В.В. Казаков,
соискатель кафедры социологии и управления общественными отношениями Уральской академии государственной службы

РУКОВОДИТЕЛЬ «СРЕДНЕГО ЗВЕНА» В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ТЕОРЕТИКО-СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ

Изучение изменений в содержании управленческих функций руководителей «среднего звена» важно в связи с трансформацией их взаимоотношений с руководителями высшего звена – топ-менеджерами. В отличие от плановой централизованной административно-командной системы управления строительной организацией сегодня первые руководители в ней становятся в основном директорами, обеспечивающими устойчивое финансирование производства, решение принципиальных кадровых проблем, организацию реализации на рынке продукции – построенных объектов и др. С руководителями «среднего уровня» у них устанавливаются контрактные, рыночные отношения, способствующие повышению у последних, с одной стороны, самостоятельности, с другой – ответственности за свою работу.

Трансформация экономической жизни в современной России привела к тому, что «действительным содержанием всех форм собственности в переходной экономике является корпоративно-капиталистическое отчуждение работников от средств производства»[1]. Это привело к формированию у работников и руководителей среднего и низового уровня ориентации на патерналистские отношения с собственниками и топ-менеджерами. Негативной стороной патернализма является формирование определенной зависимости работника от руководства и администрации организации: «неоспариваемое выполнение любых заданий непосредственного руководителя; зависимость размера зарплаты от взаимоотношений с руководством… непротивление любому вмешательству руководителя в выполняе-

[1] *Симионова Н.Е.* Управление реформированием строительной организации. М., 1998. С. 13.

мые профессиональные обязанности; ориентация на получение помощи от руководства в трудных житейских ситуациях»[1].

С позиций структурного функционализма управление выступает в качестве интегративного механизма, обеспечивающего стабилизацию и равновесие в социальной системе ее элементов. Понятия «организация», «организационная система» и «социальная система» в контексте нашего исследования являются синонимами, так как ориентируют науку и практику на поиски закономерностей механизмов соединения разнородных компонентов в целостное эффективное образование; выявление структурных элементов, поддерживающих и развивающих социальные системы.

В общенаучном плане «организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла»[2]. Кроме того, «под организацией следует понимать упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочиванию в целесообразное единство»[3], а также систему, включающую в себя уровни индивида, отдельной организации, общества в целом и объединяющую три аспекта: «объективные условия (разделение и кооперация труда, общественные отношения собственности и власти, как условия мотивации и дисциплины труда); субъективную деятельность по сохранению или изменению общественных условий труда; структуру общественного устройства труда как определенной системы со своими элементами и уровнями»[4].

Согласно Т. Парсонсу, «любую систему, с одной стороны, можно представить как структуру, т. е. ряд единиц или компонентов со стабильными свойствами… а с другой стороны, как события, процессы, в ходе которых "нечто происходит", изменяя некоторые свойства и отношения между единицами»[5]. Элементом всякой социальной системы для Парсонса является «человеческий индивид как действующее лицо, как некоторая сущность, основная характеристика которой состоит в стремлении к достижению "целей", в реагировании эмоционально или аффективно на объекты и явления»[6].

---

[1] *Темницкий А.Л.* Ориентации рабочих на патерналистские и партнерские отношения с руководством // Социс. 2004. № 6. С. 31.

[2] *Мильнер Б.З.* Теория организации // Теория организации: Антология. М., 2005. С. 57.

[3] *Алиев В.Г.* Теория организации // Там же. С. 312.

[4] *Займалин Е.П.* Социальная организация труда. Ульяновск, 1996. С. 19.

[5] *Парсонс Т.* О структуре социального действия. М., 2000. С. 700.

[6] Там же. С. 403.

Следующий этап – формирование социальной структуры, которую Т. Парсонс определяет как «совокупность относительно устойчивых стандартизованных отношений между элементами. А поскольку элементом социальной системы является актор, то социальная структура представляет собой стандартизованную систему социальных отношений между акторами»[1]. Как правило, актор не участвует в социальном взаимодействии как целостность, а лишь в качестве дифференцированного «сектора», который стали обозначать понятием «роль». В таком случае сама социальная структура будет являться системой стандартизованных отношений акторов, выполняющих роли относительно друг друга. Причем роль актора определена нормативными ожиданиями членов группы, принятие или непринятие которых влечет за собой санкции одобрения и награды или порицания и наказания.

Таким образом, можно утверждать, что социальная организация – это система социальных акторов и отношений между ними, направленная на достижение определенных целей посредством распределения ролевых обязанностей, координации усилий и нормативной регламентации поведения участников в процессе функционирования системы управления. Главной особенностью организаций как сложных социальных образований является наличие иерархически упорядоченной системы управления.

Из многообразия существующих социальных организаций нас в первую очередь будут интересовать производственные организации, в рамках которых реализуются профессионально-трудовые отношения и управленческие взаимодействия. Управленческие взаимодействия – это деятельность людей, принадлежащих к иерархически упорядоченным структурам управления, направленная на организацию и координацию совместной деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Данные взаимодействия предполагают прежде всего налаживание согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.

Понимание социальной организации создает основу для изучения управления ею. При этом если понятие «организация» дает ответ на вопрос, чем управлять, то понятие «управление» – зачем и как воздействовать на объект. В управлении используется системный подход, как к выявлению складывающейся проблемной ситуации, так и принятию решений. Он базируется на том, что любая организация есть система, каждый из элементов (подразделений) которой имеет свои цели, находящиеся в определенной взаимосвязи. Сущность

[1] *Парсонс Т.* О структуре социального действия. С. 405.

управления заключается в повышении эффективности работы системы в целом, что не обязательно означает оптимизацию деятельности всех без исключения элементов. В этой связи научные методы управления применяются для исследования наиболее общих форм взаимодействия между организациями (подразделениями).

Систему управления любым видом производства можно представить как информационное воздействие управляющей системы на управляемую. В качестве управляющей системы выступает соответствующая иерархическая административная система, которая, воздействуя на участников производственного цикла, переводит его из одного состояния в другое в соответствии с конкретными целями и задачами. В структуре управляющей системы также выделяют отдельные подсистемы, в обязанности которых входит управление основным производством, обеспечение его трудовыми, финансовыми, материально-техническими ресурсами, строительными машинами, транспортными средствами и т. д. В аппаратах управления организаций выделяются функциональные звенья – отделы, группы, лаборатории и т. д., которые непосредственно занимаются управлением комплексом входящих в состав производственного цикла работ, обеспечением их всеми видами ресурсов, наблюдением за качеством работ и готовой продукции, а также ее сохранностью.

Сложность социальной организации проявляется как в функциональном разделении и координации деятельности по горизонтали, так и в иерархичности ее построения по вертикали. Реализация управленческих функций и ролей возможна в рамках определенной организационной структуры.

В настоящее время широкое распространение получила линейно-функциональная форма разделения управленческого труда. Линейные руководители берут на себя все функции по руководству производством на участке, в управлении, тресте, объединении. К ним относятся мастера, производители работ, руководители строительных управлений и трестов, начальники производств, цехов и участков и их заместители, заведующие отделами, заведующие секторами и т. п.

Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа скоординирована так, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока очередь не доходит до уровня руководителя, непосредственно координирующего работу неуправленческого персонала – работников, физически производящих продукцию или оказывающих услуги.

Функциональные руководители возглавляют службы, выполняющие одну из функций управления. Например, начальники и главные специалисты отделов, лабораторий, бюро и служб СМУ, треста и т. д. Функциональные руководители среднего звена могут иметь функциональные полномочия, принимать решения по функциональным вопросам: труду и зарплате, производству, технологическому развитию и др. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления. Наиболее распространенный способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.

Вертикальное развертывание разделения труда, при котором вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления, которые, согласно Т. Парсонсу, делятся на три категории: 1) институциональный уровень; 2) управленческий уровень; 3) технический уровень.

Согласно определению Т. Парсонса, лица на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на управленческом уровне в основном заняты управлением и координацией внутри организации; они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением, отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Институциональный уровень управления организацией – самый малочисленный по сравнению с другими уровнями. Наиболее распространенные – должности – президент (генеральный директор), вице-президент (заместитель генерального директора), председатель Совета директоров компаний (предприятий), председатель Совета, казначей корпорации. Управленческий уровень состоит из руководителей среднего звена управления, которые подчинены руководителям высшего звена управления и осуществляют координацию и контроль работы руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня: верхний и нижний.

Технический уровень представлен руководителями низового звена управления. Это – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы.

Содержание деятельности руководителей различных уровней управления в обобщенном виде представлено на схеме 1.

Схема 1

Основные уровни и функции управления[1]

Высший уровень управления	Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы. Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования; прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени. Предвидение будущих результатов деятельности компании, эффективность ее работы. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями. Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является тот факт, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения. На предприятии в целом не существует такого момента, если не считать полной остановки этого предприятия, когда работу можно считать законченной. Поэтому и руководитель высшего звена не может быть уверен, что он успешно завершил свою деятельность. Поскольку организация продолжает действовать, и внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи и неопределенности.
Средний уровень управления	Характер работы в большой степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям, хотя существуют вариации. Знание полной информации о задачах данного уровня. Координация и руководство работой малых (рабочих) групп. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление группо-динамическими процессами. Ответственность за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Участие в выполнении всех функций управления. Борьба с конфликтами.

[1] См.: *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1998. С. 45 – 54.

Низовой уровень управления	Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями - это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими, что предполагает непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы и осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Младшие начальники в основном осуществляют контроль выполнения производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информации о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Их работа характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой; постоянным общением с членами группы. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом.

Категория «руководитель высшего (среднего, низового) звена» не является законодательно оформленной. Она отсутствует во всех классификаторах профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов и в Единой номенклатуре должностей служащих. Согласно Т. Парсонсу, «должности дифференцируются по двум основаниям – по функциям, выполняемым для организации, и по месту в иерархии или "вертикали" подчинения»[1]. Поэтому руководители разного уровня попадают в поле зрения исследователей и обретают «плоть» тогда, когда последние пытаются выявить функции и место, занимаемые руководителями в общей структуре кадров управления. В квалификационном справочнике должностей служащих систематизировано было 500 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и технических исполнителей. Наименования должностей установлены в соответствии с Единой номенклатурой должностей служащих, которая является основой для разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных характеристик и других нормативных документов, касающихся организации, нормирования, оплаты и условий труда, планирования и учета кадров, решения актуальных вопросов[2].

Социологический подход к должностным характеристикам намного шире традиционного. Должностное положение, с точки зрения со-

[1] *Парсонс Т.* Система современных обществ. М., 1997. С. 39.

[2] См.: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016-94). М., 2000; Единая номенклатура должностей служащих. М., 2002.

циологии, трактуется как место, занимаемое тем или иным субъектом управленческих отношений, которое предполагает: содержание установленных (и фактически выполняемых) обязанностей; объем приданных этому месту (и фактически присвоенных работниками) управленческих прав; ролевое поведение, осуществляемое на должностном месте.