996 году Институт истории АНТ, наконец, заработал в новом статусе, у сотрудников не было ни одного компьютера, прихо-

дилось сидеть на древних стульях, будто их нашли во время раскопок. Это сегодня институт выглядит вполне респектабельно, а в то время ни материальной базы, ни научных связей, ни денег на издание. Разговоры о мировом уровне, масштабности исследований, преодолении мелкотемья, исправлении ошибок в изложении истории татар в российских учебниках – все это звучало со стороны руководителей республики, но редко подкреплялось соответствующим финансированием.

Мы сидели без компьютеров, с одним телефоном на весь институт, рисовали разные проекты и думали, где может быть прорыв?

Люди обычно ищут очевидные ресурсы, т.е. спонсора, внебюджетное финансирование, в лучшем случае гранты. Спонсоры, как правило, финансируют что-то готовое и часто выдвигают свои жесткие условия. Пока им макет книги не покажешь, на серьезное финансирование рассчитывать не приходится, а чтобы сделать макет нужно время и опять-таки деньги. Для внебюджетного финансирования нужно иметь соответствующую репутацию, т.е. показать вначале на что способен. Гранты хороши, но часто они индивидуальные и по частной теме. В общем, замкнутый круг. Но всегда вокруг тебя существуют ресурсы, на которые мало обращают внимание. Это – связи, сторонники, чьи-то амбиции, например, мэра города, президента республики, политические настроения, интерес к своей истории.

Первое, чем пришлось заняться в институте – это объединение научного сообщества республики, прежде всего Академии наук и Казанского университета, а затем налаживанием долгосрочных связей на основе соглашений с ведущими профильными институтами Российской академии наук, «Эрмитажем», укрепление контактов с исследователями Европы и США, уже имевшими авторитет в научном мире.

Стратегия заключалась в привлечении лучших специалистов в своей области с тем, чтобы выйти на мировой уровень исследований. Деньгами заманить специалистов было невозможно, поскольку денег не было. Оставался естественный интерес ученых к неисследованным страницам истории Евразии, в частности Золотой Орде. Болгарских ученых интересовало Булгарское государство, венгерских – их истоки на востоке, в частности, протовенгерские могильники в Татарстане, общая ситуация в мире с исламом подстегнула интерес к джадидизму как реформированному исламу и т.д. В какой-то мере нам помогла потеря Москвой после распада СССР своих координационных функций. Ученым негде было собираться. Казань стала таким местом.

С «Эрмитажем» отдельная история. Там работают не просто хранители запасников, а ученые, заинтересованные в совместных про-

ектах с научными центрами для осмысления значения своих бесценных коллекций. Сам директор музея Б.П.Пиотровский является известным исламоведом, чем весьма гордится, а Институт истории этой темой занимается вплотную. Он жаловался, что его воспринимают только как хранителя коллекций, в то время как он сам ученый и в коллективе работают замечательные специалисты. Мы соединили потенциал «Эрмитажа» и возможности ученых Казани и Петербурга. После очередной конференции Институт истории, «Эрмитаж» и Министерство культуры РФ подписали соглашение о сотрудничестве, на базе которого впоследствии появились замечательные выставки, посвященные искусству ислама и материальной культуре Золотой Орды, ставшими событием в жизни страны. «Эрмитаж» стал нашим стратегическим партнером, а это само по себе капитал. Кто еще может похвалиться такими связями?!

Постепенно появилось поле общих интересов со многими ведущими научными центрами страны и мира, оставалось только работать.

В одном из банков нашлись списанные компьютеры. Они стали первым материальным приобретением. Мне пришлось пойти в институте на символический жест – запретить пользоваться пишущими машинками и переходить на программу всеобщей компьютеризации. Только через много лет мне самому стало понятно, насколько правильным был этот жест, объявивший о наступлении новой эры в жизни института.

&



Ступени успеха: «Огни маяка»

На семинарах у студентов неизменно маячит вопрос: «Как начать карьеру?». Дискуссия вокруг этой темы очень быстро перерастала в тему о моральных принципах: «Можно ли шагать по головам?», «Зачем нужна власть?», «Надо ли прогибаться перед начальством?», иначе говоря, перед воображением студентов возникали две фигуры: «циника» и «героя». Образ «циника», как правило, не вызывает открытого одобрения, но студенты не знают, что можно этому противопоставить, полагая, что сама судьба отомстит за его несправедность. Для карьеры это далеко не лучший принцип. Осуждая поведение «циника» всегда нужно

оценивать его объективно без эмоций, понимая, на что он способен и в интеллектуальном и моральном плане.

Мнения студентов в оценке фигуры «героя» разделились. Большинство при всем сочувствии к героям, посчитали нужным в жизни проявлять гибкость из практических соображений.

В гибкости можно выделить две стороны: поведение, вызванное объективной необходимостью и осознанный компромисс. Смысл первой позиции состоит в признании неизбежности какого-то поведения. Если вы подняли правую ногу, то одновременно левую поднять не сможете. Есть объективные законы, с которыми надо считаться без моральной оценки.

Во время учений в бушующем море с мостика военного корабля сквозь туман прямо по курсу движения заметили огни.

– Огни на месте или движутся? – спросил капитан.

– На месте, капитан! – ответил впередсмотрящий, и это означало, что грозило столкновение.

Капитан приказал сигнальному:

– Передайте на судно: «Движемся курсом на столкновение, советую вам изменить курс на двадцать градусов!»

В ответ был получен сигнал:

– Желательно, чтобы вы изменили курс на двадцать градусов!

Капитан командует:

– Передай: «Измените курс на двадцать градусов! Я капитан военного корабля!»

Сигнальщик передал распоряжение капитана, на что последовал ответ:

– А я – маяк!

Пришлось изменить курс.

Существуют обстоятельства, в которых жизнь не оставляет выбора. Назовем это правило «*Огни маяка*», который гласит: «*Прежде, чем принимать решение, нужно оценить последствия столкновения*».

Героический поступок литературой романтизирован, но следует иметь в виду, что у героя естественный конец – гибель. Если уж выбран именно этот путь, то он должен быть оправданным.

Существуют в жизни обстоятельства, которые следует воспринимать как природные явления. Не имеет смысла сердиться на трескучий мороз, из-за чего, кстати, некоторые студенты не пришли на лекцию. Зато можно радоваться тому, что в морозный день появилось солнце и свежий снег красиво засверкал в его лучах. Ну, а если нет ни солнца, ни тепла, одни тучи и противное межсезонье, то можно, подсказали студенты, напевать песенку «*У природы нет плохой погоды...*». Пасмурная

погода никому не нравится, но вы же не в силах разогнать тучи и надо с этим смириться. Когда на твой дом надвигается ураган, лучше спрятаться в укромном месте, а с появлением солнца прибрать двор. Так же и в жизни бывают события, вмешательство в которые не в наших силах и не надо тратить нервы на переживания.

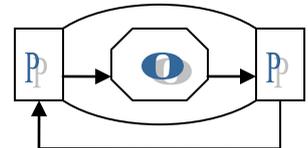
Гибкость – важный инструмент. Но у каждого в жизни будет возникать ситуация, когда нужно взвешивать цену компромисса, насколько он противоречит ценностям, которые вам дороги. Как гласит история, самым уважаемым дипломатом в начале XX века был посол Германии в Лондоне. Было ясно, что вскоре он займет более высокий пост, как минимум министра иностранных дел, если не федерального канцлера Германии. Однако в 1906 году он неожиданно подал в отставку. Причиной послужила следующая история. Король Эдуард VII, который к тому времени царствовал уже пять лет, собирался дать в честь немецкого дипломата большой обед. Немецкий посол, будучи главой дипломатического корпуса, – а на тот момент он находился в Лондоне без малого 15 лет, – по протоколу обязан был председательствовать на этом обеде. Король Эдуард VII был известным донжуаном и ясно дал понять, какого характера предполагается торжество: в конце обеда после десерта будет уменьшен свет и появится огромный торт, из которого выскочат десятка два обнаженных красоток. Так вот, немецкий посол, чтобы не участвовать в таком обеде, подал в отставку. «Я не желаю каждое утро, бреясь, видеть в зеркале грязного потаскуна», – заявил он.

Выбор на основе своих ценностей очень важен. Это определяет душевное равновесие и осмысленность жизни.

&

Лекция 7.

Культура организации



Семь факторов культуры организации

Процесс управления связан с какой-либо организацией, как преднамеренно созданным объединением людей для достижения определенной цели. Питер Друкер пишет: «Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. А менеджмент – это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов». Каждая организация имеет три обязательных элемента:

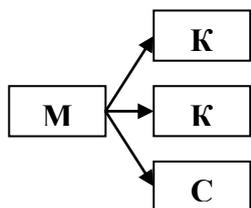
- определенную цель, ради которой она была создана;
- персонал, способный выполнить поставленные задачи;
- разработанную структуру, придающую целостность системе.



Поле деятельности менеджмента – внутренняя среда организации. Перипетии становления науки управления привели со временем ко все большему вниманию к человеческому фактору. Это связано не только с изменением взглядов теоретиков, но, прежде всего, с изменением самой жизни. Роль человеческого фактора становится все важнее. Техника, технология, сырье, капитал, труд и информация сохраняют свое значе-

ние, но вместе с тем появляется такой новый немаловажный фактор, как корпоративная культура.

Несколько раньше мы отметили, что деятельность менеджера ограничена работой его команды, культурой организации и внешней средой.



Культура организации представляет собой систему общих для членов организации внутренних ценностей. Культура – неосозаемая субстанция, которая заставляет работников быть дисциплинированными и порождает между руководителями и коллективом взаимное доверие, отличает одну организацию от другой. Культура организации воспринимается служащими, независимо от того, нравится она им или нет.

Корпоративные нормы могут быть самыми различными: писаными и неписаными правилами поведения, некими табу, ритуалами, символами, традициями. Выделяют семь факторов, влияющих на культуру организации:

1. *Ориентированность на результат*, что указывает на сосредоточенность менеджеров на конечном продукте, а не на методах и процессах достижения целей;
2. *Новаторство и готовность к риску* показывает, насколько в организации поощряется творческое начало сотрудников;
3. *Сочетание стратегического мышления с вниманием к деталям* отражает требование внимательного отношения не только к долгосрочным целям, но и мелочам;
4. *Учет возможностей людей и расстановка кадров.* Для раскрытия всех способностей, потенциала сотрудников нужны методы поощрения как материального, так и этического плана. Продвижение кадров в зависимости от их потенциала повышает эффективность работы коллектива в целом;
5. *Приоритет коллектива.* Организационная культура определяет, насколько таланты отдельной личности соединяются с общими интересами коллектива;
6. *Стабильность* показывает насколько организация готова к переменам или же ориентирована на сохранение существующего положения;
7. *Агрессивность* создает конфликтные ситуации, что может расстроить самые лучшие начинания. В условиях существования

культуры, допускающей значительную самостоятельность работников, личные амбиции могут помешать работе в команде. Если культура организации не ставит естественные границы агрессивности отдельных сотрудников, тогда для улаживания конфликтов остается административный ресурс.

Комбинация названных факторов формирует различные типы организаций. Традиционно многие организации следуют за правилом: «Не пытайся ничего чинить, пока что-то не сломалось». В таких организациях точно следуют инструкциям, мало обращают внимания текучести кадров или общему моральному духу. Руководство строится на четких цепочках административных полномочий. Результаты деятельности организации оценивают и соответственно поощряют отдельных работников, без учета общих итогов работы коллектива. В этих организациях стабильность понимается как неизменность.

Требование конкурентоспособности приводит к повышению творческого начала в организациях, отсюда происходят изменения общей культуры менеджмента, поощряющей внедрение перемен. В такой организации относятся терпимо к возможному риску, а неудачи расцениваются как приобретенный опыт, тем самым создается чувство гордости за разработку принципиально новых видов продукции. Цели организации рассчитаны на совместную работу коллектива, а не только индивидуальную производительность, соответственно при поощрении учитываются не только индивидуальный вклад, но и общие итоги организации. Такая атмосфера свободы, доверия к мнению сотрудников, активное участие всех в общей работе порождает новаторский дух, независимо от того изобретается ли первый «стоячий» тюбик для пасты или создается Cirque du Soleil.

В подобных организациях с сильными культурами повышается ответственность работников и наблюдается высокая отдача от труда. Но во времена быстрых перемен они могут оказаться не готовыми к быстрой перестройке своей работы, что произошло с компанией «Apple», традиционно отличающейся сильной корпоративной культурой. Она при изменении конъюнктуры рынка не сумела во время перестроиться и проиграла «Microsoft».

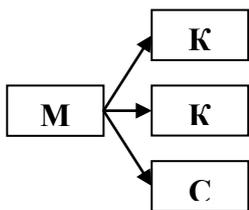
В зависимости от сложившейся корпоративной культуры корректируется общий стиль управления. Влияние культуры на деятельность менеджера сказывается на таких его качествах, как:

- принятие допустимой степени риска при выработке решений;
- принятие тех или иных критериев оценки результатов работы;
- способы решения конфликтов;

- поощрение самостоятельности и степень контроля деятельности работников;
- признание необходимости взаимодействия руководителей различных отделов.

Культура организации остается одним из важнейших факторов конкурентоспособности и требует к себе исключительного внимания.

Влияние окружающей среды на менеджмент



Окружающая среда – это совокупность факторов, находящихся вне организации и воздействующих на нее. Можно говорить о более общей (дальней) и ближней среде.

Ближайшее окружение – специфическая внешняя среда непосредственно влияющая на достижение организацией намеченных целей: клиенты, поставщики, конкуренты, правительственные учреждения и разного рода группы воздействия.

Клиенты. Поскольку постоянно меняются сами клиенты, а также их вкусы, потребности, постольку организация должна учитывать перемены в своей деятельности.

Поставщики. Любая организация нуждается в оборудовании, материалах, финансах, специалистах, которые получает от поставщиков. Акционеры, банки, страховые компании, пенсионные фонды и другие учреждения также входят в эту категорию поставщиков.



Конкуренты. Никто не может рассчитывать на монополию, причем это касается любой сферы, не только бизнеса, но и научных учреждений, некоммерческих организаций, предоставляющих те или иные ус-

луги. Следить за деятельностью конкурентов одна из важнейших задач организации.

Группы общественного воздействия. Правительственные учреждения, партии, движения, общественные организации могут оказывать воздействие на принятие норм, например, по защите окружающей среды, охране природы и животных, по охране памятников культуры, продаже алкогольных или вредных для детей напитков, еды и т.д., что меняет поведение организации.

Общая среда включает факторы, которые находятся за пределами организации, но их влияние не очевидно или же является косвенным:

- *экономические условия.* Инфляция, колебание цен и стоимости рабочей силы, изменения в экономическом развитии, рост доходов населения, и т.д. так или иначе, влияет на поведение организаций;
- *политико-юридические условия.* Изменения в законодательстве, налоговом режиме, таможенных сборах, политическая нестабильность непосредственно отражаются на инвестициях, прибылях, конкурентоспособности, а значит, требует учета в управлении. Например, закон о труде усложняет процесс увольнения сотрудников, закон о защите интересов потребителей вводит стандарты для товаров и продавцов, существуют свои нормативы у пожарников, милиции, санитарных служб и т.д., которые непосредственно или опосредованно отражаются на деятельности организации;
- *социальные условия.* Со временем меняются ценности, обычаи и вкусы потребителей, а значит требования к товару на рынке. Изменение в быту, религиозные пристрастия, стремление к здоровому образу жизни – все это требует учета в деятельности организации;
- *демографические условия.* Старение населения приводит к приспособлению компаний под возможность использования старшего поколения, изменяя график работы. С годами увеличивается количество работающих женщин, что порой требует перехода к гибкому рабочему графику. Рост количества эмигрантов требует учета этнических особенностей в менеджменте;
- *глобализация* привела к росту конкурентов, изменению технологий, быстрому распространению знаний, что влияет на интеллектуальную среду и делает прозрачными границы;
- *технологические перемены* приводят к появлению средств автоматизации работы офисов, к электронной системе торговли и т.д.

На характер деятельности организации влияет неопределенность внешней среды, которая характеризуется двумя параметрами – уровнем изменчивости и уровнем сложности.

Среда может быть динамичной или же устойчивой. Если нет конкурентов, то ситуация стабильна. Она может быть изменчивой, но вполне предсказуемой. Например, уровень продаж перед новым годом высокий, а в январе он падает, что нетрудно планировать.

Другой параметр нестабильности описывается сложностью внешней среды, что зависит от количества компонентов внешней среды и степени информированности организации. Чем меньше конкурентов, клиентов, поставщиков, правительственных учреждений, с которыми приходится иметь дело, тем стабильнее ситуация.

Ситуация наиболее стабильная, когда есть предсказуемость, простота среды, а необходимость в информации минимальна. И наиболее сложной является среда, которая изменчива, динамична, нестабильна, многокомпонентна и существует дефицит информации.

