

## ПОЛИТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Статья посвящена изучению и анализу политического процесса в организации как системе взаимодействий по поводу участия в принятии решений. Рассмотрены и проанализированы основные группы факторов, предложенные западными исследователями как способствующие и препятствующие вовлечению организационных субъектов в политический процесс. Также предпринята попытка выделения основных принципов и аспектов эмпирического анализа политической системы современных бизнес-организаций.

**Ключевые слова:** политический процесс, политическое поведение, политический доступ, политическая активность, управленческое решение, участие, принятие решений.

### Основные понятия и принципы анализа

Под политическим процессом в данной статье будет пониматься устойчивая система организационных взаимодействий по поводу распределения и осуществления власти в организации, включающая борьбу за право участия в процессе разработки, принятия и реализации властных решений.

В контексте анализа политического процесса на первый план выходит не только (и не столько) процесс осуществления власти в организации. Наш исследовательский интерес гораздо шире и глубже и заключается в том, чтобы изучить политический процесс в организации как достаточно устойчивую систему взаимодействий акторов, включающую борьбу за учет своего мнения при разработке управленческих решений, попытки влияния на этот процесс, содействие или противодействие реализации уже принятых управленческих решений, а также контроль за их реализацией. Таким образом, политический процесс вбирает в себя весь спектр взаимодействий, связанных с борьбой за осуществление властных полномочий, включая в себя этапы, как предваряющие властное распоряжение, так и следующие за ним.

Центральным эмпирическим индикатором анализа политического процесса в бизнес-организациях выступает управленческое решение: его разработка, принятие и реализация. При этом акцент делается не на единичных, подчас случайных, актах участия акторов в разработке и принятии решений, а на устойчивых, закрепленных институционально, или, напротив, неформальных, но все же регулярных, самовозобновляющихся политических взаимодействиях в организации, подкрепленных формальными или неформальными статусами, полномочиями, авторитетом.

На уровне организационных субъектов политический процесс реализуется через политическое поведение работников организации как носителей противоречивых интересов, формальных и неформальных ролей и статусов. И хотя исследователи выде-

---

\* © Мяги Е.А., 2011

Мяги Екатерина Александровна (ekaterina.myagi@hotmail.com), кафедра управления человеческими ресурсами Государственного университета Высшей школы экономики, 101000, Российская Федерация, г. Москва, ул. Мясницкая, 20.

ляют три основные группы факторов, оказывающих непосредственное влияние на распределение власти в организации (техничко-технологические, экономические, социальные), наш анализ будет в первую очередь нацелен на изучение социальных факторов как системы связей и взаимодействий, раскрывающих правила игры, по которым в той или иной организации разворачивается политический процесс. В этой связи остановимся более подробно на рассмотрении политического поведения работников в организации в ракурсе социокультурного анализа.

### **Подходы к изучению политического поведения**

Изучая политическое поведение работников, исследователи подчеркивают, что оно обусловлено, с одной стороны, организационными предпосылками (степенью открытости процесса принятия решений, стилем руководства непосредственного менеджера), а с другой – личностными характеристиками самого работника (его готовностью, желанием и стремлением принимать участие в жизни организации).

В подтверждение гипотезы о двух группах факторов, обуславливающих место сотрудника в политическом процессе (личностные и организационные), может быть приведена теория ситуационных переменных Ловериджа, который, с одной стороны, разделял подход Уокера, признавая значимость личной склонности к участию как способности актора вовлекаться в принятие управленческих решений, дополненной желанием участвовать [1, р. 142], но, с другой стороны, настаивал на том, что желание работника участвовать в принятии решений едва ли может быть реализовано без соответствующих условий внутри организации. Согласно Ловериджу, потенциальная возможность участвовать в управлении возникает из структурных организационных предпосылок, создающих условия для взаимодействия между работниками и менеджментом, обмена информацией и взаимного влияния в условиях открытости и доверия [2, р. 301].

В качестве примера исследования, посвященного изучению внутриличностных факторов, оказывающих влияние на эффективность политического поведения работника, может быть приведена работа Тредуэя, Хохвастера, