

После ряда настойчивых приглашений в январе 1995 года я поступил работать социологом на КраЗ, где когда-то начинал свой трудовой путь после службы в армии (с сентября 1966 года по январь 1980-го.). Цель приглашения состояла в том, чтобы использовать накопленный в прежние времена мой опыт комплексного подхода в работе с кадрами для обновления системы управления персоналом на заводе в новых «рыночных» условиях.

Я ранее упоминал о том, что определённые знания и навыки социологического анализа у меня были: с середины семидесятых годов (работа в парткоме КраЗа) я состоял в членах Социологической ассоциации АН СССР. Кроме того, работая в крайкоме КПСС в восьмидесятых годах, в числе других функций у меня были обязанности развивать социологические отделы, лаборатории на предприятиях края. В 1989 – 1990-м я обучался в Москве на Высших социологических курсах при Институте социологии АН СССР.

Придя на завод и немного осмотревшись, я сразу понял, что проблем в кадровой работе немало, но прежние приёмы и методы кадровой воспитательной работы советского периода уже недостаточно применимы в изменившихся условиях. Почему же? Каковы были особенности управления трудовым поведением работников любого предприятия в советский период?

Специфика управления организационным поведением в советский период

Как правило, для использования всех видов материальных, энергетических и прочих «вещных» ресурсов на любое предприятие подбирается персонал с наличием необходимых профессионально-важных качеств (ПВК):

руководители, специалисты, рабочие, обслуживающий (инфраструктурный) персонал. Персонал организации структурирован «по вертикали» (субординация) и «по горизонтали» (координация), снабжён соответствующим набором предписывающих нормативно-инструктирующих документов по всей системе: производственно-технологической, плановой, контрольной и прочей деятельности (положения об отделах, других подразделениях предприятия, должностные инструкции, система нормирования и оплаты труда работников, положения, стандарты, руководства, правила), — всё это определяет организационный порядок. То есть выстраивается определённая *организационная структура предприятия*. Подобный подход также присущ предприятию в любой индустриальной экономике.

Но, в отличие от предприятий рыночного общества, в организационно-функциональную структуру всех крупных и средних по размерам советских предприятий того времени неотъемлемой частью входили такие органы управления и социального влияния, как парткомы, профсоюзные и комсомольские комитеты. То есть они были в какой-то степени *специфическими управленческими подструктурами каждой производственной организации*. Эта подструктура выполняла особую, специфическую роль по работе с персоналом, предписанную решениями государственных органов власти, многочисленными регламентирующими и методическими документами, советами, инструкциями. Это была тогда весомая часть государственной «идеологической машины».

Напомню, что, например, партийные комитеты и бюро были призваны осуществлять на основе положений шестой статьи Конституции СССР («КПСС — организующая и направляющая сила советского общества...») и инструкций Центрального комитета КПСС следующее:

- 1) контроль хозяйственной деятельности администрации;
- 2) организационно-партийную работу — рост членства в организации, проведение регулярных партийных собраний, других мероприятий;
- 3) идеологическую работу (или коммунистическое воспитание масс), ведение идейно-воспитательной работы среди коллектива. Эта идейно-воспитательная работа

подразделялась на воспитание идейно-политическое, трудовое, нравственное и ряд других направлений. Администрация завода, цехов, участков была обязана согласовывать с партийными комитетами все ключевые направления своей кадровой политики, технологические, экономические и другие преобразования. Кроме согласования и внесения изменений, партийные комитеты, бюро помогали администрации в мобилизации всех работников на решение перспективных и текущих задач функционирования организации (предприятия), применяя большой и разнообразный «ассортимент» убеждающих, научающих воздействий.

Как относиться к этим структурам с позиций рыночной экономики? Там подобная система работы с персоналом не предусмотрена: в своей структуре управления — никаких партийных и общественных организаций и структур, за исключением профсоюзных. И вся деятельность по выстраиванию кадровой и воспитательной работы лежит всецело на администрации предприятия (или, как называли эту управленческую категорию в советской системе, на «хозяйственных руководителях»).

И вот после смены политической и экономической системы в СССР руководители предприятий оказались один на один с непривычными для себя проблемами работы с людьми. Произошёл «обвал» во взаимоотношениях с персоналом, примитивизация мотивационных механизмов, резкое отчуждение руководителей от подчинённого персонала. Раньше именно партийные и общественные организации контролировали работу администрации предприятий, а зачастую просто принуждали обращать внимание на человеческий фактор, брали на себя многие действия по работе с людьми. Теперь их не стало. Надо учиться управлять организационным поведением людей без этих подструктур. А это оказалось непросто. Причём, с резким изменением всех прежних правил управления, предприятия отказались и от всей прежней социальной инфраструктуры: детских садов, спортивных объектов, собственных Домов культуры, баз отдыха и тому подобного. Исчезли и имевшиеся ранее социологические подразделения (на крупных предприятиях края их было больше трёх десятков).

Исследовательская и организационно-внедренческая работа на КраЗе в новых условиях

В новых политических, экономических, правовых условиях (это середина девяностых годов) на любом предприятии (в нашем случае и на КраЗе) надо было предложить новый механизм работы с персоналом, помочь администрации в выстраивании адекватного стиля и методов управления людьми.

Мне удалось убедить тогдашнего генерального директора Ю. А. Колпакова образовать, по примеру Новолипецкого металлургического завода, где мы побывали с группой заводчан в деловой командировке, лабораторию социально-психологических исследований и оценки персонала (ЛСПИИОП)». Такая лаборатория была учреждена, а я назначен её руководителем. Моя должность называлась «главный социолог — начальник лаборатории социально-психологических исследований и оценки персонала ОАО „КраЗ“». В штат лаборатории мне удалось привлечь несколько молодых специалистов — социологов, психологов. Последние испытывали, как потом оказалось, большие сложности в приспособлении полученных в Красноярском госуниверситете знаний по психологии к их практическому применению в разнообразных исследовательских проектах в производственных предприятиях (так сказать, в «реальном секторе экономики»). И они испытывали трудности не только в самих процедурах прикладных исследований, но и при подготовке итоговых выводов, практически полезных для заводских управленцев рекомендаций, проектов изменений, каких-то новых технологий в работе с персоналом завода. Дело в том, что исследования были междисциплинарного характера, то есть на стыке ряда наук: управления, социологии, социальной психологии, экономики. А этих выпускников вуза таким методам анализа и социального проектирования в вузе не обучали.

И тем не менее многое нам удалось. Так, мы анализировали проблемы работников завода, их профессионально-важные качества (ПВК), выстраивали «нормативные модели»

ПВК работников, давали рекомендации специалистам, тесно увязывая исследование окружающей работника внешней среды с особенностями самого работника. Ведь задача подбора работника на ту или иную должность, зачисление его в резерв на выдвижение, процедуры аттестации работника не являются самоцелью, действием «для галочки». Это только средства для того, чтобы в организации вообще имелись работники необходимой квалификации с необходимым ПВК и чтобы они давали максимальную отдачу в работе (по максимуму использовали свои профессиональные способности, знания, умения, творчество и тому подобное). Должно происходить это так, чтобы вкладываемый в них капитал (затраты) оправдывал себя, а не превращался в досадные издержки. Кроме того, упомянутая выше цель — мобилизовать работника на максимальную профессиональную отдачу в труд — требует от работника определённых внутренних установок (диспозиций), организационного поведения (поведения на рабочем месте). А это, в свою очередь, обеспечивается особенностями и сочетанием ряда особых факторов, которые мы учитывали в своих прикладных исследованиях, экспериментах, в разработке заводских нормативно-регламентирующих и методических документов, в проведении обучающих семинаров и других мероприятий.

Надо добавить, что в середине девяностых годов, как и сейчас, любая оценка человека или коллектива в целом людьми воспринималась с большой опаской. Мы уже поняли, приступая к своим изысканиям, что люди, боясь увольнения, научились «держаться за язык за зубами». Они очень болезненно относятся к любому замечанию, которое, как им кажется, может им навредить. В такой обстановке нам было непросто «разморозить» ситуацию информационной закрытости и рабочих, и инженеров. А ведь нам надо было ещё и вовлечь этих людей в непрерывный совместный с нами поисковый процесс! Но это нам всё же удалось сделать.

Мы достаточно регулярно и подробно информировали заводчан о своих исследовательских действиях. Кроме того, с самого начала на правах полноценного рабочего партнёрства в исследовательские группы включали представителей исследуемых коллективов. Когда дело шло о проектах

анализа личностных качеств руководителей, то в предварительных встречах с соответствующими работниками цехов мы объясняли суть того, что собирались делать. Кроме того, мы неукоснительно соблюдали профессиональную этику социолога и психолога, чтобы не навредить людям, в том числе не обнародовали личностные характеристики исследуемых лиц. После завершения любого исследования всем заинтересованным в анализе, и тем более участникам исследований, выдавались описания результатов, проводились индивидуальные и групповые встречи по разъяснению того, что и как делалось, каковы результаты исследований и как ими практически можно воспользоваться.

Помню, как один из солидных по возрасту и должностному статусу руководителей поделился со мной, ознакомившись с подготовленным нами своим «комплексным социально-психологическим портретом»: «Очень интересно и весьма полезно посмотреть на себя как бы со стороны. Жаль, что в начале трудового пути не было у меня подобного исследовательского материала. Может, тогда бы меньше совершил по жизни ошибок».

В результате таких подходов нам постепенно удалось разжечь довольно высокий интерес у множества работников в цехах завода к проводимой нами работе. Думается, не последнюю роль тут сыграло наличие объективно существовавшей, хотя и не до конца осознанной людьми, потребности к осмыслению положения дел на заводе, тяга к возрождению практики соучастия в управлении, влиянию на дела в коллективе, а не быть просто «наёмной рабочей силой», с которой мало считаются (а именно это последнее и произошло за несколько лет работы предприятия в режиме акционерного общества, внося серьёзную напряжённость и тревогу в поведение работников).

Многих низовых руководителей-производственников особенно воодушевляла наша реакция на их обращения и практическая помощь в решении некоторых застарелых управленческих производственных проблем — например, помощь в освоении нового метода бригадной работы в электролизном производстве. Или наша попытка наладить рейтинговые исследования (о доверии линейного персонала

цехов администрации завода). Или то, что мы изобрели и запустили в практику выпуск заводского журнала для инженеров «Технико-экономический вестник». Положительно оценивали наши старания внести свежую струю в обыденную и привычную для них практику осмысления производственной жизни и своей роли в этой жизни.

Весьма положительно большинство работников (но не сама высшая администрация завода) отнеслось к разработанному нами по итогам множества исследований своду «Основные внутрифирменные ценности работников ОАО „КрАЗ“» — как к своего рода фундаменту или моральному своду основополагающих принципов и «правил игры», поведения, единых как для рядовых работников, так и для администрации всех уровней. В «Основных ценностях» провозглашались приоритеты «человеческого фактора», бережное отношение к каждому работнику, внимание к его развитию и разумному использованию творческого потенциала. (Но высшее руководство завода с подозрением отнеслось к этой нашей инициативе.)

Некоторые итоги работы нашей лаборатории

В течение трёх лет по результатам исследований нам удалось предложить администрации завода новую заводскую систему аттестации кадров, систему работы с резервом кадров по профессиональному развитию и карьерному росту; заводской стандарт по преодолению организационных и психологических барьеров при внедрении на заводе системных инноваций (реконструкций, организационно-управленческих преобразований); целостную модель перспективного планирования кадровой работы; целостную модель службы управления персоналом завода; оригинальные, приспособленные именно к персоналу КрАЗа оценочные методики основных профессионально-важных качеств работников (ПВК) и ряд других наработок, имеющих практическую пользу.

Но попутно замечу, что далеко не все наши наработки были одинаково положительно отмечены высшей

администрацией завода. Наиболее негативно она отреагировала на рейтинговое исследование, в котором мы выявили высокую степень критичности оценок, недоверия низового звена руководителей и рабочих к работникам заводоуправления и директорату.

Администрация завода постаралась обойтись и без наших предложений по приведению организационной культуры работников к объективно необходимой форме, с использованием разработанных нами «Основных внутрифирменных ценностей работников завода». Дело в том, что к этому времени у администрации завода сложился свой бюрократизированный стиль управления, очень сильно отличавшийся от привычного ранее для всех работников, и человеческий фактор перестал для администрации играть какую-либо ощутимую роль. И как-то сдвинуть «вектор управления» в рекомендуемом нами направлении сил у нас было явно недостаточно.

Забегая вперед, отмечу, что через несколько лет, уже работая председателем комитета труда администрации края, я вернулся к исследовательским материалам тех лет и сделал кропотливый социологический сопоставительный анализ системы влияния на трудовое поведение работников в семидесятые годы и в девяностые годы. Результаты анализа были опубликованы в ряде моих книг и статей. К примеру, в 2000 году я подготовил и опубликовал книгу «Личность. Профессионал. Руководитель. Учебно-практическое пособие». Эта книга, объемом в 448 страниц и тиражом



А. М. Логвинов.

СОЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

Сравнительный анализ - 1970-е и 1990-е гг.