Любая организация имеет свои *заинтересованные стороны*, которые влияют на свободу действий руководителей при выполнении своих функций. Учет этих внешних организаций или групп важно с точки зрения большей предсказуемости будущих перемен во внешней среде, а значит большей гибкости, готовности к переменам. Смысл анализа заинтересованных организаций заключается в том, чтобы оценить их важность для организации и необходимость учета их интересов при принятии решений. Иначе говоря, следует расставить приоритеты и выработать тактику выстраивания взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Влияние национальной культуры на управление

Исследования на заводе компании «IBM», находящейся в Мюнхене показали, что немецкая культура оказывала на работников большее влияние, чем корпоративная. Следовательно, в деятельности организации национальные особенности страны или народа выступают более сильным фактором, чем культура организации.

Национальная культура – ценности и воззрения, ставшие общими для представителей конкретной страны и формирующие их поведение и способ восприятия мира.

Существуют различные классификации национальных культур. В наиболее обобщенной форме результаты исследования были представлены в программе GLOBE (Global Leadership and Organizational Be-

havior Effectiveness – Эффективность глобального лидерства и организационного поведения), где выделены несколько основных характеристик, по которым различаются национальные культуры.

Уверенность в себе. Степень поощрения культурой настойчивости, склонности к конфронтации и конкуренции, уверенности в себе, а не скромности и мягкости. Такая черта характерна для США, Германии и слабо выражена в Швеции, Японии.

Ориентация на будущее. При долговременной ориентации упор делается на будущее и высоко ценятся расчетливость и настойчивость. При кратковременной ориентации больше ценятся прошлое и настоящее, в них большим уважением пользуются традиции выполнения социальных обязательств. Высокая степень ориентации на будущее характерна для таких странах, как Дания, Швейцария, Сингапур, Нидерланды и слабая – в России, Польше, Италии, Кувейте.

Дифференциация по гендерному признаку. По нему оценивается социальный статус женщины, ее роль в принятии решений. Значительными различиями в положении женщин отличается Южная Корея, Индия, Китай и низкая степень дифференциации характерна для Швеции, Дании, Словении.

Неприятие неопределенности. Культурная характеристика, отображающая, насколько люди допускают риск и нетрадиционное поведение, насколько общество полагается на социальные нормы и процедуры, стараясь тем самым смягчить непредсказуемость будущих событий. Неопределенность не воспринимается в Италии, Японии и терпимо к нему относятся в Сингапуре, Швеции, США.

Дистанция власти отражает неравномерное распределение властных полномочий в учреждениях и организациях, отношение к расовой, этнической принадлежности при служебном росте. При значительной дистанции власти в обществе придают большое значение титулам, должностям, символам. У начальства появляется отдельная столовая. Приобретает символическое значение большой кабинет, рабочий стол, марка и даже номер машины. Высокая степень дистанции власти отмечается в России, Испании, Таиланде, низкая – в Дании, Нидерландах, Израиле.

Индивидуализм или коллективизм. Понятие индивидуализма относится к социальной структуре со слабыми связями, в которой люди заботятся о собственных интересах, семье и близких. Порой это связывают с чувством свободы. Характерная особенность коллективистской культуры в ожидании людей от других членов своей группы заботы и защиты при возникновении проблем. Яркий пример индивидуализма – это психология американцев, а коллективизма – китайцев.

Ориентация на производительность. В этой характеристике отражаются традиционное отношение к труду, готовность общества поощрять высокую производительность работников. Значительная степень ориентации на высокую производительности наблюдается в США, Тайване, Гонконге, Сингапуре и низкая – в России, Аргентине, Италии.

Гуманитарная ориентация. Данная характеристика определяет, насколько общество вознаграждает за честность, справедливость, альтруизм, щедрость, заботу и доброту по отношению к окружающим. Существуют страны, где отмечается сильная ориентация на такие количественные показатели, как материальные блага и собственные возможности. Это отмечено в Германии, Франции, Сингапуре. В других же на первом месте стоят национальные ценности. Например, в Индонезии, Египте, Ирландии.

Культура всегда играла заметную роль в жизни общества, но она не была столь значима для Тейлора, у которого знаменитый и чуть-чуть туповатый Шмидт таскал чугунные болванки по указанию менеджера, за что получал хорошее вознаграждение, или для Генри Форда I, когда он запускал конвейер, где нужно было иметь терпение и устойчивую психику. Прусская система управления, доведенная Максом Вебером до совершенства, не нуждалась в учете фактора культуры, поскольку бесстрастность была важнейшим принципом «идеальной бюрократии». Последующие концепции управления нехотя признавали культурный фактор, поскольку работника постепенно стали рассматривать как личность, но к концу XX века культура выросла в фактор, с которым считаются в не меньшей степени, чем с капиталом, трудом, сырьем и информацией.

#



Личный опыт:

«Как писать историю?»

В Институте истории с первых дней его существования была выбрана самая высшая планка в исследованиях без каких-либо местных интересов. Выбрать то можно, как держать эту планку?

В жизни всегда надо быть готовым использовать любую возможность, даже случайную, без предвзятости. Так оказалось, что у Института этнологии и антропологии Российской академии наук был грант на издание материалов о народах постсоветского пространства и, похоже, у них «горели» деньги. Они предложили нам попытаться

подготовить текст книги под грифом двух академий России и Татарстана, следовательно, под общей редакцией, но сроки были безумными, а мнения по ряду вопросов истории татар – противоположными. В таких случаях на одни согласования уходит год, а у нас времени было до осени. За лето люди могли написать тексты, потом надо было еще собрать иллюстративный материал, подготовить макет и до конца финансового года «освоить» деньги.

«Горящие» деньги – ситуация, которая нередко встречается в жизни. Академическая среда боится ударных темпов и сразу сдает поле боя. Здесь вступает в силу умение организовать работу. Если проект не связан с дополнительными исследованиями, требующими работы в архивах, длительных этнографических экспедиций, обработки археологических материалов, социологических исследований, то весь вопрос упирается в координацию усилий ученых и быструю работу редактора. Наука управления в таких случаях помогает. У меня был к тому же опыт аппаратной работы, где понятие сроков не связано с астрономическим временем. Хороший ответственный секретарь, напористый редактор, использование новейших технических достижений в виде списанного компьютера и к осени появился макет. В это никто не верил, но мы для РАН «спасли» деньги, а себе завоевали репутацию. Книга «Татары» оказалась лучшей в этой серии изданий Института этнологии и антропологии РАН, а в Татарстане получила государственную премию. С симпатичной книгой на столе можно было думать о новых проектах.

Несмотря на большое количество изданий (около 50 книг в год) основной нашей головной болью было издание «Истории татар с древнейших времен в семи томах». Работу над первым томом возглавил известный тюрколог из С.-Петербурга С.Г.Кляшторный. Вокруг меня слышались удивленные голоса, не понимавшие, почему нужно приглашать кого-то со стороны, при этом не татарина. Один из сотрудников прямо спросил: «Что своего не нашли?». Я в свою очередь спросил: «Назовите мне лучшего тюрколога по древнейшему периоду, но только лучшего в мире. Кого назовешь, того назначим». Сотрудник подумал и ответил: «Пожалуй, Кляшторный...». «Теперь Вы понимаете, почему он главный редактор. Он лучший в мире!», – ответил я. Нет другого критерия. Это и есть планка. Если выбран критерий профессионализма, а не этнический или ведомственный, тогда есть шанс стать конкурентоспособным. Благодаря этому ученому проект приобрел лучшего специалиста по древнетюркской истории, с чьим мнением считались в научном мире. Его авторитет позволил привлечь к проекту других со-

лидных авторов. А согласие светил науки публиковаться – это репутация. Глубоко ошибаются те, кто думает, что с большими деньгами можно реализовать любые проекты. Именно люди, а не деньги определяют уровень разработок. Многих ученых больше интересует престиж, а не гонорар. Это не значит, что можно этим спекулировать. Труд всегда нужно вознаграждать, но порой для человека самое большое вознаграждение – это оказаться в солидном труде мирового уровня. Он его сможет показать не только коллегам на работе, но и дома в кругу родственников и детей. Это само по себе награда.

С назначением главным редактором С.Г.Кляшторного мы одновременно оградил себя от потенциальной критики со стороны российских коллег, которые могли с недоверием отнестись к проекту, где о татарах пишут только татары. Этот принцип поиска союзников среди ведущих научных организаций впоследствии дал возможность реализовать еще несколько проектов, которые не могли финансироваться из бюджета республики.

Первый том «Истории татар» должен был стать модельным, а потому к нему был особый подход. Обычно историю Татарстана начинали с Булгарского государства, но ведь до булгарского государства был Тюркский каганат, а до него держава гуннов. Не было ясности, как все это относится к тюркам и татарам. Возник вопрос, с какого века начинать историю? Археологи давали материал, начиная с первобытного человека, но там не было этнических признаков, а письменные источники надежно датировали присутствие гуннов на территории современного Китая III веком до новой эры. Но какое все это имело отношение к булгарам и татарам было темой из области дискуссий, а татарстанские ученые предпочитали ее не обсуждать. Я настаивал начать с самых глубинных пластов писаной истории, тогда можно было выйти на всю Евразию, что позволяло в будущем приобрести стратегически важную площадку в исторической науке. Однако один из авторитетных ученых Миркасым Усманов возразил мне, что, мол, углубиться далеко не хватит интеллектуальных сил. На мои настойчивые предложения, он отвечал однозначно, что я не историк, ничего в этих вопросах не понимаю и могу стать тормозом в работе. Тем не менее, мое упорство привело к отдельной встрече с С.Г.Кляшторным. На одной из конференций мы втроем отошли в сторонку, сели на диван и начали обсуждать возможные варианты. Вопрос стоял очень конкретно: «Кто будет писать ту или иную тему?». М.Усманов с удовольствием повторил свои слова о том, что Р.Хакимов в этих вопросах ничего не понимает и просто морочит людям голову. С.Г.Кляшторный

мягко комментировал, что, мол, трудно набрать коллектив, поскольку многих ученых подрастеряли с распадом СССР. Он начал на пальцах считать: «Этот ученый из Азербайджана давно не пишет, другой из Казахстана уже умер, о третьем нет известий». Авторский коллектив не складывался. Мне с репутацией сомнительного физика против двоих известных в мире тюркологов выстоять было непросто. Пора было сдавать позиции.

Из теории управления известно, что когда ты начинаешь отказываться от своей принципиальной позиции в пользу общего мнения, то твои оппоненты готовы идти на компромисс и весьма одобрительно относятся к твоей гибкости. Я предложил вариант, в котором была бы солидная вводная часть, описывающая всю древнейшую историю Евразии, начиная с III века до новой эры. Естественно, пояснил я, насколько хватит сил. Это было с одобрением принято и тут же началась работа по выяснению кого и по какой теме можно включить в эту вводную часть. Очень скоро список потенциальных авторов стал обрастать именами. Обнаружились «живые», т.е. пишущие авторы, о которых забыли или не знали, некоторые из авторов готовы были дать материал без предоплаты, один из художников нарисовал картинку в кредит, специалисты по источникам вытаскивали из анналов малоизвестные тексты, «Эрмитаж» был готов предоставить право пользоваться их материалами со значительной скидкой. Работа закипела и очень скоро вводная часть переросла в полноценный том, который постепенно приобретал очертания модельного макета. А с макетом всегда можно найти спонсора. Постепенно удалось сформировать виртуальную, но весьма продуктивную команду. Мелкие расходы начали покрывать бизнесмены средней руки, а там нашелся солидный спонсор. Том стал событием не только для историков, но и института, поскольку он обозначил новую современную и очень эффективную форму работу.

Подготовка солидных трудов выявила еще одну проблему – молодого и старшего поколений. Со дня учреждения Института истории АНТ наиболее рьяные советчики предлагали немедленно уволить пенсионеров и набрать свежие силы. Директор, который может уволить и взять другого человека смотрится как решительный руководитель. К тому же над директором любого института Академии наук висят две проблемы: омоложения коллектива, поскольку средний возраст рассматривается как важный показатель, и периодические требования Кабинета Министров об оптимизации штатного расписания, т.е. сокращения сотрудников.

Само требование обновления кадров – правильная постановка вопроса, тем более, когда стоят совершенно новые задачи, для решения которых нужно избавиться от груза советского мышления. В такие моменты вспоминаются слова великого физика Макса Планка: «Новая истина в науке торжествует не потому, что ее противники прозрели, увидев ее свет, а потому, что приходит время, когда противники наконец умирают, и на смену приходит новое поколение, успевшее с ней свыкнуться». Действительно, легче поменять людей, чем их мышление.

На практике проблема решается двояко. При создании нового учреждения можно команду собирать заново. Мировой опыт показывает, что это позволяет без проволочек, без мучительной перестройки работы коллектива приступать к решению новых задач, поскольку команда набирается под сформулированные цели. Но для этого на рынке труда должны быть соответствующие предложения, а также юридические права для подобной процедуры.

Существует другая практика, так сказать, параллельного прорыва. В организациях, где нет возможности уволить людей идут на то, чтобы создавать параллельные эффективные подразделения с теми же функциями.

В Институте истории можно было людей набирать заново, закон это позволял. Конечно, значительную часть сотрудников можно было оставить, а на место откровенно слабых специалистов и пенсионеров принять молодые кадры. Вопреки научным рекомендациям, я не принял ни первый, ни второй вариант, не уволив никого. Чем это оправдано?

Самый простой ответ заключается в следующем. Прежде чем набирать молодых, надо посмотреть, чем они лучше старых.

Комплектовать команду из «своих» опасно. Если они окажутся плохими работниками, то их отругать или уволить будет трудно. И в любом случае можно потерять друга и не приобрести соратника. Вообще, в работе полагаться на близких и друзей следует с осторожностью. Понятие благодарности чуждо при карьерном росте. Помню, М.Шаймиев одного своего товарища буквально вытащил из «небытия» и сделал одной из важных фигур в республике. Тот ему отплатил черной неблагодарностью, став во главе оппозиции. Только чрезвычайная бдительность позволила М.Шаймиеву удержаться у власти. И таких примеров даже из моей жизни более, чем достаточно. Некоторые из них настолько невероятны, что в них с трудом верить, пока жизнь не столкнет лицом к лицу.

Другая причина заключается в том, что при наличии специалистов, можно найти деньги, но если нет людей, то и с деньгами невозможно

решить задачу. Работа над солидными книгами показала, что у старшего поколения есть и навыки, и знания, и достаточно воли, чтобы доводить начатое дело до конца.

Третья причина заключается в том, что в институте всегда есть работа, которая требует традиционных навыков, и пожилые люди это умеют делать тщательно и квалифицированно. Их и перепроверять не надо. Гениев бывает немного, да их много и не надо, к тому же они нередко оказываются капризными, не пригодными к командной работе. Основную работу выполняют добросовестные и квалифицированные специалисты.

Кроме всего прочего, у старшего поколения существуют определенные этические нормы, которые важны для ученых, чтобы они не стали лавочниками, т.е. не подпали под магию рыночных отношений. Опытные специалисты, получившие от жизни достаточно, чтобы успокоиться, поставившие детей на ноги, ценят моральные нормы, а без них коллектив станет сборищем карьеристов в худшем смысле этого слова. В этом плане сочетание традиций старой гвардии с энергичностью молодежи, которая постепенно замещает опытных и состоявшихся учителей, дает формулу стабильности.

А как же прорывные направления? Для этих целей создаются команды, которые не представляют собой просто коллектив в коллективе. Команда, имея организационное ядро в коллективе, одновременно собирает специалистов из других научных центров, при этом местоположение не имеет значение. Современные системы связи позволяют работать в рамках виртуальных коллективов.

Большая удача, если в команде оказывается выдающийся ученый, да еще и способный к коллективной работе. С возрастом и опытом многие приобретают терпимость к молодым и задорным, что во многом определяет успех. Но если с возрастом человек не может побороть свой задиристый характер, то он не годится для работы в коллективе и его надо оставить в покое. Бесполезно тратить силы на таких людей, какими бы специалистами они не оказались. Если же он скандалист, то надо ждать пока он сам не попадет в изоляцию и не тратить силы на борьбу с ним.

При отборе людей в команду два критерия являются существенными: профессионализм и способность работать в коллективе. При отсутствии какого-либо из этих двух качеств сотрудник должен рассматриваться в иной системе координат.

Наиболее боеспособная команда составляет 5, максимум 7 человек. Участие остальных в проекте должно решаться самой командой.

Группа более 12 человек является большой и требует дополнительных организационных усилий, но при большом объеме работы и хорошем распределении функций, такая группа может стать полезной.

В Институте истории команда молодых и задиристых появилась довольно быстро, тем более мы не интересовались учреждением, где они работали, будь то Академия наук или Казанский университет. Сама смена руководства и новые задачи, стоящие перед коллективом приводит к повышенным ожиданиям, надеждам на карьерный рост, а значит появлению молодой когорты специалистов. Несмотря на эту атмосферу давления «молодых и ранних» старшее поколение не сдавалось. Оно совершенно не было похоже на доживающих свой век научных динозавров. В глубине души, однако, оставались сомнения в правильности сохранения всех пенсионеров, тем более в руководстве Академии наук постоянно требовали омоложения кадров.

