

К. С. Дрогобыцкая¹

канд. экон. наук, доцент кафедры макроэкономического регулирования Финансовой академии при Правительстве РФ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ БЮРОКРАТИЯ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Понятие «профессионализм» и производные от него понятия «профессиональная деятельность», «профессиональный подход», «профессиональная сфера» претендуют на пальму первенства в лексиконе современных менеджеров, научных работников, политиков, представителей культуры и деловых кругов. При этом большинство из них даже не задумываются об истинном смысловом значении употребляемого понятия, интуитивно увязывая его с некоторой суммой знаний и умений в определенной предметной области. Тем не менее специалисты по организационному дизайну специфицируют профессиональную организацию как самостоятельную конфигурацию организационной структуры, призванную создать самые благоприятные условия для реализации профессионального труда.

Уникальность профессиональной организации в конфигуративном ряду организационных структур управления заключается в том, что она отвечает двум важнейшим потребностям современного человека. С одной стороны, она демократична, так как делегирует властные полномочия профессионалам, непосредственно выполняющим работы, предоставляя им значительную автономию, а с другой — она безопасно ориентирована, так как защищает профессионалов от всякого внешнего давления. Таким образом, сотрудникам профессиональной организации досталась завидная судьба — они принадлежат к определенной структуре, но не испытывают на себе административного давления.

Для профессиональной организации характерна сложная, но стабильная внешняя среда. В целях координации деятельности своих сотрудников она полагается на стандартизированную квалификацию и продуманную индокринацию корпорации. На работу в организацию принимают обученных и соответствующим образом воспитанных специалистов, способных не только выполнять сложную профессиональную работу, но и самостоятельно контролировать процесс труда.

Ключевая часть организации — операционное ядро, в котором, собственно, и концентрируются профессионалы для работы с клиентами. Такую структурную конфигурацию еще называют *профессиональной бюрократией*, поскольку для нее характерно заранее определенное и вполне прогнозируемое поведение. Профессиональная бюрократия характерна для учебных заведений, медицинских учреждений, культурных образований, ремесленных мастерских, аудиторских и консалтинговых компаний. Все они при производстве стандартных товаров и услуг опираются на квалификацию и знания профессионалов.

¹ Эл. адрес: idrogobytsky@fors.ru.

Контроль над процессом труда означает, что профессионал работает относительно независимо от коллег, но в тесном взаимодействии с клиентом. Например, работа преподавателя со студентами относительно скрыта от глаз коллег и вузовского начальства, а в аудитории он располагает почти безграничной властью. Еще большей интимностью отличаются отношения врача со своими пациентами, что сказывается на формировании его клиентуры. Аналогично свою клиентуру формируют аудиторы, поддерживая личные контакты с руководителями компаний, отчетность которых они проверяют.

Подготовка и воспитание специалистов для профессиональной бюрократии представляют собой весьма сложный процесс. Базовая подготовка обычно занимает 4—7 лет обучения в университете или специальном учебном заведении. За ним, как правило, следует практическая подготовка или так называемое контактное обучение. Молодые специалисты начинают применять на практике полученные знания и совершенствовать свои навыки под наблюдением более опытных коллег. В результате они приобретают новые знания, оттачивают свое мастерство и социализируются в организации, принимают ее неписанные правила и устоявшиеся традиции. Обучение и индокризация специалистов подчинены единственной цели — освоению определенных стандартных навыков и знаний, которые позволяют обслуживать клиентов и координировать свою профессиональную работу. Следовательно, профессиональная деятельность в профессионально-бюрократической организации базируется на определенных образовательных стандартах, принятых задолго до начала практической работы. Следует заметить, что стандарты профессиональной бюрократии создаются, как правило, за пределами организации в специальных саморегулирующихся профессиональных объединениях, как то: Институт профессиональных бухгалтеров, Гильдия информационно-финансовых аналитиков, учебно-методические объединения и т. п.

Перед профессионалом стоят три главные задачи: классифицировать или «диагностировать» потребности клиента с учетом текущей ситуации, определить необходимость применения той или иной стандартной программы действий и применить или выполнить выбранную программу. Таким образом, в профессиональной организации первой и главной задачей является диагноз или точная оценка ситуации. Люди классифицируют проблемы, раскладывая их по полочкам, по той причине, что рассмотрение каждой из них как уникальной потребовало бы много времени и больших затрат. Именно процесс классификации позволяет профессиональной бюрократии разграничивать разные задачи и распределять их по независимым профессионалам.

Задачи выбора соответствующей программы действий и надлежащего ее выполнения носят подчиненный характер. Конечно, это не означает, что после точного классифицирования проблемы работа профессионала полностью исключает неопределенность. Некоторая неопределенность остается, но она уже ограничена предметной областью и инструментарием деятельности отдельного специалиста. Для полного ее устранения профессионалу требуется значительная свобода действий в выборе методов и средств решения проблемы.

Акцент на специальную подготовку профессионалов, вертикальная децентрализация их деятельности и незначительная степень формализации поведения позволяет сделать вывод о том, что ключевой частью профессиональной бюрократии является ее операционное ядро (см. рис.).

Вторую по важности позицию в органограмме профессиональной бюрократии занимает вспомогательный персонал, который призван обслуживать деятельность операционного ядра. Техноструктура и менеджмент середины линии в профессиональной бюрократии развиты незначительно. Это означает, что

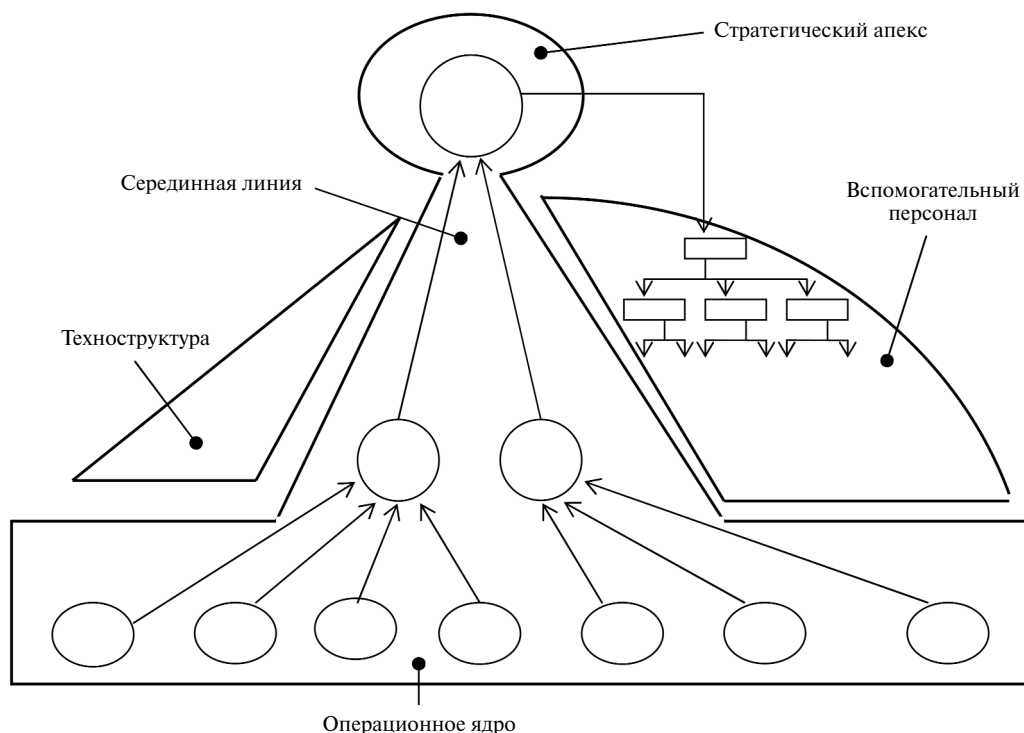


Рис. Типовая оргниграмма профессиональной бюрократии

в деле координации взаимодействия профессионалов их роль невелика. Отсюда можно сделать вывод, что профессиональная бюрократия ориентируется на полномочия профессионального характера или экспертную власть. В ней влияние человека определяется его знаниями и навыками. Профессионалы не только контролируют собственную деятельность, но и в значительной степени осуществляют коллективный контроль над административными решениями стратегического апекса в вопросах найма новых сотрудников, продвижения по службе, распределения ресурсов и т. п.

Власть профессионалов зиждется не только на том, что, будучи очень сложной, она не поддается контролю со стороны менеджеров и стандартизации со стороны аналитиков. Важно и то, что обычно услуги профессионалов пользуются высоким спросом. Это дает специалисту возможность маневра и позволяет настаивать на определенной независимости его обязанностей. Профессионалы, не получающие необходимой свободы, как правило, уходят из организации и ищут счастья в другом месте.

Учитывая, что в руках операторов профессиональных бюрократий сосредоточена большая власть и без их благословения не принимается ни одно важное административное решение, эти организации часто называют коллегиальными, отмечая тем самым высокую степень их демократичности. Однако на вспомогательный персонал, который часто намного многочисленнее операционного ядра, демократия не распространяется. Вспомогательные единицы управляются сверху. Они представляют собой механистические анклав в рамках профессионально-бюрократической конфигурации. Таким образом, в профессиональной бюрократии возникают параллельные друг другу обособленные административные иерархии: одна восходящая для профессионалов, другая нисходящая для вспомогательного персонала (см. рис.).

Поскольку в профессиональных бюрократиях власть держится на компетентности и влияние человека определяется его квалификацией, то очень важно, чтобы первый руководитель такой организации был если не признанным лидером в данной области, то по крайней мере высококомпетентным специалистом. В сравнении с коллегами из простых структур и механистических бюрократий он обладает явно меньшим объемом властных полномочий. Однако руководитель профессионально ориентированной бюрократической организации исполняет такие роли, которые дают ему немалую косвенную власть.

Во-первых, администратор занимается урегулированием конфликтов, возникающих в профессионально-бюрократической структуре. Процесс диагностирования исследуемого объекта или явления и классифицирования его текущего состояния очень непростой и нередко вызывает всевозможные споры. Так, неизвестно, кто должен читать курс технического анализа в финансово-экономическом вузе: представитель кафедры ценных бумаг или представитель кафедры математического моделирования. Или же возникают затруднения при определении научной специальности, по которой должна защищаться диссертационная работа по проблеме развития финансовых услуг населению: по специальности «Финансы и кредит» или по специальности «Экономика и управление народным хозяйством (сфера услуг)». В редком случае руководитель профессионально ориентированной бюрократической организации может навязать свое решение профессионалам. Как правило, руководители профильных структурных подразделений и заинтересованные лица собираются вместе для выработки приемлемого решения. Организация и проведение таких собраний возлагается на первого руководителя.

Во-вторых, руководителю профессионально ориентированной организации принадлежит ключевая роль в разрешении споров по пограничным вопросам между ее специалистами и внешними влиятельными силами. С одной стороны, он обязан защищать независимость профессионалов, а с другой — ему придется добиваться внешней поддержки своей организации как в содержательном, так и в финансовом контексте. Другими словами, представительские функции, участие в переговорах, лоббирование интересов и отстаивание корпоративной позиции составляют сущность управления профессиональной деятельностью.

Перед профессионалом, который с трудом выносит административное вмешательство в свою деятельность, встает фундаментальная дилемма: либо самому заниматься административной работой, выкраивая время на профессиональную деятельность, либо положиться на администраторов, уступив им часть своей власти. Таким образом, власть в профессиональных структурах получают специалисты, решившие отойти от профессиональной деятельности. Однако при этом важно подчеркнуть, что администратор профессиональной деятельности сохраняет полномочия лишь до тех пор, пока специалисты считают, что он эффективно обслуживает их интересы.

Как нельзя лучше власть администратора в профессиональной бюрократии иллюстрирует процесс формирования стратегии. Так как результат профессионального труда трудно поддается измерению, достичь соглашения по поводу его целей и задач не так легко. Поэтому понятие стратегии как единого интегрированного направления развития в профессиональной бюрократии теряет свой смысл. Логичнее предложить, что у каждого специалиста существует его индивидуальная стратегия. Она, как правило, формируется еще в годы учебы и трансформируется по мере возникновения новых требований среды и новых методов работы, получивших одобрение профессионального сообщества. Следовательно, стратегия профессиональной бюрократии складывается в результа-

те накопления стратегических инициатив отдельных профессионалов-предпринимателей, сумевших убедить организацию в их ценности и осуществимости.

Проведение любой стратегической инициативы по всем уровням административной системы — удел руководителя. В этом заключается его работа, у него больше времени для такого рода дел, и он имеет массу полезных личных связей, которые может использовать для обеспечения результата. Нередко, тонко пользуясь неформальными рычагами и продвигаясь «мелкими шагами», руководитель в состоянии навязать профессионалам свою волю и осуществить перемены, о которых те поначалу и слушать не хотели.

Отмечая демократизм организации и автономность ее сотрудников как основные преимущества профессиональной бюрократии в конфигуративном ряду других организационных структур, нельзя не отметить ее отдельных проблемных сторон. Последние касаются вопросов координации, свободы действий и инноваций. Коротко остановимся на каждой из них.

Проблемы координации. Профессиональная организация может эффективно координировать деятельность специалистов операционного ядра только посредством стандартизации квалификации. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, так как они посягают на профессиональную автономию со стороны администрации и коллег. Сложность труда и неподдающиеся четкому определению результаты работы делают неэффективными стандартизацию процессов труда и выпуска. Но стандартизация квалификации в одиночку не в состоянии справиться со всеми проблемами профессиональной бюрократии. Прежде всего речь идет о необходимости координации деятельности профессионалов и вспомогательного персонала. Если профессионалы просто отдают распоряжения, то вспомогательный персонал оказывается между молотом и наковальней, а точнее, между властью профессионального ядра и вертикальной властью своих линейных руководителей.

Еще сложнее проблема координации действий самых профессионалов. В отличие от механистической бюрократии профессиональная бюрократия не является единым организмом. Она представляет собой совокупность независимых личностей, объединенных лишь общими ресурсами и вспомогательными службами. Каждый профессионал имеет профессиональное поле деятельности, на котором постоянно совершенствует свои навыки. Если очередное клиентское обращение точно попадает в поле профессиональных интересов специалиста, то никаких проблем не возникает. Проблемы начинаются тогда, когда очередное обращение попадает в пограничную область. Тогда отнесение обращения к тому или иному полю профессиональных интересов может стать источником нешуточного конфликта профессионалов и причиной долгих мытарств клиентов. Например, при диагностировании мигрени терапевт может направить больного к невропатологу, тот к сосудистому хирургу, а последний вернет его опять к терапевту. В результате споров профильных врачей пациент теряет здоровье, деньги и время для эффективного лечения.

Таким образом, процесс классификации, каталогизации и диагностирования является источником многочисленных конфликтов в профессиональной бюрократии. Немало копий сломано в беспрестанной переоценке ситуаций, явлений и программ, которые были изначально несовершенны либо искусственно разграничены.

Проблемы свободы действий. Классифицирование, каталогизирование или диагностирование потребностей клиента и выбор соответствующей программы действий предоставляют профессионалам большую свободу, что является источником значительного риска для клиента. Если профессионал является компетентным и добросовестным человеком, то все хорошо. Но если на этом месте

окажется недостаточно компетентный и безответственный специалист — жди беды. Для противостояния такому злу вряд ли можно что-либо разумнее предложить, чем усовершенствование обучения и процедур найма специалистов на вакантные должности в операционном ядре профессиональной бюрократии.

Другой стороной отмеченной проблемы является то, что некоторые специалисты путают нужды клиента с тем, что они могут ему предложить. Такие специалисты просто концентрируются на своих излюбленных программах действий в ущерб всем остальным. Пока к специалисту обращаются клиенты, нуждающиеся только в этой программе, проблем не возникает. Но стоит изменить потребность клиента — сразу возникают сложности. Так, можно встретить психиатров, уверенных в том, что все пациенты нуждаются в психоанализе.