в 1500 экземпляров, Российским обществом социологов была признана одним из лучших в стране учебных пособий, предназначенных для широкого круга: студентов, аспирантов, учёных, специалистов кадровых служб.

Затем были подготовлены и изданы ещё несколько книг: монографий, учебных пособий, сборников материалов информационно-аналитического характера. К примеру, в 2002 году — двухтомник (общий объём монографии — 678 страниц)

«Социальное влияние на организационное поведение работников промышленного предприятия (сравнительный анализ: 70 — 90 гг.)». То есть в монографии представлено сопоставление способов и методов работы с людьми в советский период с работой в новых условиях.

Оказалось, что в сравнении с семидесятыми годами в девяностых годах роль человеческого фактора в представлениях администрации предприятия резко упала (причём это типичная картина для всех других российских промышленных предприятий).

Так, наши исследования (на примере КрАЗа) показали, что в девяностые годы для коллектива промышленного предприятия характерен ряд существенных особенностей:

- более высокая эффективность, чем в семидесятых годах, технологического и экономического управления и гораздо меньшая эффективность социального управления (то есть разнообразной работы с персоналом, учёта человеческого фактора);

- усиление зависимости работников от одной властной силы администрации, в отличие от обстановки семидесятых годов, когда эта зависимость была множественной и менее жёсткой (зависимость от партийных, профсоюзных органов, администрации, общественного контроля — к примеру, органов народного контроля, обсуждение поведения на различных «профилактических комиссиях», рабочих собраниях и тому подобное);

- уступчивость работников администрации в девяностых годах гораздо выше, чем в семидесятых годах;

- потеря свободы выбора в девяностых годах (постоянная угроза увольнения и сложности в свободном устройстве на какое-либо другое предприятие; невозможность свободной критики, подачи жалобы на неправомерность тех или иных действий администрации в различные инстанции и тому подобное);

- нарастание техноцентризма и неофордизма в управлении персоналом: на основе детальной регламентации (стандартизации) и автоматизации технологических процессов, с последующей выдачей детализированных заданий персонально каждому работнику, применением автоматизированного контроля за выполнением заданий и постепенным отстранением работников от группового участия в обсуждении насущных проблем, контроля за производством и социально-экономическим развитием подразделений завода в целом;

- неадекватность оплаты труда, перекосы в мотивационной сфере: рост отчуждения и недоверия работников друг к другу — как по вертикали, так и по горизонтали; недовольство значительной части работников оплатой труда, в том числе покупательной способностью получаемых денег и возможностью решать с их помощью самые неотложные и жизненно важные бытовые проблемы: в покупке жилья, бытовых вещей, одежды, воспитании и учёбе детей, лечении от болезней и тому подобного;

- обеднение, в сравнении с семидесятыми годами, форм и методов морального стимулирования (общественного признания трудовых заслуг работника, достигшего высоких результатов, потеря ощущения «чувства собственной важности»).

Послесловие

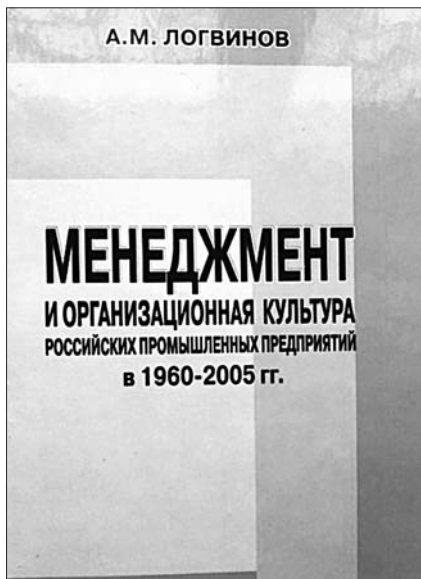
Я продолжил интересоваться теорией и практикой исследований по сфере трудовых ресурсов и после перехода на должность председателя комитета труда администрации Красноярского края осенью 1998 года, проработав на этом посту по февраль 2004-го. С моим уходом на преподавательскую работу комитет труда, в котором работали тридцать пять специалистов — государственных служащих, был расформирован. Губернатор Кузнецов и приближённые к нему краевые чиновники посчитали, что трудовая сфера не требует внимания краевой власти, так как руководствовались расхожим тезисом: «рынок сам всё расставит по местам». А кроме того, некоторым влиятельным чиновникам хотелось перехватить под своё крыло и нашу функцию расчёта уровня прожиточного минимума. По действующим правилам мы его рассчитывали каждый квартал, пользуясь методикой, утверждённой правительством Российской Федерации. А если нарушать правила расчёта (а это, по сути дела, уголовное преступление), как нам всё время советовали некоторые влиятельные краевые чиновники, то можно уровень прожиточного минимума для населения сделать пониже (хотя куда уже ниже?!), и тогда окажется по статистике меньшая численность населения за чертой прожиточного минимума, меньше нужно будет выделять на социальную поддержку бедняков, да и перед Москвой можно отчитываться с «красивыми» рапортами о снижении численности бедняков в крае.