После ряда прорывных проектов, мы приступили к изданию фолианта по этнографии из серии «Tartarica». Надо было обобщить полувековой труд этнографов по самым различным направлениям: фольклор, язык, праздники, одежда, жилище, кухня, быт и т.д. Переделывали и редактировали несколько раз и, наконец, книга в 6,5 кг оказалась готовой на столе. Ничего подобного в России и СНГ еще не сделано ни по богатству материала, его проработке, подаче текста и иллюстраций. Костяк коллектива составили надежные, выдавшие виды, получившие ученые степени, звания, награды и премии, пожилые ученые. Молодые работали в пристежке. Коллектив выдал труд, который будет трудно повторить в ближайшие 50 лет. Значит, я не ошибся, принимая решение о сохранении старшего поколения.

&



Ступени успеха:

«Солнечное затмение»

Продвижение по службе далеко не всегда будет вызывать одобрение и радость у окружающих, а у некоторых вызовет негативную реакцию, если они примерно того же ранга и рассчитывали на аналогичное продвижение. Ведь не только Вы думаете о карьере.

Когда я неожиданно для всех, включая самого себя, стал директором Института истории Академии наук РТ, то некоторые из солидных академиков перестали со мной здороваться. Видимо, они рассчитывали

на эту должность и причем вполне справедливо. У них заслуги, труды, звания. Весь набор для следующего назначения. Не сказать, что последующие успехи института смягчили ситуацию, возможно, даже усугубили.

Один из видных астрофизиков страны со мной поделился грустным впечатлением. Его коллега, уже известный ученый, наконец, решил оформить свои труды и защитить докторскую диссертацию. И вдруг друзья и коллеги диссертанта – члены совета по защите диссертаций, выступили против него. Все это выглядело странным только на первый взгляд. Конечно, никто не сомневался в его заслугах как ученого. Наверное, многие в ученом мире его давно считали доктором, профессором, не догадываясь о такой мелочи, как оформление докторской. Проблема заключалась совершенно в другом, вместе с получением диссертантом степени доктора менялась раскладка сил на поле карьерных возможностей. Степень открывала двери к получению звания профессора, академика, заведующего кафедрой и т.д. В уже сложившейся системе иерархических взаимоотношений появлялся сильный игрок, явный конкурент для многих. Пока он был звездой первой величины, он был уважаемым ученым и другом, но оказавшись на карьерной лестнице, где уже толпились претенденты, он предстал в ином качестве. Сдерживающий фактор для его продвижения неожиданно исчезал и вносил фактор неопределенности в судьбу его коллег. Никто не интересовался содержанием его докторской диссертации, все и друзья и противники знали, что он давно этого достоин, но не могли допустить, чтобы появился сильный конкурент в их карьере. Конец этого рассказа вполне счастливый, потому что есть истинные ученые, которые не равнодушны к успехам своих коллег, радуются их продвижению и пользуются влиянием.

Из этой поучительной истории следует сделать важный вывод. Легче защитить докторскую диссертацию, пока ты не стал известным ученым. Кто оценивает уровень докторской диссертации? Умудренные мужи, для которых новые открытия могут оказаться совершенно непонятными. Мне самому при подготовке докторской пришлось материал подать без особой новизны с тем, чтобы он был понятен членам Высшей Аттестационной Комиссии, ведь там далеко не все специалисты по данной теме, многие из них выросли в советские времена, и считают их далеко не худшими. Доказывать им совершенно новые идеи, резко отличающиеся от старых – опасное занятие. Зачем самого себя загонять в угол. Наука начинается после защиты диссертации и тут уж compro-

миссы не позволительны, потому что вступает в силу другое правило: «Платон мне друг, но истина дороже».

Конкурентная борьба – естественное состояние. Она может проходить вполне честно и справедливо, но зависть исключительно мерзкое качество.

В Институте истории в течение 2–3 лет новая структура организации исследований начала приносить плоды. Появились внебюджетные деньги, спонсоры, какие-то проекты в районах, городах, заказы от министерств. Количество книг росло, их уровень поднимался, в прессе то и дело появлялись материалы о наших достижениях и все сравнения с другими институтами были в нашу пользу, что создавало ненужные разговоры. Любого успешного ученого можно назвать выскочкой, хорошее отношение с властями – подхалимажем, интервью в газете – рекламой и т.д. Когда за доказательство 1000-летия Казани нам не дали государственную премию, тут уж возмутился даже президент М.Шаймиев, который у меня сурово спросил: «А за что же тогда давать?!». Это было не просто знаком, а симптомом.

Пришлось ликвидировать в институте пресс-центр, чтобы меньше было публикаций, в отчетах указывали заниженные цифры, президент Академии наук долгие годы не догадывался, что в институте работает собственная хозрасчетная типография. На общем собрании один из сотрудников института выскочил и начал ругать плохую работу типографии и тут президент АНТ поворачивается ко мне с вопросом: «Какая типография? У вас есть типография?». Я успокоил его: «Ну, что Вы, это просто ризограф». Он не знал, что такое ризограф.

Успехи стали проблемой. Из этой ситуации есть один выход, но он сложен для исполнения. Надо уходить в отрыв с тем, чтобы трудно было сопоставлять. Сравнивают то, что можно сравнивать. А не сравнимые вещи не вызывают ревности и зависти. Но чтобы уходить в отрыв, надо уметь ставить запредельные задачи, ошеломить масштабами, когда задачи других окажутся частным случаем или просто станут смотреться как мелкотемье. Это хороший прием, но для его исполнения за спиной должна быть хорошая опора – твоя команда.

Коллеги, друзья, оппозиция – серьезная проблема. Но основная опасность грозит со стороны высшего начальства, которое Вас будет поддерживать, пока не почувствует в Вас конкурента. Вы попадаете в *«тиски ожиданий»*. С одной стороны, от Вас ждут явных успехов, за что ждет заслуженное вознаграждение в виде поощрения и продвижения по службе. С другой стороны, от Вас ждут усилий, как опоры начальства, но не конкурента.

У британского автора С.Н.Паркинсона есть самим им придуманные законы, которые написаны в саркастической форме, но совершенно соответствуют действительности. Один из законов гласит: человек продвигается по служебной лестнице до полной своей некомпетентности. Надо помнить этот закон, поскольку может так случиться, что Вы столкнетесь с руководителем, который уже достиг своей вершины, а Ваш интеллект и молодой задор окажется неуместным.

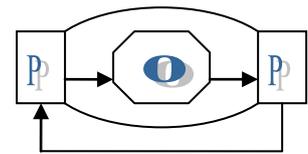
Большинство руководителей любит быть в центре событий и требует к себе внимания окружающих. Взгляните на первых руководителей. Они постоянно окружены многочисленной свитой, озабоченной тем, чтобы их показали по телевизору. Есть среди руководителей «профессиональные» члены всех президиумов. Помню, в Московском университете открылось профсоюзное собрание, и начали предлагать кандидатуры в президиум и тут заходит опоздавший очень уважаемый профессор и по привычке садится на свое место в президиуме, затем оглядывается, замечает, что он один и непонимающе смотрит в хохочущий зал.

Быть всегда на виду, в первых рядах – это естественно для руководителя, но не для того, кто стоит у подножья карьерной лестницы. Он должен быть осмотрительным. Тактика отношений с руководством должна строиться так, чтобы Вы всегда были в их тени, не вдалеке, за кулисами, а именно в тени. На небе всегда должно быть одно солнце – босс. Если даже Вы яркая звезда, не старайтесь затмить солнце или заслонить его. Избегайте *«солнечного затмения»*. На практике это правило можно интерпретировать таким образом: *«Если в голову пришла умная мысль, сделайте вид, что она принадлежит боссу»*. Не огорчайтесь, что ваша идея досталась другому. Пока Ваш начальник радуется этой находке, Вы придумаете новую.

&

Лекция 8 .

Технология принятия решений и мотивация работников



Звенья цепи принятия решений

Президент страны, директор фирмы, генерал армии, преподаватель, студент – каждый принимает решения, т.е. делает *выбор определенного пути из нескольких возможных вариантов деятельности*. Процесс принятия решений нередко используют в качестве синонима слова управление.

Принятие решений – это создание алгоритма поведения для достижения поставленной цели, оно различается в зависимости от ситуации, организации, уровня управления. Оно проходит ряд этапов:

- формулировка проблемы;
- определение критериев, влияющих на решение и распределение их по степени важности;
- определение возможных вариантов и выбор оптимального варианта;
- реализация решения;
- оценка эффективности решения.

Формулировка проблемы начинается с *определения расхождения между существующим и желаемым состоянием дел*. Расхождение определяется через сравнение текущего состояния дел с определенным стандартом, нормой. Это несоответствие активизирует деятельность, если возникает ситуация давления обстоятельств, например, поджимают сроки, наступил финансовый кризис, активно действуют конкуренты, жалуются потребители или подчиненные, начальство выдвигает новые требования.

У менеджера возникает разные типы проблем. *Структурированные проблемы* просты и хорошо известен путь их решения. Например, существуют правила для возвращения покупки в магазин, следовательно, остается следовать написанной процедуре.

Программируемое решение – это повторяющееся решение, которое можно исполнить шаблонным, привычным методом. Например, надо подписать соглашение между Татарстаном и какой-либо землей Германии. Существуют аналогии подобных соглашений, которые берутся за основу и в них вносятся небольшие правки. Никаких дополнительных усилий для этого не нужно.

В алгоритме принятия решения можно выделить:

- *процедуру*, т.е. серию взаимосвязанных действий, которые используются в ответ на структурированную проблему;
- *правило* – четкое указание относительно того, что следует или не следует делать менеджеру. Например, в уставе армии все расписано на все случаи жизни, чему и предписывается следовать при возникновении штатной ситуации;
- *политику* – набор правил, определяющий параметры принятия решений, которые включают неоднозначные понятия и моменты, оставляющие большой простор для интерпретации.

Неструктурированные проблемы и непрограммируемые решения – те, для решения которых есть только неоднозначная или неполная информация. Такие проблемы возникают в новой ситуации, требующей нестандартных, уникальных решений. По мере повышения уровня управления степень нестандартности возрастает и у ТОП-менеджеров становится важной частью их деятельности.

Следующий этап в принятии решения состоит в *определении критериев* выбора того или иного варианта. Они могут быть различными, а потому необходимо из них определить приоритетные. Это могут быть финансовые затраты, ограничения рынка, качество персонала, наличие конкурентов и т.д. Именно приоритетный критерий даст возможность оценить различные варианты и выбрать из них один. Каждый из вариантов может иметь свои преимущества, но должен быть один, пригодный именно в данной ситуации.

Реализация выбранного варианта является частью принятого решения, поскольку уже при подготовке решения надо учитывать способ реализации. Внедрение в жизнь зависит от многих факторов, но сама возможность реализации должна содержаться уже в решении.

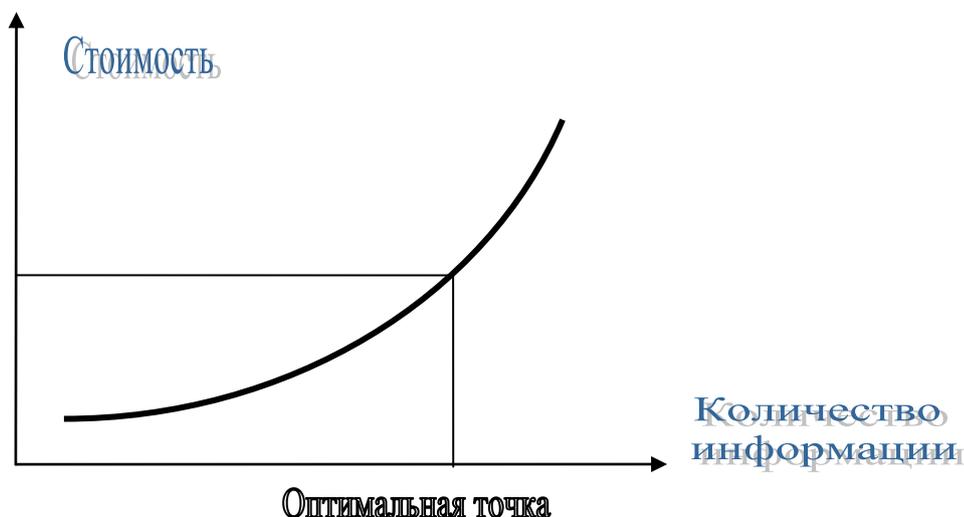
Оценка эффективности решения будет производиться по мере решения проблемы.

Само по себе решение ничего не меняет. Формальное решение задачи – не гарантия успеха. Мы знаем множество случаев, когда люди принимали решение бросить курить, но так этого и не сделали. Чингизхан поучал своих сыновей: «Достоинство каждого дела заключается в том, чтобы оно было доведено до конца». Способность реализации задачи отличает успех от неуспеха, а здесь недостаточно только силы воли.

Существует большое количество методик для реализации принятых решений. Составляется цепочка конечных целей, в которой цели более низкого уровня служат решению общей цели, определяется бюджет и расставляются люди для выполнения решения, составляются различные графики реального выполнения планов и т.д. Многие методики доведены до уровня математического программирования.

В реальной жизни любой руководитель сталкивается с определенным *риском*. В этом случае можно оценить только вероятность достижения тех или иных результатов. Как быть сельхозпроизводителю, если трудно прогнозировать погоду и рискованно расширять свое дело. Здесь можно только оценить вероятность тех или иных последствий по вторичной информации, т.е. изучив состояние погоды за последние годы.

Стоимость информации возрастает не в геометрической прогрессии, а по экспоненте. Первичная информация стоит недорого, и многое объясняет, но каждый следующий шаг лишь детализирует картину, резко повышая стоимость полученных сведений. В какой-то момент дополнительная информация окажется неоправданной с точки зрения эффективности результатов.



Другой момент связан со своевременностью принятия решений. Можно собрать 100% информации и упустить время. Даже самое правильное решение оказывается неверным, если оно принято слишком поздно. Если собрано недостаточно информации, например меньше

50%, то обстоятельства обернутся против вас, но на практике 100% информации собрать не удастся. «Слишком часто за информацию принимается просто большой объем данных, – пишет Питер Друкер. – Разница между большим объемом данных и информацией примерно такая же, как между телефонной книгой, в которой миллионы фамилий, и фамилией, местом работы и адресом нужного вам человека. Менеджмент обязан усвоить два урока: во-первых, необходимо устранять данные, которые не имеют отношения к нужной теме; во-вторых, данные надо организовать, проанализировать, интерпретировать и только потом использовать для принятия решения о действиях. Ибо мы собираем информацию не для того, чтобы накапливать знания, а для того, чтобы предпринимать правильные действия».

Неопределенность – ситуация, в которой невозможно даже с какой-то долей вероятности оценить возможные результаты. На принятие решения будет влиять психологический фактор, например, насколько человек оптимист или пессимист. Решающую роль будет играть опыт, интуиция или творческий подход к делу. В современном мире неопределенность и нехватка времени при принятии решений возрастают. Большинство менеджеров принимают решения одно за другим и от скорости и качества принятого решения зависит работа организации. Порой лучше быстро принять ошибочное решение, нежели правильное, но сделать это с опозданием. Один из менеджеров американской компании сказал: «Мы несемся как сумасшедшие и только потом меняем направление». Думать действуя или разведка боем также вариант принятия решений в кризисной ситуации. При этом, вполне естественно, совершаются некоторые *типичные ошибки*:

- *нереалистическая оценка своих знаний* ведет к излишней *самоуверенности*;
- *ориентация на ближайший успех*, что вытекает из стремления к ближайшей и немедленной выгоде подвергает риску долгосрочные цели;
- *эффект якоря* привязывает руководителя к первому впечатлению, к первичной информации, которая может оказаться ошибочной;
- *выборочное восприятие событий* лишает преимуществ целостного взгляда и влияет на эффективность работы;
- поиск в новой информации *подтверждения собственной правоты*, а не стремление к объективной оценке приводит к нереалистичности управленческой деятельности.

Процесс принятия эффективных решений имеет некоторые отличительные признаки, к которым можно отнести:

- фокусирование внимания на самом важном;
- логичность;
- соединение субъективных и объективных представлений;
- ориентация на необходимую и достаточную информацию;
- гибкость.

В литературе, исходя из опыта наиболее успешных менеджеров, предлагаются различные рекомендации, чтобы избежать ошибки. Например, не принимать наиболее «очевидное» решение, а выбрать один из нескольких вариантов. Альфред Слоун, узнав о единогласном принятии решений какого-либо комитета «GM», переносил общее собрание компании на более поздний срок, пока у членов комитета не появится независимое мнение.

В литературе не советуют обманываться успехом, а научиться воспринимать ситуация в ее сложности, не упрощая до неких шаблонов. Рекомендуются также пять раз задать себе вопрос «почему?», прежде чем принимать решение. Полагаться на мнение экспертов, работающих на переднем крае, владеющих информацией из первых рук. Быть готовым отказаться от ранее принятого решения или же принимать решения в ходе внештатных ситуаций. Например, в штате Монтана, где горел лес, пожарники оказались в ловушке, без надежды на спасение. Инструкция не предусматривала такое развитие событий, но бригадир нашел неординарный подход, он догадался поджечь кустарник и создать вокруг себя зону безопасности, которую не мог преодолеть большой огонь.

Принятие решений в ситуации неопределенности особенно ярко высвечивает значение искусства управления для эффективной деятельности организации.

Стиль принятия решений

Поведение людей при принятии решений различается по двум критериям. Первое – это индивидуальный *способ мышления*. Кто-то стремится быть предельно рациональным, долго обдумывает и тщательно обрабатывает информацию. Люди противоположного склада стремятся к творчеству и полагаются на интуицию. Они не столько классифицируют и логично выстраивают информацию, сколько воспринимают картину в целом.

Второй критерий – *толерантность к неопределенности*. Некоторые люди терпеть не могут неопределенности, поэтому стремятся к разработке последовательной и точной информации, что позволяет свести неопределенность к минимуму. Другие способны к высокому уровню неопределенности и могут одновременно обрабатывать множество идей.

Из сочетания двух критериев вырисовывается матрица, состоящая из директивного, аналитического, концептуального и поведенческого стилей принятия решений.



Директивный стиль – нерискованный и максимально рациональный. Он использует минимальный объем информации, ориентируется на быстрое принятие решения и быстрое исполнение.

Аналитический стиль – рискованный и рациональный. Использует больше информации, чем директивный и рассматривает несколько вариантов решения. Такие менеджеры решения принимают осторожно, могут адаптироваться к неординарным ситуациям и успешно справиться с ними.

Концептуальный стиль стремится к получению максимально возможной информации и анализу множества вариантов. Он ориентируется на долговременные программы и предполагает творческое решение проблемы.

Поведенческий стиль отличается успешным сотрудничеством с другими. Такие руководители часто обмениваются мнением с коллегами, стараются получить их одобрение, избегают конфликтов.

До последнего времени различие в поведении руководителей мужчин и женщин рассматривалось в сугубо теоретическом аспекте, однако за последние годы количество женщин на руководящих постах выросло и продолжает расти. В ряде стран их количество сравнивалось с мужчинами: в Канаде – 43%, Швеции – 59%, Польше – 66%. Традиционно низкой доля менеджеров-женщин остается в Японии – 9%, Франции – 10%. Рост числа женщин на руководящих должностях стал общей тенденцией всех стран мира, причем это касается как политики, так и экономики.

Различия в мужском и женском стиле поведения нельзя заведомо оценить как лучший или худший, один стиль может быть предпочтительными в одних ситуациях и нежелательным в других. В целом эффективность этих стилей примерно одинакова, хотя по американским данным, рейтинг женщин-руководителей среди своих коллег по ряду качеств более высокий. Это касается мотивации служащих, стимулирования эффективных взаимосвязей, умения слушать других людей, обеспечения работы высокого качества. Одно из объяснений сводится к утверждению, что на смену жестким структурам и конкурентному индивидуализму приходят гибкость, коллективизм, доверие и широкий обмен информацией, к чему более склонны женщины.

Несмотря на теоретическую классификацию, на практике менеджеры могут сочетать различные стили в зависимости от ситуации, не существует единственного наилучшего стиля для любых случаев. У каждого стиля существует свое преимущество в зависимости от конкретных условий. Тем не менее, какой-то доминирующий стиль сохраняется за руководителем. Следует также учитывать, что некоторые люди психологически не способны менять свой стиль поведения, другие же могут вести себя более прагматично.

Мотивация работников

У любой организации существует надводная видимая часть в виде целей, структуры, технологии принятия решений, продукции и скрытые для глаз характеристики: нормы, принятые в группе, неформальные взаимоотношения, внутренние конфликты, восприятие мира. Руководителю необходимо понимать не только то, что он обязан по должностной инструкции, но и скрытые от глаз мотивы поведения с тем, чтобы добиться от сотрудников решения поставленных задач. Для этого необходимо знать, почему подчиненные ведут себя тем или иным образом,

уметь предсказать, как они будут реагировать на его действия, и влиять на поведение окружающих.

Поведение человека зависит от убеждений, мнений, знаний, полученных путем образования и воспитания, эмоционального отношения к окружающим, желания сотрудничать с другими, стремления выполнять только должностные обязанности или же брать дополнительные функции в коллективе. На характер работы влияет ряд поведенческих факторов:

- *абсентизм* – намеренный невыход на работу. Прогоулы влияют на общую результативность работы организации;
- *текучесть кадров* – постоянные и добровольные уходы из организации. Определенный уровень текучести неизбежен и даже полезен, но значительная текучесть говорит о неблагоприятном положении и снижает общую эффективность труда коллектива. Особенно чувствительны потери эффективных работников;
- *удовлетворенность работой* – основной аспект отношения сотрудника к работе. Удовлетворенность во многом зависит от доходов. Но счастья за деньги не купишь, а потому существуют и другие факторы, определяющие удовлетворенность: более интересная работа, уровень ответственности, возможность реализовать свои способности. На удовлетворенность работой может влиять высокая производительность, но не наоборот;
- *преданность организации* – это степень, в которой работник отождествляет себя со своей работой. В не меньшей степени влияет на работу и преданность организации к своим сотрудникам, что отражается на восприятии людей поддержки со стороны организации, т.е. уверенности, что организация высоко ценит их вклад в общее дело и заботится об их благосостоянии.

Различные характеры людей предопределяют их склонность или пригодность к той или иной работе. Джон Холланд предложил шесть типов характеров:

- *реалистичный*. Такой человек практичный, стабильный, готовый на компромисс, предпочитает физическую работу и нуждается в координации;
- *исследовательский*. Имеет аналитический склад ума, любознателен, независим, предпочитает деятельность, которая требует размышлений, организаторских способностей, решения сложных задач;
- *социальный*. Общительный, дружелюбный, склонный к сотрудничеству. Предпочитает сферу социального работника, учителя,

адвоката, психолога, деятельность, предполагающую помощь и развитие других людей;

- *консервативный*. Практичный, негибкий, деятельный, но без фантазии. Предпочитает регулируемые правилами, упорядоченные и не допускающие неопределенности виды деятельности, например, в финансовой сфере или офисной службе;
- *предприимчивый*. Амбициозный, энергичный, властный и склонный влиять на окружение, стремящийся к власти;
- *артистичный*. Одаренный богатым воображением, эмоциональный, непрактичный и неорганизованный. Предпочитает виды деятельности, обеспечивающие возможность творческого самовыражения, такие как писатель, дизайнер, художник.

Удовлетворение от работы будет максимальным, а количество увольнений минимальным, если личность и вид деятельности согласуются друг с другом.

Мотивация – это готовность работника приложить значительные усилия для достижения целей организации и удовлетворить за счет этого определенные индивидуальные потребности. Включает три элемента: усилия, организационные цели и потребности индивидуума.

Существует иерархия потребностей, которая мотивирует работу, а значит должна учитываться в управлении. По теории Абрахама Маслоу существует иерархия основных пяти потребностей человека:

1. *Физиологические*. Потребность в еде, питье, жилье, удовлетворении физиологических потребностей.
2. *Защищенность*. Потребность в безопасности и защите от физического и эмоционального воздействия, необходимость гарантии дальнейшего удовлетворения физических потребностей.
3. *Социальные*. Потребность в привязанности, принадлежности к определенным ячейкам общества, любви и дружбе.
4. *Уважение*. Потребность в уважении, чувстве собственного достоинства, общественном признании, внимание со стороны других людей.
5. *Самореализация*. Потребность в росте, реализации своего потенциала и самореализации, стремление достичь всего, на что способен.

Маслоу утверждал, что потребности на каждом уровне, начиная с физиологических, должны быть удовлетворены, после чего доминирующей становится следующая потребность. Несмотря на популярность этой концепции, она эмпирически не подтверждается.

Другие теории выделяют различный набор потребностей, присущих человеку. В частности, отмечают стремление к успеху; потребность во власти; стремление к дружеским межличностным отношениям. Однако, эти данные относятся к людям с высокой потребностью в успехе.

Теория постановки цели исходит из того, что использование конкретных целей способствует повышению интенсивности труда, что сложные цели обеспечивают более высокие результаты, чем простые и неинтересные. Можно человеку сказать «постарайся» или назвать конкретную цифру «получить по физике 5!». Однако есть люди, которые работают лучше, если цели им ставит начальник, другие же лучше мотивированы, когда сами участвовали в постановке цели. Поведение работника зависит также от знания промежуточных результатов, но в одних случаях люди хотят услышать об этом от начальства, в других – предпочитают самоконтроль.

Следует также учитывать, что мотивация зависит от национальной культуры. В разных культурах существует различная иерархия потребностей. Например, в Японии или Греции, список потребностей будет возглавлять потребность в защищенности. А в странах, где высоко ценится качество жизни, например, в Дании, Швеции, Норвегии, Нидерландах, Финляндии, основными будут социальные потребности. Потребность в успехе весьма характерна для США, Канады, Великобритании, с другой стороны она редко встречается, скажем, в Чили или Португалии.

Существует концепция, которая считает, что поведение человека зависит не от внутренней постановки цели, потребностей, ожидания, а от внешних факторов, в частности поощрения. Менеджеры могут влиять на поведение работников, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации.

Теория справедливости утверждает, что работники сравнивают соотношение затрат труда и результатов при выполнении своего рабочего задания с таким же показателем других работников и затем стремятся исправить любую несправедливость.

Какие бы теории потребностей не выдвигались, существуют некоторые общие подходы к мотивации работников. Они звучат следующим образом:

- *учитывайте наличие индивидуальных различий между людьми.* Персонал – не однородная безликая масса. У каждого человека свои потребности, жизненные позиции, личностные характеристики;
- *распределяйте рабочие задания с учетом способностей и квалификации работников.* Не каждого человека мотивирует рабочее

задание с высокой автономностью, ответственностью и разнообразием задач;

- *умело используйте цели.* Конкретность постановки и контроль за исполнением должна учитывать индивидуальные особенности работника, его склонность к исполнительности или же более творческому подходу к работе;
- *вознаграждайте работников в индивидуальном порядке.* Не только материальное вознаграждение существенно для людей, но и общественное признание, повышение по службе, предоставление возможности участвовать в разработке целей, а для профессионалов существенна сама работа, ее сложность и признание ее результатов;
- *основывайте вознаграждения на показателях эффективности работы.* Основной критерий любой работы качество и своевременность выполнения задания. Остальные критерии носят вспомогательный характер;
- *проверяйте справедливость применяемой системы поощрений.* Работники всегда должны быть уверены, что вознаграждения или достигнутые результаты соответствуют затраченным ими усилиям. Следует также стремиться к тому, чтобы принципы распределения вознаграждений были очевидны и ясны для всех членов организации;
- *используйте программу признания.* Она представляет собой один из низкочастотных способов вознаграждения работников. И, кроме того, именно признание своих заслуг современные работники считают одной из ценнейших характеристик своей рабочей среды.

В связи с ростом квалификации специалистов, требованиями к качеству рабочей силы, меняется значимость различных стимулов. Людей невозможно заинтересовать только заработной платой. Потребность в работниках интеллектуального труда, которые во многом определяют конкурентоспособность организаций, требует в большей степени считаться с их интересами, чем это было несколько десятилетий назад. «Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? – спрашивает Питер Друкер и отвечает. – Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Как мы знаем, добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалованье, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего, им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения. Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо постоянное повышение квалификации. Они должны видеть результат».

Естественно, никто бесплатно работать не будет, но личностные качества становятся все более весомыми в современных, особенно передовых организациях.

Итак, можно сделать вывод. Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях.

#



Личный опыт:
«1000-летие»

Журнал «Newsweek» в одной из статей о Татарстане представил меня как человека, «волевым решением установившего день тысячелетия Казани». Я был, откровенно говоря, обескуражен, но в Академии наук меня успокоили: «Гордись тем, что твои возможности оценивают так высоко». Хотя под заключением о дне основания г. Казани действительно стоит только моя подпись, но это была работа многих десятков людей в течение нескольких лет. 1000-летие стало не только научным достижением, но, по словам бывшего федерального министра Германа Грефа, самым крупным инвестиционным проектом в России. С тех пор на историков смотрят иначе, не как на попрошайек. В 2007 году по аналогичному сценарию, мы совместно с администрацией района подготовили юбилей г. Елабуги, в ходе которого город буквально преобразился, а главное – наша совместная работа содействовала резкому увеличению потока туристов.

Параллельно с 1000-летием Казани шла подготовка к 300-летию Петербурга, но это не стало событием. В Ярославле 1000-летие прошло как-то незаметно. Еще ряд городов пытаются воспроизвести опыт Казани. При этом изучают не сам проект, а ищут какие-то хитрости, типа чешской монетки, которая якобы и стала основанием для определения даты появления Казани и определила успех. Писали даже, что, на самом деле, якобы ее подбросили, а Казани нет даже 800 лет. Сознание не только журналистов, но даже ученых оказалось привязанным к этой заветной монетке. В одном из интервью с главным археологом Москвы телеведущий задал ему вопрос: «Насколько правильна датировка Москвы и не старше ли она на самом деле?». К чести этого известного ученого, он признал казанскую методику обоснованной и, что по ней Москва, действительно, может оказаться стар-

ше заявленной даты и заметил, что они арабский дирхем уже нашли. Он хорошо понимал, что монетка всего лишь один из эпизодов и далеко не самый главный в этой кропотливой работе, но стереотипы всегда довлеют над нами. В последнее время в Уфе ведутся интенсивные раскопки и уже называют дату в 1500 лет. Журналисты поинтересовались моим мнением и, кстати, заметили, что там уже нашли византийскую монету. «Насколько это может быть правдой?», – спросили они.

– К этому надо относиться серьезно, – ответил я.

Конечно, дело не в чешской, византийской монетке, дирхеме. Чешская монетка, действительно, стала сенсацией, но скорее для Чехии, чем для Казани, ведь она открывала новую страницу в ее истории, связанную с чеканкой своих денег. Поэтому в Праге прошли две специальные конференции только на предмет обретения монеты в Казани. Нам же она говорила об обширных торговых связях Казани в X веке.

Секрет успеха 1000-летия Казани заключался не в монете и не в юбилее, а в самом проекте. В чем же «хитрость» нашего проекта в отличие от юбилея Петербурга или Ярославля? Он имел три составные части: научную, политическую и экономическую.

В научном плане 1000-летие потребовало пересмотра старых позиций, сохранившихся со времен Сталина. Традиционно дату рождения города определяли по упоминанию в сохранившихся письменных источниках. Однако летописи могли не сохраниться, там могли быть искажения, поскольку писали люди, порой субъективно относившиеся к тем или иным событиям. Название города могло измениться. Нужен был более широкий, прежде всего археологический материал для анализа: керамика, кости, уголь, предметы быта и одежды, торговли, включая монеты. Помощь мог оказать биологический анализ семян и спор растений, которые могли датироваться по своей методике. Керамика, другие предметы быта подсказывали также этнический состав населения.

Существует другая проблема, связанная с понятием города. По археологическим данным, люди на территории Казани жили и 2500, и 2700 лет назад. Поселения были найдены в разных районах Казани, но их нельзя было назвать настоящим городом. Тогда еще укрепления представляли из себя частокол, а сама жизнь людей была весьма примитивной. Настоящий город (за редким исключением) имеет стену, развитое ремесленное производство, торговлю. В Казани все это было и даже были найдены бусинки. Это означало, что женщины носили украшения, а значит, была светская жизнь, т.е. налицо полноценная городская жизнь.

Очевидно, город не мог возникнуть в одно мгновение, как это считается в Петербурге, где дату определяют по указу Петра. Он проходит ряд этапов в своем становлении. Вначале возникает военное укрепление, затем начинается торговля и появляются ремесленники, строится вокруг стены посад. В любом случае есть разброс по времени. Историки не могут назвать точной даты по дням и часам, но от ученых требовали именно этого. Передо мной возник трудный вопрос. Рисковать своей репутацией ученого ради политических решений, не хотелось. С этими мыслями я засел за графики, на которых начал вычерчивать все экспертные оценки, показания результатов анализов из самых различных лабораторий мира. Разброс мнений компенсировался достаточным количеством экспертных оценок. Здесь мне пригодились знания, полученные на физическом факультете университета. У математиков существует понятие аппроксимации, что означает метод постепенного приближения. Он весьма пригодился. Из всех оценок даты возникновения города на графике возникала кривая с пологим верхом, по которой невозможно было назвать конкретный год. И вот здесь свое слово сказала чешская монетка, у которой разброс в датировке составлял всего два года. Кривая заострилась, и можно было уверенно называть дату с разбросом в 1–2 года – рубеж 1004–1005 гг.

Российская Академия наук, первоначально настроенная весьма скептически к нашим изысканиям, признала справедливость новой методики датировки и даже V археологический слой X века посчитала за открытие. Мы добились самого трудного в нашей работе, на руках были заключения всех ведущих институтов страны, мнение международных конференций, лабораторий и отдельных авторитетных ученых, а главное признание РАН.

Однако не менее важной была политическая часть работы и здесь нужна была «тонкая» дипломатия. Поскольку 1000-летие Казани становилось знаковым событием, то комиссию по празднованию юбилея возглавил премьер-министр России В.Путин. Пока готовились к юбилею, у него наступил период выборов в президенты. В.Путин с работы не уходил, а потому по закону не мог заниматься предвыборной агитацией, но голоса были нужны. Татарстан в этом отношении знаковая территория. Республика на выборах не только сама дает значительный процент в общероссийскую копилку, но и выступает эталонным субъектом, на который ориентируются многие регионы. В.Путину нужно было себя показать в республике. Будучи председателем юбилейной комиссии, В.Путин провел выездное заседание в Казани, что стало хорошей акцией. А после выборов, став президентом, ему уже было неэтично отказы-

ваться от роли председателя комиссии. Таким образом, Казань в качестве главного «тамады» приобрела президента страны, что резко повысило инвестиционную привлекательность города.

Естественно, параллельно шла работа кабинета министров республики и самого города. Бумаги с различными экономическими проектами полетели по самым разным инстанциям федерации. Город преобразался на глазах. Во многом успеху содействовала готовность осваивать полученные деньги и даже умение во время использовать «горящие» деньги различных министерств. Грамотно подготовленная и во время поданная бумага, плюс активность дают не плохие результаты, ведь у чиновников нередко болит голова об освоении бюджетных денег. Вместо того, чтобы ходить в качестве просителя, надо в красивой папочке держать наготове подписанные бумаги с расписанными по статьям проектами. Формула успеха проста...

Перед празднованием 1000-летия г.Казани я предложил пресс-центру Аппарата президента через двух-трех московских журналистов, которые были расположены к республике, запустить мысль «Казань – третья столица России». Мнение со стороны было гораздо важнее, чем собственное заявление о своем городе. Эта фраза попала на российский телеканал и в газеты, встретила очень смешное возмущение со стороны администрации Нижнего Новгорода, мол, Нижний – третья столица, а не Казань, даже кто-то хотел подать в суд, непонятно на кого и за что. Это вызвало живое обсуждение в кругах интеллигенции. В.Путин, будучи в Казани, обмолвился, что Казань – культурная столица. Позже Д.Медведев назвал Казань – спортивной столицей России. А пресса, подхватив эти мнения, естественным образом опустила слова «культурная» и «спортивная», после чего осталась чистая фраза «Казань – третья столица России». Некоторые журналисты добавляют – «восточная». Приезд Хилари Клинтон с визитом в Казань, а также визиты иностранных делегаций еще более подстегнули обсуждение темы столичности Казани. Мысль окончательно созрела. Так 1000-летняя Казань стала третьей столицей России.

&



Ступени успеха:
«Роза ветров»

Позиция в организации, репутация и эффективность работы – взаимосвязанные факторы, подкрепляющие друг друга.

Позиция в организации зависит от профессионализма, навыков организаторской работы, отношений с начальством и коллегами. Знакомства и дружба тоже важны, но не всегда играют решающую роль, а иногда мешают. Для работы нужно выбирать не друзей, а партнеров по деловым качествам. Вообще, связывать себя обязательствами с кем-либо означает впадать в зависимость. Порой, самой важной позицией становится сохранить свободу от обязательств, ведь можно не заметить, как окажешься в сетях своих конкурентов.

Нельзя в карьере рассчитывать на преданность близких и друзей. Преданность – вещь зыбкая и непостоянная, любая кризисная ситуация подвергает ее жестокому испытанию. Отношения с оппонентами более прозрачны, чем с друзьями, ведь враг известен и открыт, в борьбе с ним можно строить тактику, а с близкими приходится помнить крылатые слова о том, что предают только друзья. Заколотый мечом Цезарь умирал со словами, обращенными к старому другу: «И ты, Брут?».

В любой организации существуют различные группы, которые не совпадают с формальной структурой, и обладают различным влиянием в коллективе. Лучшая позиция – всегда быть над интересами групп, а любые предпочтения делать, исходя из интересов организации в целом.

Лояльность к начальству может быть двоякой: активная поддержка или же терпимость. Глупо критиковать руководителя и организацию, в которой работаешь, где зарабатываешь деньги и существуешь за счет ее репутации. Она допустима в определенной мере до принятия решения или по методам исполнения задания, но после принятия решения его не обсуждают, а исполняют. Любая критика должна быть конструктивной или же надо уходить из организации, поскольку критиковать и продолжать работать будет означать, что ты просто скандалист и в таком случае закроются двери для продвижения в собственной организации и даже у конкурентов. Вместе с тем было бы неразумно расхваливать начальство, которое этого не стоит. Надо помнить правило: пустое место не подпирают.

Для служебного роста лучше не питать иллюзий и представлять людей добренькими и пушистыми. Символы любви привлекательны, но

их «продуктивность» много ниже таких категорий, как ревность, злоба и страх – сильных мотивов поведения людей.

У каждого из ваших коллег свои интересы, предпочтения и страхи. Практически невозможно угодить всем сразу. Любой жест в сторону одного из них, может быть воспринят как жест против другого. Высказывание личного мнения могут истолковать как возражение начальству. Но в жизни невозможно постоянно подлаживаться под мнение коллег и начальства. Рано или поздно придется где-то возразить, где-то пойти против общего мнения, не согласиться с боссом. Все это подводные камни.

«Хожжение против ветра» трудная задача, но осуществимая, если умело применять маневр, который у парусников называется «сменой галса». Невозможно под парусами плавать против ветра, но можно идти в направлении цели на боковом ветре и через некоторое время разворачиваться в противоположную сторону и снова плыть на боковом ветре к той же цели. Так можно прийти к финишу, не рискуя перевернуться или затонуть.



У тактики «смены галса» есть одно несомненное преимущество – возможность избежать прямых атак кого-либо из той или другой группировки, поскольку она позволяет во время переставить паруса.

Великим мастером оценки ситуации был Фуше, который сохранял свой пост министра внутренних дел как при монархах, так и при Наполеоне. Он не примыкал к какой-либо партии, но мог выступить против власть имущих, если чувствовал, что ветер подул в другую сторону. Он был не флюгером в обычном понимании этого слова, он стал барометром, по которому очень многие определяли розу ветров.

Тому, кто находится на первых ступенях карьерной лестнице лучше придерживаться совета Наполеона: «Люди, которые изменяли вселенную, никогда не добивались этого, служа вождям, но добивались успе-

ха, ведя за собой массы. Те, кто служит вождям, прибегают к интригам и добиваются только второстепенных результатов. Тот же, кто ведет за собой массы, – суть гении, преображающие облик мира». Это сказано не только о великих полководцах и политиках, но и таких людях, как Билл Гейтс, из недоучившегося студента ставшего преобразователем облика мира, для которого богатство служит лишь ресурсом в его реформаторской деятельности, но не самоцелью.

Вести массы не то же самое, что завоевать популярность. Шоуменов знают многие, но это ни о чем не говорит. Если на паровозе свисток большой, а котел маленький, то весь пар уйдет в свисток. Значит надо соизмерять реальные силы и популярность, которая не должна быть самоцелью, а служить укреплению позиции в организации.

Повышение репутации обязательная составляющая успеха. Если вы не позаботитесь о своей репутации, за вас это сделают другие. Природа не терпит вакуума. Если не хватает информации о Вас, появятся слухи.

Мы с бывшим мэром г.Казани Камилем Исхаковым летали в Ватикан за иконой Казанской божьей матери. Поскольку я несколько лет потратил на поиски иконы, а затем попытки ее возвращения, то всю стратегию и тактику мы выработывали совместно. Это целая детективная история.

В Ватикане встреча с Папой римским прошла удачно, мы получили заверения о возвращении иконы на родину и когда уже вполне довольные летели домой, я настойчиво рекомендовал К.Исхакову немедленно провести пресс-конференцию, причем особое внимание обратить на взаимоотношения с патриархом, который с недоверием относился к нашей миссии. К.Исхаков, приехав домой, закутился с делами в мэрии, а журналисты, получившие заказ на сообщения о возвращении иконы, не получив информации из первых рук, начали писать кто во что горазд. Через неделю, когда К.Исхаков, наконец, собрал пресс-конференцию, в СМИ уже гуляли самые различные слухи, которые затем пришлось опровергать.

Эффект вакуума нужно учитывать в собственной работе и в окружающей обстановке. Если где-то возник вакуум, то для человека деятельного это шанс пополнить свои ресурсы. «Накопленный опыт, – пишет С.Н.Паркинсон, – позволяет сделать главный вывод: роль вакуума в отношениях между людьми куда важнее, чем нам до сих пор казалось. Некий проницательный политик однажды употребил выражение “ветры перемен”, но другой человек, куда более мудрый, живший задолго до нас с вами, однажды сравнил благотворные весенние вихри с бурей, которая несет с собой лишь разрушение. Но крыша дома рухнула не из-за

урагана. Ее засосало в воронку, что образовалась с подветренной стороны жилища». С.Н.Паркинсон пишет в шутливо-саркастической форме, но к его словам следует относиться вполне серьезно. О причинах социалистической революции 1917 года написано очень много, в последнее время с обвинениями в адрес большевиков. Но виноваты были монархисты, создавшие вакуум власти, а большевиков просто засосали «вихри враждебные». Большевики оказались в нужное время, в нужном месте. Порой, мы удивляемся, почему те или иные слабые политические фигуры оказались на высших постах, пытаюсь найти в этом историческую логику, а на самом деле замысла и предопределения нет, просто на их пути встала природа вещей, не терпящая вакуума.

Репутация сама по себе важнейший ресурс влияния. Одно из важных составляющих репутации – выглядеть образцом порядочности и работоспособности, не замешанным в грязных делах. Нет людей идеальных и безгрешных, но не обязательно публично каяться в своих грехах, но и перекладывать свою вину на «козла отпущения», как это практикуют политики, непорядочно. Оказаться в гуще борьбы за власть и остаться порядочным чрезвычайно трудно. На этот случай Балтазар Грациан советует: «Если не можешь быть добродетельным, по крайней мере, будь осторожным».

В погоне за прочной репутацией желательно соблюдать меру и не казаться лучше других. Опасность кроется в сильнейшем противнике, имя которому – зависть, а с ним бороться много труднее, чем с явным врагом. Один из самых выдающихся флорентийских государей эпохи ренессанса Козимо Медичи говорил: «Зависть – сорняк, который нельзя поливать». Он, несмотря на свое богатство, величие, власть, умел все это преподнести в крайне упрощенной форме, так что мало, кто догадывался о его реальном влиянии на дела республики. Из его поведения Макиавелли делает вывод: «Незаурядные, выдающиеся поступки, которые находятся на виду и постоянно выставляются напоказ, заставляют людей страдать от зависти куда сильнее, чем те, которые на деле совершаются, но благопристойно прикрыты».

Вместо того, чтобы выставлять свои таланты и свои заслуги, лучше приобретать союзников, проникаясь их интересами. Важно научиться слушать собеседника, вдумываясь в его интересы, ибо это всегда поможет и в сотрудничестве и в конкуренции. Если люди не откликаются, они тем самым тебе что-то сообщают. Ты просто их не слушаешь. Имея дело с партнером, всегда надо представлять то, что он выиграет от взаимного сотрудничества. Слушая, надо попытаться понять, чего на самом деле человек хочет, ибо многие говорят, чтобы скрыть истинное

мнение. Это раскроет истинные намерения и степень искренности, а значит, избавит от массы проблем.

Знаки внимания к партнеру и даже конкуренту уменьшат возможные препятствия на пути к сотрудничеству. Особой осторожности требуют публичные оценки людей. Люди прощают ошибки, но пренебрежение – никогда.

Составляя мнение о своих соперниках или партнерах нельзя полагаться на первое впечатление или инстинкт. У любого человека за внешним покровом может скрываться совершенно другая сущность. На наши впечатления оказывает воздействие окружающая среда, например, степень шума, освещение, время суток, усталость. Некоторые люди склонны недооценивать влияние внешних факторов и переоценивать влияние внутренних. Может быть и обратная ситуация, когда переоценивается окружающая среда, как причина складывающейся ситуации. Для людей характерно толкование ошибок в свою пользу, т.е. склонность приписывать собственные успехи внутренним факторам, а неудачи – внешним. Многие о людях судят по себе, исходя из убеждения, что другие подобны ему или же представляют человека на основе восприятия группы, к которой он принадлежит, ссылаясь на, что «все об этом говорят». Действует на мнение эффект ореола, когда о ком-то составляют впечатление, основываясь на одной черте, например, энергичности или умении «говорить без бумажки». Многие преувеличивают собственную интуицию, а ведь ничто не заменит конкретной информации.

«Смена галса» может помочь обойти многие подводные камни, избежать конфликта, тем не менее, однажды обстановка может поставить в ситуацию конфронтации с начальством или коллегами. Вступление в конфликт всегда риск и проверка сложившейся репутации. Прежде, чем сказать как Цезарь: «Жребий брошен!», надо оценить все до самого конца. Обстоятельства не должны застать врасплох. Поражения не страшны, если они прогнозировались. Итак, одно из правил формулируется так: *никогда не начинай дела, не предусмотрев, чем оно может закончиться.*

С тем, чтобы максимально снизить риск, нужно быть уверенным, что правильно выбран момент. Наполеон, как до него Чингизхан, часто вступал в бой с меньшими силами, чем у противника. Чингизхан советовал: *не вступай в бой, если сомневаешься и не сомневайся, когда вступил в бой.* Нельзя начинать дело, пока не ясно, как его довести до конца. Но спланированная компания должна проводиться без колебаний. Макиавелли утверждал: «Лучше быть смелым, чем осторожным». Смелость – это залог успеха, если продуман весь путь к нему.

Вступив на путь конфликта, не мешает помнить некоторые правила. Непредсказуемость вашего удара для оппонента становится серьезным фактором, но не гарантией успеха. До прямого открытого боя можно продумать тактику изоляции соперника. Мишенью должен быть неформальный или формальный лидер, но не второстепенный игрок. Здесь можно руководствоваться китайской пословицей, которая гласит: «Когда дерево падает, обезьяны разбегаются». Изоляция соперника порой страшнее его смерти, хотя это требует терпения.

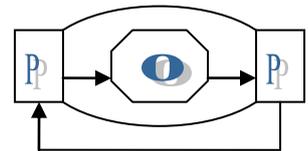
Наконец, еще одно правило, которое необходимо знать. Тактика Наполеона состояла в том, чтобы в нужный момент, в нужном месте создать перевес сил. Естественно, для этого надо было уметь управлять войсками. Маневры во время боя стали залогом успеха в его блестящих победах. До Наполеона Чингизхан был не превзойденным в управлении войсками, он не потерпел в своей жизни ни одного поражения, хотя у его противников, как правило, был значительный численный перевес. Не случайно Наполеон говорил, что он не был так счастлив как Чингизхан.

Выйти из конфликта победителем можно в случае умелого управления самим процессом, когда в нужный момент создается моральный или иной перевес. Начальству сладить с одним сотрудником не сложно, но он всегда считается с мнением коллектива. Значит, ключ – репутация в коллективе, если вы хотите убедить в своей правоте, заручитесь поддержкой коллег и благосклонностью руководства. Назовем это «ударом Наполеона» и сформулируем правило так: *«Вступая в конфликт, предусмотрите все, чем он может закончиться. Вступайте без колебаний и создайте перевес в нужном месте и в нужное время»*. Тогда чаша весов склонится в Вашу пользу.

&

Лекция 9.

Управление переменами



Благоприятные возможности для перемен

Благоприятные возможности – позитивные тенденции во внешней среде. Питер Друкер выделяет семь потенциальных источников перемен:

1. *Неожиданные события.* Благоприятные возможности могут возникнуть при наступлении непредвиденных ситуаций. Например, атака на торговый центр в Нью-Йорке 11 сентября 2001 года стал днем взлета спроса на охранные фирмы. Эпидемия редкого гриппа становится бедой для индустрии туризма и «золотым дном» для фармацевтов и т.д.

2. *Несовместимые события.* Несовместимостью называют то, что не сочетается с окружающим миром. Основатель компании FedEx Фред Смит в начале 1970-х годов понял, насколько не соответствует потребностям традиционный способ доставки пакетов и документов. Он исходил из простой идеи: доставить почту за одну ночь. Общепринятое мнение не может принять такие сроки, что заслоняет возможность увидеть благоприятные возможности.

3. *Потребности процесса.* Если невозможно сделать большого открытия, то надо прорываться в мелочах. От рака не нашли лекарства, но по мере поиска было сделано немало полезного в частных вопросах медицины.

4. *Структура отрасли и рынка* меняются и становятся для предприимчивых людей сферой приложения своих усилий.

5. *Демографические факторы.* В связи со старением населения меняется тип и количество продуктов и услуг, которые нужны потребителям.

6. *Перемены в восприятии.* Отношение к здоровой пище, требование экологически чистых продуктов меняет привычные технологии выращивания продуктов сельского хозяйства.

7. *Новые знания.* Огромный потенциал новых знаний, которыми надо уметь пользоваться становится источником нововведений. Генерирование и оценка идей стали не меньшим фактором, чем финансирование или технологическое оснащение производства.

За последние десятилетия компаниям пришлось переосмыслить многие принципы управленческой мудрости. Размеры штаб-квартир перестали быть показателем успеха компании, командно-контрольная, иерархическая система начала трещать по швам и превращаться в «перевернутую пирамиду» с поощрением демократии рабочих.

Изменения существовали во все времена. Когда-то Никколло Макиавелли сказал: «Тот, кто хочет пользоваться постоянным успехом, должен изменять свое поведение в соответствии с веянием времени». Но в настоящее время перемены носят непредсказуемый характер. Целые отрасли могут развалиться за одну ночь. Богатая история компании ничего не значит перед лицом мощных и гибких конкурентов, которые вместо могучих пирамид создали «плоские» организации с амебоподобной структурой. «Microsoft» отверг все идеи великого Слоуна, кроме децентрализации. То, что обеспечивало «GM» успех в течение 30 лет – формальный контроль и структурированная иерархия – оказались всего лишь страницей истории. «Ford», решивший вкладывать деньги не в оборудование, как «GM», а разрушил барьеры между советом директоров и рабочими, дал рост производительности труда.

Перемены – это необходимое условие и жизненная реальность любой современной организации, а управление в условиях постоянных перемен стало неотъемлемой частью работы каждого менеджера. Наше время многократно усилило значение перемен. Когда я учился в университете, поработать на компьютере было равносильно встрече с чудом. Сегодня обычный мобильный телефон мощнее тех компьютеров, которыми были оснащены передовые университеты. Мой первый персональный компьютер уже занял свое место среди музейных экспонатов, рядом с ламповым телевизором и бабушкиной швейной машиной «Зингер». Перемены столь стремительны, что новая продукция устаревает морально быстрее, нежели физически. Не случайно один из самых успешных менеджеров XX века Ли Якокка утверждает: «Единственный шанс выжить состоит в том, чтобы не упустить момент начала перемен на рынке».

Сегодня много говорят об «инновационной деятельности». Но повышение уровня восприимчивости организации к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь

внимание. Ибо подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей. В таком случае показателем работы организации становится не только производительность, издержки и т.д., но и способность увидеть новые возможности организации.

Причины перемен

Причинами перемен становятся конкуренция, изменение законов и норм, появление новых технологий, колебания на рынке труда, политические и экономические изменения.

В спокойной среде преобразование организации может выглядеть как выведение из состояния равновесия, с последующим преобразованием структуры и стабилизацией нового состояния. Однако события порой развиваются столь стремительно, что не представляется возможным проводить методические и плановые преобразования.

Инициация перемен начинается с определения того, какие организационные сферы необходимо изменить. Они могут касаться:

- *структуры*, что предполагает изменение властных отношений, степени централизации, должностных обязанностей или других структурных параметров. Конкретно это может выражаться в объединении отделов или создании новых, уменьшении количества уровней управления, делегировании полномочий, введение новых правил и т.д.;
- *технологии*, т.е. модификации способов выполнения работы или используемых организацией производственных методов и оборудования. Например, многие автомобильные заводы рабочих на конвейере заменяют роботами. Компьютеризация изменила практически все виды работ и во всех сферах, даже в розничной торговле сегодня используется сканер, подключенный к компьютеру;
- *людей*, что влечет за собой перемену в отношениях, ожиданиях, восприятии и поведении работников.

Перемены нередко представляют угрозу для персонала, поэтому в организациях часто наблюдается сила инерции или прямое сопротивление. Люди сопротивляются переменам в силу различных причин:

- их страшит неопределенность;
- препятствием становятся личные качества в виде догматизма или зависимости от поведения коллектива в целом;

- руководит сила привычки;
- влияют стереотипы;
- воздействует страх ухудшения положения, снижения дохода;
- руководит убежденность, что перемены противоречат интересам организации;
- пугает перспектива потерять власть и влияние.

Наряду с индивидуальным сопротивлением, может возникнуть организационное противодействие изменениям. Любая организация обладает долей консерватизма, тем более успехи в прошлом закрепляют определенную культуру, которая плохо поддается изменениям. Отдельные подразделения могут защищать себя от неизбежного аутсорсинга. Любая организация имеет высокоспециализированные участки работ, иерархию отношений, расписанную ответственность, систему информационных потоков. Перестройка ломает сложившийся механизм, который стремится к стабильности. В силу этого возникает естественное сопротивление.

Ограниченность ресурсов является серьезной причиной для торможения перемен, поскольку новые методы часто требуют значительных технических вложений, подготовки кадров и т.д.

Межорганизационные договоренности также могут стать препятствием для перемен, поскольку существующие обязательства накладывают ограничение на деятельность организации. Например, таким ограничителем может стать коллективный договор с профсоюзом, или договоры с клиентами, поставщиками и т.д.



Если сопротивление переменам носит не конструктивный характер, то применяют тактику снижения сопротивления, что включает:

- *обучение и общение*. Метод заключается в тесном общении с работниками для объяснения логики внедряемых изменений, в проведении собраний, максимальном информировании коллектива;
- *вовлечение в принятие решений, связанных с внедрением перемен*. Заключается в привлечении к принятию решений потенциальных противников. Метод требует компетентности участников

процесса, он повышает качество принимаемых решений и одновременно стимулирует желание работников увидеть плоды своей деятельности;

- *помощь и поддержка персонала.* Заключается в консультациях психологов и других специалистов и в обучении новым навыкам или предоставлении кратковременных оплачиваемых отпусков;
- *переговоры* могут вестись с целью обмена чего-либо ценного на лояльность в случае, если источник угрозы достаточно влиятелен;
- *манипуляция.* Смысл этой методики заключается в замалчивании неблагоприятной информации или распускании ложных слухов, искажении фактов. Данная тактика может провалиться, если люди однажды узнают истину;
- *подавление.* Применение к сопротивляющимся административных мер.

По мнению специалистов, вопросы, связанные с управлением переменами остаются наиболее сложными для управленческого персонала, поскольку часто требуют изменения культуры организации. Бывший исполнительный директор «IBM» Лу Гертснер, введивший перемены, писал: «За десять лет работы в IBM я понял, что культура – это не один из аспектов игры, это сама игра». Даже при самом благоприятном стечении обстоятельств культуру организации можно изменить только с годами.

Существуют благоприятные факторы, способные облегчить процесс изменения культуры:

- *серьезный кризис*, который нарушает статус-кво и заставляет пересматривать устоявшиеся нормы. Таким фактором может оказаться экономический спад, потеря рынка или кардинальные технологические нововведения, выполненные основным конкурентом;
- *смена руководства*, которое, как правило, происходит в связи с какими-либо проблемами системного характера. Она становится хорошим поводом для введения изменений и благоприятно воспринимается коллективом, даже в какой-то мере ожидается;
- *молодость организации*, следствием чего является неустоявшаяся культура;
- *небольшой размер организации*, не требующей значительных согласований внутри персонала;
- *слабая организационная культура.* Чем глубже внедрена культура и чем выше приверженность к ней персонала, тем труднее ее

изменить. Слабые культуры более восприимчивы к переменам, чем сильные.

Процедура перемен проходит ряд этапов. Вначале необходимо проведение анализа культурной среды и выявления элементов, нуждающихся в преобразовании. Затем требуется объяснение работникам значения перемен для выживания организации. Наконец, необходимо определиться с менеджером, который возьмет на себя процедуру перемен. С введением новых элементов, критериев отбора сотрудников, оценки труда, необходимо стабилизировать ситуацию, формируя новые ценности, а значит и культуру. Руководству надо быть готовым к тому, что изменения могут оказаться затяжными, с попытками возврата к прошлым привычным методам и традициям.

Значение инноваций

«Внедряй инновации или проиграешь!» – это становится общим лозунгом руководителей. Инновации направлены на победу над конкурентами и используют различные методы. Гонконгские портные могут предложить своим клиентам последние новинки парижской моды быстрее, чем парижские дома моды. В «Sony» быстро поняли, что изобретенный ими плеер не удастся оградить от копирования, поэтому компания наводила рынок его различными модификациями. «Наша задача, – сказал председатель одной компании, – похоронить конкурентов в изобилии наших продуктов, так чтобы они не смогли нам подражать». Для «Toyota» или «IKEA» успех означает предложение ценного товара за деньги клиента. Для лифтовой компании «OTIS» – это послепродажное обслуживание, которое приносит значительную долю прибыли. Для «Intel», по словам его главы Энди Гроув, «ежегодное удвоение производительности машины по каждой ценовой позиции». Когда запустили в производство 486-й процессор, уже готовился «Пентиум», а к моменту появления «Пентиума» уже велась работа над седьмым поколением «П-7».

Цели могут различаться, но всех их объединяет одержимость к инновациям. Мотивация разная. В девизе компании «Sony» записано: «Победить “Мацуситу” любой ценой». «Hewlett-Packard» привязывает зарплату менеджеров к количеству представленных ими новых продуктов. Мужчины-сотрудники «Gillette» приходят на работу небритыми, чтобы на месте опробовать новые лезвия.

Однако одержимость сама по себе не является формулой успеха. Нужна концепция. С точки зрения инноваций – это может представлять собой видение изменений на рынке.

Ошибки планирования породили скептическое отношение к вопросам стратегии. В 1980-е годы аналитики ЦРУ утверждали, что Советский Союз обладает одной из самых мощных в мире экономик, а среди западных футурологов даже перед самым распадом СССР никто этого не мог предсказать. С другой стороны «Shell» стала единственной крупной компанией, предсказавшей нефтяной кризис 1973 года. К этому моменту у нее была готова стратегия борьбы за ее последствия. В конкурентной борьбе источником преимуществ становится не «стоимость» и «качество», а «творчество», которое отрицает планирование в ее сложившихся формах и предлагает все новые и новые структуры организации. С другой стороны, «Hewlett-Packard», который не пошел на кровавые меры в виде структурных изменений и сокращений персонала, продолжал расти и показывать успехи.

Новаторство связано с творческим подходом и выражается в реальном воплощении новых идей в полезном продукте, услуге или методе работы. Существует ряд факторов, влияющих на уровень новаторства в организации: структура организации, ее культура и используемая практика управления персоналом.



Развитию новаторства способствуют органичные структуры, поскольку в них низкий уровень формализации, централизации и специализации. Гибкость таких структур и адаптивность к изменениям облегчает принятие нововведений. Однако, готовая к новаторству организация должна обладать достаточно богатыми ресурсами для реализации нововведений, не должна проводить изменения в спешке и всячески

поддерживать творческую атмосферу, не сводя ее только к материальному стимулированию.

Культура новаторских организаций во всех случаях примерно одинакова и обладает следующими характеристиками:

- *Принятие неопределенности.* Излишний акцент на объективности и конкретике снижает творческий потенциал.
- *Толерантность по отношению к нереалистичным и непрактичным идеям и предложениям.* То, что кажется, на первый взгляд невозможным и неосуществимым, может, в конце концов, привести к поистине новаторскому решению. Президент «Canon» Хаджими Мутарай сказал как-то в интервью журналу «Forbs»: «Если люди говорят, что это безумие, мы должны делать это. Если они говорят “хорошо”, значит, кто-то это уже делает».
- *Слабый контроль извне.* Нормы и правила внешнего контроля сведены к минимуму.
- *Допустимость риска.* Работников поощряют к тому, чтобы они экспериментировали, не боясь порицания в случае неудачи.
- *Терпимость к конфликтам.* Поощряется разнообразие мнений. Мир и согласие между отдельными работниками или подразделениями не считаются доказательством высокой производительности.
- *Сосредоточенность на конечных результатах, а не средствах их достижения.* Ставятся ясные цели, а работников поощряют к тому, чтобы рассматривать различные пути их достижения.
- *Открытость системы.* Организация внимательно следит за внешней ситуацией и быстро реагирует на все происходящие за ее пределами изменения.
- *Позитивная обратная связь.* Менеджеры обеспечивают сотрудников позитивной обратной связью, стимулами и поддержкой, благодаря этому они знают, что к их креативным идеям в компании непременно отнесутся с должным вниманием.

Опыт передовых стран учит: «Если ты все время делаешь, что и раньше, то и получишь, что всегда!». В этом случае у тебя нет шансов выжить. Для формирования духа новаторства необходимы люди, отстаивающие идеи, пригодные к эпохе перемен, способные преодолеть сопротивление и воплощать новые взгляды в практику. Это люди энергичные, достаточно уверенные в себе, настойчивые в реализации своих идей, готовые к риску. Но любые перемены – это риск, который не должен превращаться в азартную «русскую рулетку».

При всем значении перемен, преемственность всегда была и будет самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого учреждения. Тот же Макиавелли, который призывал к изменениям своего поведения в соответствии с веянием времени, предупреждал: «Следует принимать во внимание, что нет ничего более труднодостижимого, более сомнительного для успеха, более опасного в обращении, чем начинать новый порядок вещей». А потому, советовал он, надо сохранять хотя бы тень давних обычаев, дабы народ не заметил перемены порядка. «Ибо люди вообще тешат себя видимым, а не тем, что существует на самом деле».

Одна из американских фирм принимала делегацию Татарстана в своем офисе-небоскребе, построенном в самом современном, авангардном стиле. Вечером ужин проходил в этом же здании где-то на 50-х этажах. Там мы попали в обстановку времен гражданской войны. Здание, которое некогда находилось на этом месте было разобрано и полностью тщательно собрано во всех деталях на одном из этажей небоскреба. Весь персонал был одет по моде тех лет, обстановка посуда и прочие аксессуары в деталях повторяли ту эпоху, когда начинала подниматься слава США. Это символ того, что новейшее и самое передовое опирается на традиции.

#



Личный опыт:

«Испытание временем»

Членом Совета директоров Казанского медико-инструментального завода (КМИЗ), а затем его председателем мне довелось быть в переломные для предприятия годы. Советской системы с гарантированным госзаказом уже не было, а цивилизованного стабильного рынка еще не было. В стране бушевала приватизация, т.е. каждый сколько мог, столько и пытался отхватить собственности. Целые предприятия попадали к случайным людям, которые искали в жизни только наживу.

Жить с людьми и не считаться с их интересами возможно только при оголтелой рыночной экономике, которая восторжествовала в России, и стала не только частью государственной системы, но и мировоззрением. Разрушились прежние традиции, исчезла какая-либо система позитивных ценностей, вместо этого появились бои без правил, хаос, который назвали рынком и цивилизованным обществом. Право-

порядком стали называть диктатуру наглых и жадных государственных структур, сомнительных охотников за акциями и просто уличных бандитов. В стране на глазах исчезали целые отрасли. Всего за два десятка лет в России сумели ликвидировать базу авиационной промышленности. Автопром практически исчез. Из производства тяжелых грузовиков с трудом сохранился КАМАЗ вопреки пожару и усилиям федерального центра. Оборонка оказалась «на боку». Легкая промышленность доживает последние дни. Развиваются только отрасли, связанные с добычей и переработкой нефти. Россия стала колонией, торгующая сырьем, хотя у нее очень много ракет и атомных бомб, но и их постепенно ликвидируют.

Медицина не стала приоритетным направлением, как сырьевые сектора. На уровне России, и Татарстана произносилось немало речей о здоровье населения, но лишь в ходе предвыборной агитации. В остальное время брошенные на произвол судьбы предприятия медицинской промышленности закрывались друг за другом. Болезни людей сделались доходным бизнесом. Аптеки росли как грибы, и поддельные лекарства заполнили страну. Бизнесменов и госструктуры интересовал только один вопрос – в чьи карманы попадут доходы от обмана стариков, немощных и больных.

Нормальные страны рынок подчиняют интересам государства и превыше всего ставят человека, его образование, здоровье, безопасность. В России все наоборот. Государство помогало зарубежным конкурентам попасть на российский рынок. Появились известные фирмы, которые в Россию шли с устоявшейся и проверенной продукцией, поддержкой своих государств и знающие, что такое «откат».

КМИЗ после начала «перестройки» оказался без заказов или с заказами, которые не оплачивались, в условиях отсутствия налоговых льгот, без внимания государственных структур. Акционирование КМИЗа проходило в условиях, когда передовиками рыночной экономики объявили тех, кто умел быстро банкротить и распродавать заводы. КМИЗу как воздух были нужны инвесторы и стратегические партнеры, но на деле оказалось, что надеяться можно было только на себя. Некоторые акционеры вместо помощи занялись интригами с целью превратить завод в супермаркет или просто пустить по миру. На этом пути препятствием стал его директор, которого пытались заменить на более покладистого человека. Здесь понадобилось мнение Совета директоров и его председателя. КМИЗ выдержал это испытание, с огромным трудом выкупив пакет акций у недобросовестных партнеров. Но впереди были новые испытания.