Таким образом, свобода действий позволяет профессионалам игнорировать потребности не только клиентов, но и самой организации. А причиной всему является сложность объективной оценки результатов профессиональной деятельности. Если психиатры не могут определиться в дилемме «здоровый — больной», преподаватели путаются при оценке результативности той или иной формы обучения, то становится понятным, почему так редко используется очевидное решение проблемы свободы действий — открытое порицание безответственного поведения в профессиональных сообществах. К этому пояснению необходимо добавить и то, что профессионалы не любят выносить сор из избы и весьма неохотно выступают против коллег. Такое возможно в крайних случаях, а крайние случаи составляют лишь вершину айсберга злоупотребления свободой.

Проблемы инноваций. Профессиональная бюрократия не отличается гибкостью. Она, как и механистическая бюрократия, ориентирована на стандартный выпуск, а не на создание чего-то нового. Другими словами, любая бюрократия — это исполнительская структура, ориентированная на совершенствование программ действий для предсказуемых ситуаций, а не на создание новых программ для решения некаталогизированных проблем.

Проблемы инноваций в профессиональной организации коренятся в *конвергентности мышления*. Профессионал рассуждает дедуктивно, воспринимая конкретную ситуацию через призму общего понимания. В условиях профессиональной бюрократии это означает, что новые проблемы «втискиваются» в старые классификационные ячейки. А как известно, инновационная деятельность требует индуктивного подхода, т. е. генерирования новых решений исходя из имеющего опыта. Такое *мышление дивергентно*. Оно не совершенствует существующие стандарты, а отбрасывает их, выдвигая новые. Тем самым формируется вызов всему тому, что составляет основу профессиональной бюрократии.

Таким образом, не стоит удивляться, что профессиональные бюрократии и контролирующие их объединения обычно весьма консервативны, сопротивляются изменению своих привычных подходов. Всякий раз, когда какой-нибудь предприимчивый профессионал выступает с инновационными предложениями, неизбежны столкновения и противодействия. В профессиональных объединениях с их демократическими процедурами изменения должен одобрить каждый, поэтому перемены происходят так медленно и болезненно.

«Прорвавшиеся» в профессиональную среду инновации изменяют требования к будущим профессионалам, что, в свою очередь, влечет изменения в учебных планах и программах подготовки специалистов, а также мотивирует действующих специалистов к повышению квалификации. Когда назревшие изменения встречают сопротивление, общество должно воззвать к чувству социальной ответственности специалистов, а если призыв не будет услышан, использовать давление на профессиональные объединения.

Люди, далекие от конкретных областей профессиональной деятельности — клиенты, чиновники, представители общественных (непрофессиональных) организаций, — обычно полагают, что перечисленные выше проблемы являются результатом отсутствия внешнего контроля над профессионалами-операторами и процессом их труда. Они начинают действовать самым естественным образом — пытаются координировать его с помощью других механизмов координации. Обычно прибегают к прямому контролю и стандартизации процессов труда и выпуска.

Однако внешний контроль, равно как и отмеченные формы стандартизации, только мешает профессионалам. Причина такой реакции кроется в высокой сложности труда и сложности измерения конечного результата. Их невозможно формализовать с помощью правил и нормативов либо систем планирования и контроля. Непонимание этого момента приводит к ошибкам в управлении, принуждающим профессионалов беспокоиться о стандартах, а не о клиентах.

Технократический контроль не улучшает профессиональную деятельность, не отделяет безответственное поведение от ответственного. Он просто ограничивает то и другое и подавляет профессиональную ответственность. Контроль также нарушает баланс деликатных взаимоотношений между профессионалом и клиентом.

Профессиональную деятельность осуществляют отдельные специалисты. И если специалист некомпетентен, то никакой план и никакие правила структуры, никакие приказы руководителя организации или государственного органа не прибавит ему необходимых знаний и навыков. Последние могут размножаться без какого-либо внешнего нажима только в результате многократного повторения одних и тех же сложных программ путем постепенного снижения неопределенности процесса и совершенствования мастерства исполнителя. А такое возможно только в доброжелательной корпоративной среде. Для внешнего обеспечения эффективности профессиональных бюрократий остаются правовые меры и финансовый контроль.