Вместе с моим первым заместителем Дмитрием Петровичем Мисником, кандидатом технических наук, и вовлечением остальных сотрудников комитета, за годы работы мы подготовили и издали более трёх десятков информационно-аналитических сборников материалов под названием «Вестник комитета труда администрации Красноярского края».

Каждый сборник, объёмом 120 — 130 страниц, содержал множество актуальных сведений и справочных данных по широкому кругу вопросов: охрана и безопасность труда в крае, оплата труда, новинки в правовой сфере управления трудовыми ресурсами, письма из районов, городов края от муниципальных чиновников, выступления представителей

профсоюзных органов, специалистов надзорных органов и многое другое. И рассылали мы эти «Вестники» в каждый город, район, во все отраслевые профсоюзные органы края, в надзорные органы, в ассоциации промышленников и предпринимателей, на ряд крупных предприятий.

Наверное, логичным и неотвратимым шагом в моей исследовательской деятельности была подготовка и защита кандидатской диссертации в диссертационном совете по социологии при Алтайском госуниверситете (Барнаул) в 2003 году (мне было тогда пятьдесят девять лет, и за плечами большой трудовой путь и множество опубликованных научных работ). А затем, когда я перешёл трудиться профессором в Красноярскую государственную архитектурно-строительную академию (КрасГАСА), куда меня пригласил ректор В. Д. Надеяев по завершении работы на посту председателя комитета труда, я в 2007 году защитил докторскую диссертацию там же, в Барнауле. А предварительно в 2006 году издал свою авторскую большую монографию (объём 600 страниц) под названием «Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий в 1960 – 2005 гг.» (издана в Красноярске, издательство «Поликом»). В ней я представил сравнительный исследовательский материал по промышленным предприятиям России: как изменялась система управления предприятиями и их организационная культура в разные периоды времени, зависящие от особенностей политической и экономической системы страны. Также привёл сопоставление систем управления советского



и постсоветского периодов с особенностями менеджмента (управления) экономически развитых стран Запада. В числе выводов о *приемлемости* немалого научного и практического «багажа» западного менеджмента выявил и отдельные аспекты *неприемлемости*, исходя из национально-культурных особенностей, менталитета населения, хозяйственной культуры российской цивилизации.

Диссертационный материал я подготовил без особых усилий, имея уже значительное количество исследовательских материалов. Но защита могла сорваться из-за неурядиц в ВАКе (высшей аттестационной комиссии Минобразования РФ), которая занялась в тот период значительной реорганизацией в системе работы диссертационных советов, а многие из них вообще сократила. А я успел попасть на защиту на самое последнее заседание диссертационного совета восьмого ноября 2007 года, который тоже подлежал реорганизации. И я очень благодарен в этой связи доброму отношению и поддержке моих усилий по стремлению к защите диссертации видному учёному Святославу Ивановичу Григорьеву (председателю совета), научному эксперту от диссертационного совета Юрию Ефимовичу Растрову, некоторым другим учёным Алтайского госуниверситета и своим официальным оппонентам.



А. И. Логвинов со студентами. 2011 год

В настоящее время в российской электронной библиотеке научных публикаций (eLIBRARY.ru) за мной числится сто опубликованных научных работ, в том числе более десятка книг, трёх десятков сборников научных материалов, учебных пособий, а также статей, тезисов выступлений на научных конференциях. Этот научный багаж и предыдущая обширная организаторская и управленческая практика позволили мне успешно работать пятнадцать лет в университетских аудиториях со студентами (сначала в КрасГАСА, затем в СФУ).

За это время мне в качестве профессора довелось, выполняя многообразные учебные «нагрузки», подготовить и преподавать двадцать девять учебных дисциплин. Причём по многим из них не было учебников, и приходилось создавать учебные материалы самостоятельно, осуществляя поиск нужных сведений из разных источников (обычно на это уходила бóльшая часть летних отпусков).