Характер производства с избытком номенклатуры изделий, устаревшим оборудованием и коммуникациями, с огромными корпусами, которые трудно содержать – все это и многое другое сдерживало приспособление к рыночным условиям. Вопрос не стоял о развитии, надо было просто выживать. Естественным партнером представлялось государство в лице министерства здравоохранения. Но оно было одним из самых равнодушных структур.

Неплатежи по госзаказам росли и угрожали самому существованию завода. Министр здравоохранения на информацию о приостановке отгрузки инструментов заметил: «Люди будут умирать, будет на вашей совести». Но если умрет КМИЗ, на чьей совести это окажется? Ни на чьей. В случае чего скажут, оказался неконкурентоспособным. Все диктует, якобы, рынок. Государство ни за что не несет ответственности, депутаты пекутся только о своем здоровье. На все просьбы, угрозы, требования, мольбы отовсюду слышалось: рынок, рынок, рынок. Если все находится во власти рынка, тогда почему развитые страны дотируют эту сферу? Почему в Европе снижают налоги и стимулируют производство медицинской аппаратуры и инструментов? Там думают не только о прибыли, но и о людях. Инвестиции в здоровье считается одним из приоритетов, поэтому даже самые мощные и конкурентоспособные фирмы могут рассчитывать на поддержку своего государства. Понятие свободного рынка выдумали в России, причем именно те, кто находится у власти и занимается бизнесом, кто способен разорить любого потенциального конкурента. Российская власть не стоит над или вне бизнеса, она и есть бизнес. Татарстан не отстает от общероссийской гонки за лидером.

Неплатежи, в том числе и государственных учреждений, стали тяжелейшим испытанием. На мое требование к чиновнику очень высокого ранга повлиять на эти процессы, он ответил: «Рынок все регулирует. Не платят, не отгружайте. Без предоплаты не работайте. Нет спроса, сокращайте производство». А если умирают люди, а мы их спасаем, то это, оказывается, не аргумент. Какое дело рынку до людей? Никакого. Государству тоже нет никакого дела. Под пристальным вниманием находятся бюджетообразующие предприятия, а их в республике не больше десяти. Госпакет акций КМИЗа вместо надежды стал обузой.

Приватизация контрольных пакетов акций ряда предприятий стала очередной игрой в «кошки мышки». Собрали в один холдинг госпакеты аэропорта, хлебобулочного комбината, КМИЗа и еще ряда очень разных предприятий, якобы для инвестирования приоритетных направлений. На мой риторический вопрос, как можно технологически связать вы-

печку хлеба, производство медицинских инструментов и полеты самолетов, из высоких сфер прислали энергичных молодых ребят «для защиты государственных интересов». Ребята оказались настолько же настойчивыми, насколько некомпетентными. Быстро создав программу развития КМИЗа за подписью премьер-министра, они приехали со своими требованиями к заводу. Однако в их программе речь шла о медицинском оборудовании. Энергии холдинга хватило на то, чтобы добиться подписи премьера, но молодые рыночники ни разу не были в цехах завода и даже не поинтересовались, что он производит, они не могли отличить технологию производства медицинских инструментов и медицинского оборудования. Некомпетентность тоже имеет свои плюсы. Очевидная абсурдность ситуации с искусственным холдингом привела к готовности обменять контрольный пакет акций на некоторые здания и часть территории завода. Еще одно испытание было преодолено.

Избавившись от «инвесторов» и «поддержки» государства, КМИЗ мог думать о будущем, в котором сюрпризы стали нормой, а нормальная жизнь – исключением.

Возможно, самым большим уроком стало понимание, что все зависит от самого завода, его людей, конкурентоспособности продукции. Уточнение номенклатуры изделий, обновление оборудования, перестройка работы завода в непростых условиях вселило надежду на будущее.

Важным фактором способности КМИЗа к выживанию был и остается человеческий фактор в лице генерального директора и его команды. Понять, что ты государству не нужен, что ты для госструктур всего лишь «дойная корова», ты мешаешь иностранным фирмам занять рынок, при этом не озлобиться, не потерять голову, не поддаться «обаянию» рыночных отношений, не сдать завод на скотобойню, которую почему-то назвали банкротством, не соблазниться выгодными предложениями акционеров, которые не открывали, а закрывали перспективы, сохранить предприятие и коллектив, – в таких обстоятельствах нужен был мужественный человек и такой нашелся. Он оказался в нужное время и в нужном месте – генеральный директор.

За последние годы многие заводы перестали существовать, какие-то вытекают, но не видят перспектив, новые мощности промышленности республики связаны с нефтехимией. Среди этого моря банкротств и полубанкротов сохранился КМИЗ с продукцией, нужной людям, спасающей жизнь в буквальном смысле, с продукцией, на которой трудно заработать деньги, но всегда можно рассчитывать на благодарность тысяч и тысяч людей.

Уроки КМИЗа подтверждают общую мысль о том, что для выживания надо ориентироваться на самые передовые предприятия мира. Конкуренты ждут прямо за воротами завода, а не где-то за океаном. Твое оборудование должно быть лучшим в мире, значит, швейцарское. Методы работы надо заимствовать у лучших производителей, значит, из Германии. Твоя продукция должна иметь клеймо европейского качества «СЕ», иначе ее не продашь даже на собственном рынке. Твои рабочие должны увидеть своими глазами работу аналогичных предприятий в Дании, чтобы почувствовать насколько отсталыми были советские методы работы и к чему надо стремиться. Если такие же компрессоры для стоматологии китайские и корейские производители делают дешевле, то и не надо мучиться с ними. Надо производить то, что не смогут сделать китайцы.

Вначале перестроечных лет мне посчастливилось познакомиться с канцлером Австрии Враницким, на родине Моцарта в Зальцбурге. Он спрашивал у меня как идет переход к рыночной экономике в России. Я рассказал о Татарстане, о том, что мы не приняли «шоковую терапию» и выработали свою тактику «мягкого вхождения в рынок». На что он заметил: «Из европейских стран только Австрия была против введения шоковой терапии в России. Я сам считаю строительство автобана из Москвы в Европу важнее шоковой терапии». Затем он показал мне обычную шариковую ручку со словами: «Раньше мы сами производили такие изделия. Сегодня это делает Китай. Австрия должна искать собственную нишу, которая может быть только в интеллектуальной сфере».

КМИЗ сумел выработать номенклатуру изделий с тем, чтобы легче было использовать собственные преимущества, начал переоснащение оборудования и внедрение новых методов. Цех, который первым начал работать полностью по европейскому образцу, стал моделью для других цехов. Соотношение цены и качества сделали продукцию КМИЗа востребованной.

Функция председателя Совета директоров больших предприятий зачастую выглядит номинальной. Всю управленческую работу выполняет, конечно же, генеральный директор. Мой опыт работы на КМИЗе привел к выводу, что есть функция, которую должен обязательно выполнять председатель совета – политическая. Она сводится к внесению в нужный момент ясности в сложившуюся ситуацию, порой далекую от производства, поддерживать отношения со структурами, которые могут помешать работе.

&



Ступени успеха:
«Жизнь за кулисами»

Будучи студентом, я как и многие из нашей группы, подрабатывал в свободное время. Самое простое было работать грузчиком. Более солидно – преподавать в вечерней школе, хотя ничего ужаснее в своей жизни не помню. Но был у меня весьма своеобразный способ заработка. Я жил недалеко от оперного театра, на той же площади Свободы, где находится театр и вечерами меня приглашали для участия в массовых сценах статистом – на театральном языке это называлось «артист миманса». Обычно по телефону говорили время акта, к которому я должен был подойти. Моя задача была изображать ловца жемчуга, брамина или надевать плащ Надиру в «Аиде». Хуже было изображать эфиопа, поскольку надо было гримировать тело по пояс, а потом отмываться. За выход платили 1 рубль, что по тем времена было сносно – цена одного обеда. Так, я познакомился со всем репертуаром оперного театра, но как бы с обратной стороны сцены, т.е. я видел то, что не должен видеть зритель. После этого долгие годы не мог ходить в театр, поскольку живо представлял себе, как сбивается с такта кордебалет и поднимается пыль на сцене от топота маленьких лебедей, как ругается НаDIR, когда опаздываешь застегнуть ему пуговицу на плаще, как цыкает дирижер, если не попадаешь в такт, слезы актрис, у которых нет квартиры, скрипучие полы во дворце фараона, плохо сколоченные лодки для ловцов жемчуга и т.д. За кулисами другая речь, другие слова, другая жизнь, другой сценарий, который обеспечивает хорошее впечатление у зала.

Жизнь точно также имеет свою сцену и свою закулисную сторону. Один эксцентричный журналист заметил: «Те, кто любит законы и со-сиски, не должны видеть, как они создаются».

У театра существует своя символика, свои жесты, понятные без объяснения. Мы понимаем язык танца, условности сценария и декораций, поучительность действий героев. Однажды Никиту Хрущева во время его выступления, обличающего преступление Сталина, прервал выкрик с места: «Вы работали со Сталиным, почему же не остановили его тогда?». Хрущев не мог разглядеть с трибуны того, кто к нему обращался. Он прорычал: «Кто это сказал?». Никто не поднялся. Все в за-

ле замерли. Хрущев подождал и через некоторое время добродушно сказал: «Теперь понимаете, почему я его не остановил?». Хрущев дал аудитории почувствовать, на что похоже общение со Сталиным. Никаких объяснений больше не понадобилось.

Юлий Цезарь был одержим театром и сам играл роль на сцене мира. Он умело писал сценарии, обставлял спектакль сюрпризами, вызывал сочувствие и сопереживание, проводил символические параллели, следил за своей одеждой и внешним видом. Он знал, что театр обладает мощной, неотразимой силой для человека.

Символы играют важную роль в жизни человека. Сила символа – знамени, мифа, памятника какому-либо событию – в том, что он понятен без слов. В управлении этим пользуются, чтобы подчеркнуть приверженность каким-то традициям или же, наоборот, свергнуть прошлых идолов.

У многих есть желание повторить успех предшественников и вернуть историю. Как правило, это сложно сделать, а потому молодежи, чтобы занять собственное место легче освободиться от теней отцов. Символы прошлого держат, нужны новые ценности, но их трудно создавать.

Театр – это особый язык. Политическая речь – это ритуал, способный скорее притупить возможность критиковать, чем заострить ее. Политические лидеры говорят для того, чтобы вас поняли, но также говорят, чтобы скрыть свои истинные намерения. Президент США Рональд Рейган был сторонником свободных рыночных отношений с минимальным вмешательством государства, его политика получила название «рейгономики» и это был период активного роста экономики США. Рейган слыл борцом с налогами, но при этом их регулярно повышал, называя законы: «Акт о справедливом налоговом обложении и фискальной ответственности» (1982), который привел к росту поступлений в бюджет в размере 55,7 млрд. долларов; «Поправки к акту о социальной защите» (1983 – 30,9 млрд. долларов); «Акт о согласовании бюджета» (1987 – 13,9 млрд. долларов); «Акт о налоговой реформе» (1986 – 24,4 млрд. долларов). Рейган был хорошим актером.

Насколько влияет язык на принятие решений я убедился на собственном опыте, когда доказывая дату возникновения г.Казани, использовал метод аппроксимации, что на простом языке означает метод постепенного приближения. Сказать, что мы просто чертили график, учитывая разброс оценок, не солидно и слишком понятно. А сказать, что это метод аппроксимации – звучит научнообразно. Когда я произнес свою речь о дате происхождения Казани и закончил слова: «Используя метод аппроксимации, мы можем вывести дату основания к рубежу 1004–1005 года», наступила тишина, поскольку историки не знали математических

методов, а постоянные, дежурные оппоненты не решились задать простой вопрос: «Что это за метод?», поскольку себя считали важными учеными. Непонятное слово придало вес, значение и решение прошло единогласно, что редко бывало в Институте истории. К своей чести, я должен сказать, что мы на самом деле никого не обманывали, просто использовали магию научного языка.

На практике очень часто используют «мыльные пузыри» риторики, но этим нельзя злоупотреблять. Если говорить много, то можно прослыть ординарным. Лучше говорить меньше, чем кажется необходимым, но не настолько, чтобы возникал информационный вакуум. Пусть останется чувство легкой неудовлетворенности и загадочности от недосказанного. Осторожно следует пользоваться сарказмом: минутное удовлетворение, полученное от едких слов, может дорого обойтись. Для сарказма должна быть подготовлена почва. Те, кто говорит много, рано или поздно скажут глупость. Надо уметь ждать этого момента и воспользоваться им. Леонардо да Винчи писал: «Устрицы полностью раскрывают раковину в полнолуние; когда краб видит устрицу, он кидает внутрь ее камешек или водоросль, так что устрица не может закрыться вновь и становится добычей краба. Таков удел тех, кто слишком много открывает рот и тем отдает себя на милость слушателей».

У власти свои ритмы и закономерности. Побеждает в игре тот, кто рассчитает все до конца, подключит свои навыки и будет считаться с людьми. Самая большая опасность – это эйфория от победы. На пике славы нужно иметь заготовки для следующего шага, чтобы не оступиться.

Федор Шаляпин начинал петь в Казани и стал кумиром мирового уровня. Он привнес в театр не только свой особый голос, но и драму. В «Борисе Годунове» Мусоргского есть тяжелая сцена с трагичной арией. Шаляпин выходил из-за кулис с одного конца сцены и тяжелой походкой шел к трону в другой конец. Он не произносил ни одного звука, просто шел, садился на трон, затем тяжелого вздыхал. Зал взрывался овациями.

Как правило, Шаляпин оперу, в которой участвовал, знал целиком, не только свою партию, мог спеть за всех. Он знал и другие оперы, в которых не участвовал. Однажды за кулисами театра Шаляпин долго слушал репетицию постановки оперы Вагнера. В перерыве он вышел на сцену и сказал: «Эту арию Вагнера надо петь иначе» и спел. Все участники были потрясены и спросили, почему же он никогда не поет Вагнера. Он ответил: «Не пою!» и с этим ушел.

&

«Величайшая опасность рождается
в момент победы».

Наполеон

Заключение

Управление временем



Матрица управления временем

Существует немало способов планирования своего и чужого времени с помощью ежедневников, органайзеров, календарей. Они очень полезны, однако в них время распределяется механически, без учета удельного веса мероприятия, соотношения затрат времени и результатов. Длительность становится самодостаточной и даже самодовлеющей константой. С.Н.Паркинсон по этому поводу писал: «Объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение». Не случайно возникли такие выражения как «Убить время».

Существует другое выражение «Время – деньги». На самом деле, время – больше, чем деньги. Вместо акцента на действиях и времени, важно сосредоточиться на развитии отношений и на достижении результатов, а для этого надо жизнь строить, исходя из приоритетов.

Эффективный руководитель умеет отделять важные дела от срочных и никогда не будет пренебрегать важными ради срочных, он их расставит и выполнит по степени значимости, т.е. с учетом приоритетов. Стивен Р.Кови назвал это матрицей управления временем.

Срочное – то, что требует немедленного внимания. Срочные дела очевидны и диктаторски требуют немедленного решения, именно сейчас. Требовательно звонит телефон и рука тянется сама собой. Обычная ошибка поднимать трубку, несмотря на занятость или даже присутствие людей, с которыми была договоренность о встрече. При этом звонок по телефону может оказаться случайным и бесполезным. Важный разговор с посетителем прерывается, а драгоценное время оказывается потерянным.

Срочное далеко не всегда важное и не требует значительных усилий. *Важное* непосредственно связано с результатами, с реализацией миссии, соответствует наиважнейшим целям, требует к себе особого

внимания. Из-за сложности выполнения важного внимание легко переключается на срочное и тем самым удовлетворяется.

Матрицу управления временем можно представить в виде четырех блоков, которые состоят из соотношения срочных и важных дел.

	Срочные	Несрочные
Важные	I <u>Дела:</u> Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком исполнения.	II <u>Дела:</u> Профилактические действия. Установление связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил.
Неважные	III <u>Дела:</u> Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция и сообщения. Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности.	IV <u>Дела:</u> Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение.

Квадрат I представляет одновременно срочное и важное. Он приносит значительные результаты и требует немедленного внимания. Это можно назвать «кризисом». Находиться постоянно в этом квадрате опасно, ибо жизнь превращается в постоянный стресс, что рано или поздно выбивает из колеи. Тогда может случиться бегство к неважным и несрочным делам, поскольку привычное и быстрое решение дел дает успокоение.

Существуют простые приемы избавления от срочных дел. Например, «*принцип чистого стола*» гласит: «*когда на столе слишком много срочных дел, то все бумаги надо убрать и оставить только то, что самое важное. Решить его, после чего можно достать следующее*». Срочные дела можно всегда кому-то делегировать, но важные не может выполнить никто другой, а потому они объект особого внимания.

Образ жизни тех, кто тратит время в Квадратах III и IV можно назвать безответственным. Эффективные люди уменьшают пребывание в Квадрате I, предпочитая Квадрат II. Сосредоточенность на делах важных, но не срочных позволяет выстраивать стратегию, причем обращая внимание не столько на возникшие проблемы, сколько на использование появившихся возможностей. Упреждающее мышление в Квадрате II позволяет уменьшить само существование Квадрата I.

На практике руководители тратят на важные и несрочные дела в пределах 5% времени, хотя их основное внимание должно быть скон-

центрировано именно на этом, но их отвлекают звонки, заседания, случайные встречи, ответы на письма, отчеты и т.д.

	Срочные	Несрочные
Важные	<p>I</p> <p><u>Результаты:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Стресс • Психологическое самосожжение • Управление в условиях кризиса с возможными ошибками • Ситуация пожарника 	<p>II</p> <p><u>Результаты:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Видение перспективы • Равновесие • Дисциплинированность • Редкое возникновение кризисных ситуаций
Неважные	<p>III</p> <p><u>Результаты:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Концентрация на краткосрочном • Управление в условиях кризиса • Репутация хамелеона • Убежденность в бессмысленности целей • Ощущение себя жертвой обстоятельств 	<p>IV</p> <p><u>Результаты:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Полная безответственность • Увольнение с работы • Зависимость в основных вопросах от других лиц

Вначале единственным ресурсом для Квадрата II являются Квадраты III и IV. Просто игнорировать срочные и важные дела невозможно, хотя можно предпринять упреждающие шаги в виде планирования дел и предотвращения их неожиданной срочности. Основной ресурс – продуктивность в Квадрате II и чтобы заняться важными делами, нужно сказать «нет» не очень важным и даже срочным делам.

Трудно сказать «нет» популярным делам Квадрата III или приятному «побегу» в Квадрат IV. Нужно иметь иерархию приоритетов и силу воли с тем, чтобы оставаться в Квадрате II.

Существуют три типичных недостатка любого человека:

- неспособность *определять приоритеты*;
- неспособность или нежелание *организовать* свою жизнь на основе этих приоритетов;
- недостаточная *дисциплинированность*.

Большинство студентов своим основным недостатком считают не дисциплинированность. На самом деле, умение выделить и расставить приоритеты является важнее дисциплинированности.

Всегда найдется веская причина для оправдания выполнения срочных дел, семейных обязанностей, необходимости встречи с друзьями, возможности подработать деньги, но в этом случае приоритеты будут упущены, и вы попадете во власть водоворота жизни.

Смысл парадигмы Квадрата **II** состоит в поддержании равновесия между результативностью и ростом ресурсов для развития личности. Суть научной организации труда состоит из нескольких простых правил:

- *согласованность*, что предполагает единство цели жизни с приоритетами, ролями, краткосрочными планами;
- *сбалансированность* помогает поддерживать гармонию между такими важными сферами жизни как здоровье, семейные отношения, профессиональная подготовка и личное развитие;
- *«человеческое измерение»*. Человек имеет дело не просто с планами, а с людьми и порой приходится планы подчинять интересам людей. Вмешательство человеческого фактора не должно рассматриваться как нарушение ваших планов, поскольку эффективность работы зависит от людей, а не только планов;
- *гибкость*. План не должен стать диктатором, он призван помогать реализации целей и учитывать стиль, интересы, обстоятельства;
- *портативность*. График вашей работы должен быть всегда под рукой и готов для внесения определенных коррекций.

Первый организационный шаг состоит в определении ролей, на которые необходимо расходовать время и энергию. Выбор ролей подскажут цели, к которым устремлена ваша деятельность.

<p>I</p> <p><u>Роли:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личность 2. Муж/жена 3. Сотрудник организации 4. Руководитель партийной ячейки 5. Игрок футбольной команды 	<p>II</p> <p><u>Цели:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоить новую тему по психологии 2. Провести время с семьей 3. Завершить подготовку проекта 4. Провести собрание 5. Участвовать в тренировках
<p>III</p> <p><u>Планирование:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посетить в понедельник и среду лекции в университете 2. Пойти на концерт с семьей в субботу 3. Основное рабочее время посвятить формулировке выводов проекта 4. Провести переговоры для подготовки собрания 5. В субботу пойти на тренировку 	<p>IV</p> <p><u>Адаптация (понедельник):</u></p> <p>8.00 – Отвезти ребенка в школу</p> <p>9.00–11.00 – Проанализировать отчетность по реализации предыдущего проекта</p> <p>11.00–11.40 – Провести совещание по новому проекту</p> <p>11.40–12.00 – Составить список выступающих на партийном собрании</p> <p>12.00–13.00 – Обед</p> <p>И т.д.</p>

Как показывает практика, наиболее оптимальным сроком для планирования является неделя, а значит и роли должны быть расписаны в расчете не на всю жизнь, а на неделю. Имея перед глазами цели, можно спланировать предстоящую неделю по дням и по часам. А недельная ор-

ганизация позволяет спланировать ежедневную адаптацию. При этом непредвиденные обстоятельства скорректируют первоначальные замыслы.

При адаптации долгосрочных планов к ежедневной ситуации следует иметь в виду принцип – люди важнее вещей, расписание не должно быть иконой. Не люди должны подчиняться вашим планам, а планы корректироваться в зависимости от интересов людей.



Результативность достигается через пребывание в Квадрате II за счет уменьшения других квадратов.

Делегирование ответственности

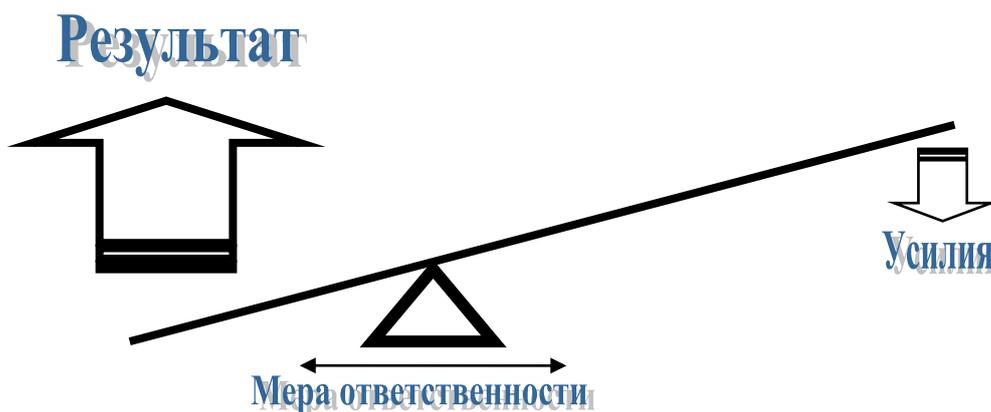
Поставленные цели можно достичь путем рационального распределения собственного времени, что повышает производительность труда или же часть дел передать другим, в этом случае возрастает эффективность работы.

При делегировании возникает ряд проблем. Во-первых, делегировать – значит делиться властью. Во-вторых, часто самому легче выпол-

нить задание, чем объяснить другому как это следует сделать. В-третьих, придется контролировать выполнение работы, т.е. взять на себя дополнительную функцию.

Опасность заключается не столько в передаче части власти другим, а в делегировании лишь исполнения, что эффективность работы не повышает, а превращает одного в чистого исполнителя, а другого в надзирателя. Настоящее делегирование состоит в передаче не только исполнительских, но и руководящих полномочий. В этом случае контролируются конечные результаты, но не методы и технология исполнения. Это требует затрат на пояснения или даже обучение, однако в итоге многократно возрастает результативность.

Делегирование сопоставимо с появлением рычага, позволяющего сдвигать с места тяжелые дела. В свое время Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры и я сдвину с места землю!». Точкой опоры являются люди, а рычагом – делегирование. И тогда можно сдвинуть с места даже планету. Когда вспоминаешь деятельность Билла Гейтса, изменившего благодаря программному обеспечению компьютеров облик современного мира, то выражение Архимеда не кажется простой аллегорией.



Делегирование полномочий требует взаимопонимания:

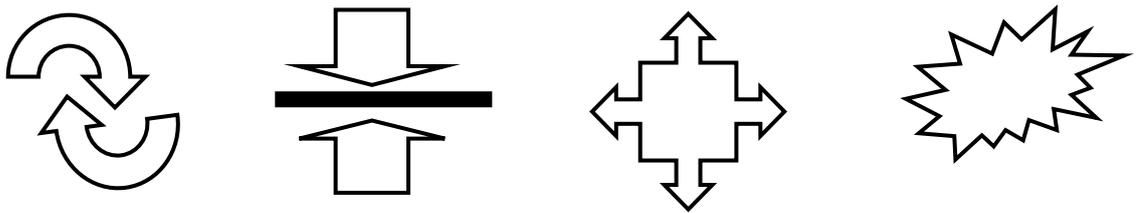
- в достижении результатов, акцентируя внимание на том, чего надо добиться, а не каким способом;
- в правилах взаимодействия. Они должны быть не только прозрачными, но и предусматривать возможность ошибок, как необходимым этапе к приобретению опыта;
- в передаче необходимых ресурсов для достижения результатов;
- в установлении стандартов и критериев оценки труда;
- в последующем вознаграждении в виде материального поощрения, повышения по службе и т.д.

Делегирование высвобождает творческую энергию, до того неизвестную ни руководителю, ни возможно самому человеку, который становится

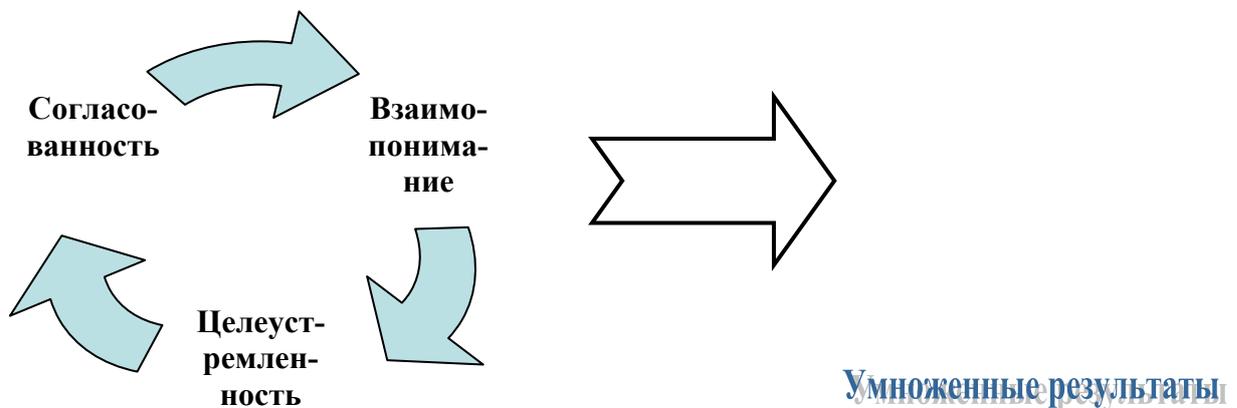
ответственным за достижение результатов. Принципы делегирования руководства применимы к любому человеку и в любой ситуации, они универсальны. Весь вопрос, кто, сколько может взять на себя ответственности.

Кумулятивный эффект

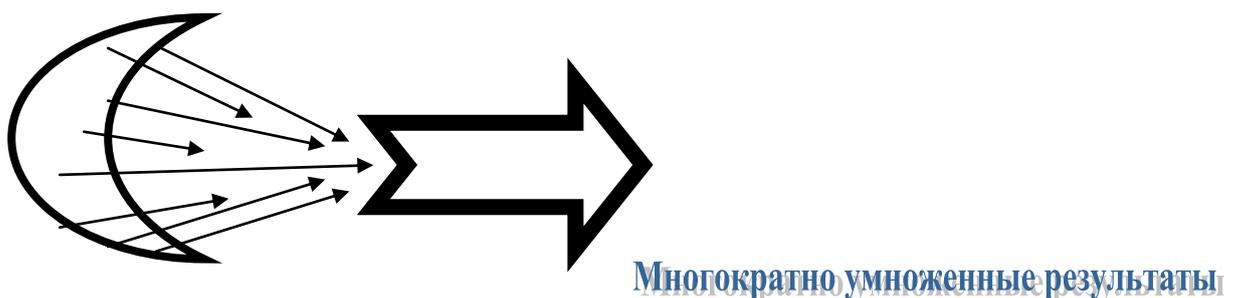
Эффективное управление заключается в том, чтобы достигать поставленной цели. Работа с людьми складывается по-разному, от прямой конфронтации, до взаимопонимания.



Отношения между сотрудниками могут выглядеть как взаимная борьба или противостояние, разрыв коллектива на части или разрушение организации. В благоприятной ситуации группа может дружно работать и совместными усилиями идти к намеченной цели, что кроме арифметического сложения усилий дает дополнительный эффект.



Вместе с тем, существует «кумулятивный эффект», когда усилия различных людей с различными интересами оказываются направленными на одну общую цель. Тогда результат многократно превышает арифметическую сумму. Для этого нужна командная работа.



Успех достигается, когда каждый умеет управлять своим и чужим временем, расставляя приоритеты в его расходовании. Искусство управления заключается в умении извлечь пользу не только самому, но и дать возможность другим стать эффективными.

Ступени успеха в карьерном росте состоят не в том, чтобы скинуть с лестницы своих противников, а, продвигаясь самому помочь и другим достичь вершин, на которые способны люди. Каждая ступень успеха – это одновременно проверка на прочность. Эйфория от победы может притупить бдительность, а понижение внимания делает вас легкой добычей. Достигнув цели, не следует спешить к следующей, лучше вначале оглянуться и присмотреться на окружающий ландшафт, а затем выбрать дорогу к следующей вершине, рассчитав все опасности, которые поджидают человека на тернистом пути к успеху. У японского автора XIV века Кенкё есть такая заметка: «Один человек, прославившийся тем, что ловко лазал по деревьям, обучал другого своему искусству. Он приказал ему обрубить самые верхние ветки высокого дерева. За все время, когда ученик, казалось, подвергался великой опасности, учитель не произнес ни слова. Лишь когда тот, закончил работу, спускался и снизился уже до уровня карниза крыши, учитель крикнул ему: «Будь осторожен! Смотри, куда ставишь ногу». Я спросил его: «Почему ты сейчас сказал это? С такой высоты он может спрыгнуть на землю, если захочет». – «Дело в том, – отвечал учитель, – что пока мой ученик работал на головокружительной высоте, на тонких ветвях, которые грозили обломиться, он и сам, сознавая опасность, был внимателен и сосредоточен. Он так боялся, что мне не надо было напоминать об опасности. Люди всегда ошибаются, добравшись до простого места».

* * *

В этом курсе лекций даны лишь самые общие подходы к науке управления. Они соизмерены с тем опытом, который был накоплен у автора за время работы в различных структурах: государственных, академических, производственных. На этом месте С.Н.Паркинсон непременно бы добавил в своей саркастической манере: «Кто умеет работать – работает. Кто не умеет работать – управляет. Кто не умеет и управлять – учит».

#

Цитируемая литература:

- Американские федералисты: Гамильтон, Мэдисон, Джэй. Избранные статьи. – Вермонт, 1990.
- Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций. – М., 2006.
- Берлин Исая. Четыре эссе о свободе. – Лондон, 1992.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2008.
- Гейтс Билл. Бизнес со скоростью света. – М., 2001.
- Грин Роберт. 48 законов власти. – М., 2000.
- Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2006.
- Р. Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. – М., 2010.
- Кравченко А.И. История менеджмента. – М., 2008.
- Лорд Актон. Очерки становления свободы. – Лондон, 1992.
- Макиавелли Никколо. Государь. – М., 1990.
- Марченко М.Н. Теория государства и права. – М., 2008.
- Миклтуэйт Джон, Вулдридж Андриан. Магия менеджмента. – М., 2004.
- Милль Джон Стюарт. О свободе. – С.-Петербург, 1900.
- Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. – М., 2004.
- Пфеффер Джеффри. Власть и влияние: политика и управление в организациях. – М., 2007.
- П. Роббинз Стивен, Коултер Мэри. Менеджмент. – М., 2007.
- К. Сирополис Николас. Управление малым бизнесом. – М., 1997.
- Ситников А.П., Огарь И.В., Бахвалова Н.С. Политический консалтинг. – М., 2004.
- Скиннер Квентин. Макиавелли. Очень краткое введение. – М., 2009.
- Де Токвиль Алексис. Демократия в Америке. – М., 1992.
- Фромм Эрих. Бегство от свободы. – Минск, 2004.
- Хайек Ф.А. Общество свободных. – Лондон, 1990.
- Хакимов Р.С. Российский федерализм в условиях социально-политической трансформации. – Казань, 2009.
- Черепанов В.А. Теория российского федерализма. – М., 2005.
- Шахрай С.М. Конституционное право Российской Федерации. – М., 2003.
- Якокка Ли. Карьера менеджера. – Минск, 2007.

rafh@mail.ru

Рафаиль Сибгатович Хакимов

Наука управления (Курс лекций)

Оригинал-макет – *Р.С.Хакимов, Р.Ф.Гатауллина*
Подписано в печать 1.03.2011 г. Формат 60×84 ¹/₁₆
Усл. печ. л. 13,75 Тираж 150 экз.

Отпечатано в множительном центре
Института истории АН РТ
г. Казань, Кремль, подъезд 5
Тел. (843) 292-95-68, 292-18-09