
СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

L.N. Maksimova, A.V. Fedorova
**New Opportunities
for Organizational Development:
Project Risks
and Social Inequality**

The bases of social inequality in the modern organizations and their interrelation with organizational and managerial risks are analyzed. Social inequality is considered as an opportunity for organizational development and for the increase of organizational activity efficiency through project risks management.

Key words and word-combinations: social inequality, organizational risks, modern organizations, project risks.

Анализируются основания социального неравенства в современных организациях и их взаимосвязь с организационно-управленческими рисками. Социальное неравенство рассматривается как возможность развития организаций и повышения эффективности организационной деятельности, в том числе и через управление проектными рисками.

Ключевые слова и словосочетания: социальное неравенство, организационные риски, современные организации, проектные риски.

УДК 316.32+316.354
ББК 60.52:60.55

**Л.Н. Максимова,
А.В. Фёдорова**

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРОЕКТНЫЕ РИСКИ И СОЦИАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО

Современная ситуация, проявляя себя через кризисные формы социальных взаимодействий, предъявляет новые требования к организациям, структурам и процессам, протекающим в них. Организации становятся полями, которые конституируют процессы социального неравенства, отвечая на вызовы внешней и внутренней среды или оставляя их без внимания. Привычные практики управления организационным функционированием и развитием становятся малоэффективными, так как не решают главных проблем, связанных с жизнеспособностью современных организаций. Возникает необходимость в транспарентных исследовательских процедурах, составляющих основу социальной инженерии [1]. Одной из таких процедур может стать *организационное проектирование*, осуществляемое в границах неклассической исследовательской парадигмы. Понимание этих обстоятельств организационной

жизни и их реализация приводят к дифференциации позиций, ролей, статусов, ресурсов, то есть к социальному неравенству в организационном поле.

Под полем, согласно концепции П. Бурдьё, будем понимать «специфическую систему объективных связей между различными позициями, находящимися в альянсе или конфликте, в конкуренции или кооперации, определяемыми социально и в большей степени не зависящими от физического состояния индивидов, которые эти позиции занимают» [2, с. 18].

Важно определить факторы социального неравенства в организациях, во многом связанные с проектными рисками, и основные возможности, которые открываются перед организациями через рефлексию по отношению к социальному неравенству, аналитику и систематику проектных рисков. Риски в контексте нашей статьи рассматриваются в качестве возможностей организационного развития, повышения организационной эффективности и, как следствие, качества организационной жизни.

Риски, связанные с проектной деятельностью, проявляют себя через исследования, осуществляемые в организациях. Отметим, что процесс исследований провоцирует статусное и позиционное, ролевое, формальное и неформальное неравенство. Исследователь находится в рефлексивной плоскости по отношению к организационным рискам. Его позиция «над-ситуативна». Если исследователь обладает необходимыми компетенциями, то он присваивает и *экспертную власть* по отношению к рискам в организации. Экспертное знание является одним из факторов социального организационного неравенства. Контенты «социальная организация», «социальное взаимодействие», «социальное организационное неравенство» вызывают нарекания со стороны социологического сообщества, в частности вопрос: разве может быть «несоциальная организация»? Внесем ясность следующим методологическим замечанием. Термин «социальный» мы употребляем для того, чтобы сделать акцент на социальных сетях связей, образующих организационное поле и процессы, связанные с организационным развитием.

Одной из современных форм исследований и развития организационного поля выступает *проектирование* инноваций в организациях на основе аудита и осуществленной диагностики. На этапе аудита исследователь оценивает организацию и ее деятельность, структуры, процессы, протекающие в организациях, используя «матрицу рисков» и другие доступные ему технологии для осуществления аналитики и систематики рисков [3]. Этап диагностики включает в себя выявление организационных патологий и систематизацию этих патологий. Этап диагностики представляет собой зонирование организации: выделение зон с высокими, средними и низкими уровнем и степенью рисков. Исследования рисков показывают, что зоны высоких рисков – «слепые зоны», так как руководители акцентируют внимание на зонах низких рисков и аккумулируют ресурсы для управления ими. Редко акцент делается на средних рисках. Иллюзия подконтрольности рисков снижает эффективность организационной деятельности, в том числе экономическую.

Несколько парадигм определяют культуру исследовательских процедур. В границах неклассической парадигмы с новой силой встает вопрос об истинности полученного знания, о приемлемых основаниях его унификации. Исследователю сложно действовать в ситуации множественности субъектив-

ных истин – *интерпретаций*. Это находит отражение в постоянных поисках единственно правильной проектной идеи, единственно правильно выполненного аудита и проведенной процедуры диагностики, идеально типического конструкта исследовательской и проектной деятельности. Отметим, что проектирование, как основополагающий организационный процесс, становится *зоной с высоким уровнем и степенью риска*, поскольку предполагает *вмешательство* в сбалансированное, стабильное функционирование организации и изменение характеристик ее деятельности.

Исследователи с большим трудом, с помощью многочасовой проблематизации погружаются в ситуацию, в которой становятся возможны лишь интерпретации того или иного состояния объекта. Эти особенности создают дополнительные основания для социального неравенства в организационных полях.

Особую значимость в контексте социального неравенства приобретает *правомочность интерпретаций*. Это право заключается в доминировании, господстве одной из субъективных интерпретаций, что также вызывает социальное неравенство в исследовательском поле организаций. Субъективизм может быть усилен экспертными знаниями, экспертной позицией. Тогда возникают особого рода коммуникации, порождающие селективные фильтры и символические генерализации «Одновременно ожидается, что профессиональное экспертное знание является не жестко зафиксированным выводом нормативного характера, а “открытой рефлексией”. Оно включает в себя конкретный опыт, рефлексивное наблюдение, теоретическую концептуализацию и активное экспериментирование, восприимчивое к специфическим контекстам и ситуациям социальной практики» [4, с. 66].

Субъективизм снимается благодаря обсуждению, поискам пересечений интерпретаций как возможного (контингентного) знания о действительном положении дел в организациях. Важным условием при этом становится фиксация разнообразия и использование практик управления этим разнообразием. Эти процедуры требуют от исследователя не только знания технологий проектирования, но и владения основами *коммуникативного действия*, концепция которого была разработана Ю. Хабермасом. Следует обратить внимание на то, что «Ю. Хабермас в своей теории коммуникативного действия решительно противопоставил целерациональное и коммуникативное поведение человека... Целерациональное действие ориентировано на инструментальный успех, коммуникативное поведение – на понимание и сочувствие. Эти типы поведения имеют разные функции: целерациональные действия – это путь к адаптации, приспособлению человека к миру и мира к человеку, коммуникативное поведение – это путь к самопознанию, пониманию своего социокультурного мира, открытию смыслов жизни. В случае поведения, ориентированного на коммуникацию, складывается упорядоченная нормативная среда, устойчивые, легитимированные межличностные отношения, устойчивые личностные структуры, способные к развертыванию и самоосуществлению. Коммуникативное действие Ю. Хабермаса – это одновременно и «ситуация речи». Необходимость предполагает совместное истолкование ситуации, консенсус относительно того или иного плана действий. Этим конструируется контекст, который поддерживает коммуникативное действие» [5, с. 322]. Благодаря коммуникативному дей-

ствию формируется нормативная, договорная среда, снимается субъективизм суждений и интерпретаций. В наибольшей степени коммуникативное действие проявляет себя в командной работе, в проектной группе, когда участники проектной группы обсуждают различные видения одной и той же организации, одной и той же проблемной ситуации, инновационной идеи и пути ее реализации. С другой стороны, коммуникативное действие может стать основой для социального неравенства, так как участники проектной работы различаются по степени готовности к коммуникативному действию, по степени сформированности компетенций.

Процесс командообразования проходит сложно и сопряжен с множественными рисками и конфликтами. Как правило, исследователи проявляют низкий уровень командной работы, замотивированности на выполнение проектов проектной группой. Сказывается нежелание брать на себя ответственность за деятельность членов проектной группы, занимать лидерские позиции (это довольно энергозатратно), боязнь, что «мой», «личный» вклад будет больше, чем остальных участников процесса проектирования. Наиболее часто риск проектной деятельности сопряжен со страхом, опасениями, что результаты по проекту будут украдены и присвоены, выданы за свои проектные наработки.

Важным концептуальным достижением неклассической парадигмы является готовность работать на *горизонтах интерпретаций*. Под горизонтом понимают совокупность ценностных установок, которые определяют процессы, протекающие в современных организациях, поведенческие паттерны менеджеров и персонала в них, особенности выстраивания организационной культуры, основные тренды организационных изменений и развития. Работа по проектированию изменений в современных организациях, выстраиваемая на горизонтах интерпретаций, способствует тому, что проектируемые изменения становятся ингерентными культурному контексту страны пребывания организации. В литературе выделяют горизонт направленности на Другого, горизонт Катастрофы, горизонт менталитета, горизонт постомодерна, горизонт «вызова – ответа», горизонт модернизации [6, с. 27–36]. К этим горизонтам можно добавить горизонты темпоральности (временных особенностей) и риска.

Остановимся более подробно на двух последних горизонтах. Горизонт темпоральности открывает себя посредством временных особенностей, к которым можно отнести высокие темпы социальной жизни, ритмичность социальных процессов, особое внимание к событиям, протекающим в настоящем, вследствие этого оттягивание ресурсов от будущего, эффект палимпсеста, проявляющийся в его неотрефлексированности с позиций настоящего, попытках раздробить прошлое на мозаику слабо связанных событий и порционно переписать в ситуации индифферентности акторов социальной жизни [7].

Временные особенности экстраполируются на жизнь организаций. Социальное время – это время системно осуществляемых социальных действий в организационном поле. В нашем случае спектр социальных действий ограничен рамками организационной жизни. В современных организациях изменяется статус человека – субъекта, актора социальной жизни. Социальные акторы и сами являются организациями «нулевого» порядка. В связи с этим усиливаются

взаимосвязь и взаимозависимость социальных акторов и организаций. Современные организации поглощают человека «целиком» через контекст социального времени. В социальном времени современных социальных акторов начинает доминировать организационное время, вытесняя личное время и такую важную его составляющую, как свободное время. Организационное время в этом случае начинает играть роль принудительной структуры, которую человек вынужден принять и подчиниться, если он стремится к успеху в организации.

Горизонт риска проявляет себя через аналитику и систематику рисков и зонирование организаций. В современных организациях существует *иллюзия определенности*, сущность которой заключается в уверенности управленцев и персонала организации, что риски существуют и ими кто-то управляет (проводит мониторинг, оценку, текущее управление и стратегирование). В современных организациях существует негативное отношение к рискам, проявляющееся на уровне социальных взаимодействий как нивелирование рисков. Аспатиальность по отношению к организационным рискам и рискам управленческой деятельности имеет следующие причины: риски воспринимаются в качестве угроз, потерь, ущерба для организационной деятельности; рефлексия осуществляется по отношению к финансовым рискам; доминирует иллюзия сложного процедурного подхода к рискам.

Вместе с тем риски могут осмысливаться и как возможности для развития организационного поля, для проектной деятельности, для субъектов организационной жизни. Под рисками традиционно понимается социальное действие. Если рассматривать риски как ситуацию организационно-управленческой жизни, квинтэссенцию организационно-управленческих практик в ситуации принятия решения, риски можно исследовать более системно. Исследовательские процедуры становятся более практико-ориентированными. В их основе лежит применение такого инструментария, как матрица рисков.

Исследования организаций Саратова и Саратовской области (N = 504), проведенное в течение 2004–2013 гг., подтверждают гипотезу о том, что в современном организационном поле недостаточно внимания уделяется рискам и стратегиям управления ими. Исследования позволяют предположить, что организационно-управленческие риски локализованы в целевой картине организаций: общественной проблеме, для разрешения которой создана организация, в миссии, целях. Риски возникают там, где присутствует рассогласованность, например между проблемой и миссией, миссией и целями, целями и функциями, стабильным функционированием и управлением изменениями. При проведении исследований использовались структурированное интервью и метод экспертных оценок [8]. В результате исследований были собраны и проанализированы два типа проектов: организационно-управленческие (ОУП) и PR-проекты (PRП) (табл. 1). Они представляют собой структурированные отчеты о проделанной полевой работе на кафедре социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиала РАНХиГС. В процессе структурированного интервью на основе использования стратегии кейс-стади зафиксированы элементы управления функционированием (18 элементов) и развитием организации (14 элементов).

Таблица 1

Виды и стратегии управления рисками, 2004–2013 гг.

Показатель	ОУП	PRП	Итого	Не указаны	Всего
Виды рисков, кол-во	76	24	100	404	504
Виды рисков, %	29	10	20	80	100
Стратегии управления рисками, кол-во	7	10	17	487	504
Стратегии управления рисками, %	1,4	2	3,4	93,2	100

Данные табл. 1 подтверждают гипотезу о том, что практики управления организационными рисками не встроены в процесс общего управления организациями, что значительно повышает внутриорганизационную и внешнеорганизационную рискогенность и увеличивает социальное неравенство в современных организациях. Об этом свидетельствуют данные (выраженные в процентном соотношении) количества организационно-управленческих проектов с указанными видами рисков – 29% к общему числу организационно-управленческих проектов (N = 262). Соответственно, в 71% случаев из 262 организационно-управленческих проектов риски как виды рисков не прописаны. В ситуации количественного анализа видов риска в PR-проектах в 10% можно констатировать виды рисков из общего количества проработанных PR-проектов (N = 242). Соответственно, в 90% PR-проектов виды рисков отсутствуют как объекты управления.

Среди основных видов рисков выделяются проектные риски, связанные с организационным развитием, изменениями в организациях: 1) *недостижение консенсуса сторон в обсуждении финансовых вопросов*; 2) *отказ одной или нескольких сторон от участия в проекте учащих в процессе разрешения оперативных социальных проблем*; 3) *неприятие проектного предложения родителями и учителями* – СОШ р.п. Новые Бурасы Новобурасского района Саратовской области. Из перечисленных видов рисков непонятно, кто в организационном поле является субъектами и объектами риска, кто управляет рисками и стратегирует их.

Анализ стратегий управления организационными рисками 1,4% в ситуации с организационно-управленческими проектами (N = 262) и 2% от общего количества PR-проектов (N = 242) подтверждает гипотезу о «пассивном» отношении к организационным рискам или о существовании стратегии по управлению организационными рисками в качестве «уловки», «ловкого приема». Не используется весь диапазон взаимосвязанных стратегий по управлению рисками. В качестве примеров стратегий управления рисками используются: 1) *риск несоблюдения графика и превышение бюджета проекта / детальная проработка плана-графика проведения мероприятий с экспертами по результатам анкетирования*; 2) *формальное отношение сотрудников / разработка системы мотивации (положительной и отрицательной)*; 3) *Субъективная оценка эксперта / разработка проектов семинарских занятий совместно с*

сотрудниками банка; 4) высокие временные затраты / проведение семинаров в начале рабочего дня, когда нет загрузки клиентов; 5) неприменение сотрудниками полученных знаний в практической деятельности / обратная связь с экспертом, проводящим семинары; мониторинг и контроль со стороны руководства банка – ОАО «Сбербанк России» / № 8622/0011. В этом примере через слеш (/) указаны стратегии управления рисками. В данном случае очевидно, что стратегии носят общий формальный характер и не являются планами действий для будущих мероприятий.

В проведенных исследованиях миссия прописана в 74,4% организационно-управленческих проектов и в 2,1% PR-проектов. PR-проекты в большей степени фиксируют вектор организационных изменений, нацеленность организаций на конкретные инновации. В 97,9% при инновировании организаций не учитывается в качестве значимого условия главная цель, предназначение организации, так как миссия – это определенность ценностных установок в организации, ее имиджевых характеристик, согласованность организации, ее деятельности во внешней среде. Миссия фиксируется (74,4%) на этапе функционирования организаций и управления функционированием, а на этапе организационных изменений исчезает за горизонтом организационных инноваций.

Проблема, для разрешения которой создана организация, цели и задачи, конституирующие целевую картину организаций, не фиксируются как важные значимые условия в ситуации организационных изменений. В организационно-управленческих проектах проблема прописана в 21,8% случаев. Это, на наш взгляд, можно интерпретировать как неосознанность основного направления деятельности организаций по решению социальной проблемы, основного общественного противоречия. Это социальное неравенство в организационном поле, поскольку приводит к различному видению основных направлений деятельности в организационном поле и ставит под вопрос приверженность персонала и руководителей организаций выбранному направлению.

Обращает на себя внимание малый процент прописанных задач (16%) в организационно-управленческих проектах. Это существенный риск-фактор для организационно-управленческой и организационно-инновационной деятельности, поскольку в организационных задачах содержатся квантификаторы управленческой и структурно-функциональной деятельности. Проявляет себя рассогласованность между организационными целями и функциями.

В табл. 2 приведены показатели зафиксированных элементов управления изменениями в организациях за исследуемый период.

В рамках PR-проектов лучше всего просматриваются цели (96,3%) и задачи (94,2%) проводимых инноваций. При этом целевая картина исследуемых организаций не рассматривается как важный элемент управления организациями. Это, на наш взгляд, является одним из риск-факторов управленческой деятельности в современных организациях и указывает нам, как исследователям, на рассогласованность целевой картины управления функционированием организаций с целевой картиной проводимых организационных изменений.

**Фиксированность элементов управления изменениями
в организациях, 2004–2013 гг., %**

Основные элементы	ОУП	РРП
Проблема	66,4	73,1
Цель	27,7	96,3
Задачи	19,9	94,2
План мероприятий	27,7	89,7
Стратегии управления рисками	5,3	13,6
Результаты / продукты	17,2	83,5
Результаты / эффекты	9,5	81,4

Таким образом, на наш взгляд, социальное неравенство существует в организационном поле. Оно дестабилизирует современные организации, и им можно управлять опосредованно через организационно-управленческие риски. В этом случае риски становятся интегративной стратегией организационного поля, объединяя разрозненные элементы и зонирова организации. Организационно-управленческие риски проявляют себя через согласованность целевой картины организаций (проблема – миссия – цель), управления функционированием и развитием организаций, а также посредством прописанных видов рисков и стратегий управления ими.

Частным случаем организационно-управленческих рисков являются проектные риски, связанные с исследовательским полем современных организаций, провоцируют социальное неравенство, конституированное экспертным знанием горизонтов интерпретаций (особенно горизонтов ментальности и риска), позиционированием акторами социальной жизни себя в процессах командообразования, проблематизации и интерпретаций на этапах организационного аудита, диагностики и инновирования. Социальное неравенство в современных организациях формирует зоны высокого риска, которые необходимо грамотно стратегировать и эффективно управлять ими.

Библиографический список

1. Вадим Радаев: «Возможна ли позитивная программа для российской социологии» // URL: <http://www.polit.ru>
2. Бурдьё П. Социология политики. М., 1993.
3. Наумов С.Ю., Журавлёв П.В., Шеховцев А.Ю., Фёдорова А.В. Риски в коммуникативном пространстве социума. Саратов, 2003.
4. Слонов Н., Фокина Т., Фёдорова А. Кейс-стади «катастрофа...» и экспертное мышление // Муниципальная служба. 2006. № 1 (33). С. 66–72.
5. Громов И.А., Мацкевич А.Ю., Семёнов В.А. Западная социология. СПб., 1997.
6. Теория организаций и организационное проектирование: учеб. пособие / под ред. Т.П. Фокиной, Ю.А. Корсакова, Н.Н. Слонова. Саратов, 1997.
7. Хорольцева Е.Б., Фёдорова А.В. Исследование систем управления: методологический аспект // Вестник ПАГС. 2013. № 2 (35). С. 110–117.
8. Девятко И.Ф. Методы социологического исследования: учеб. пособие. М., 2010.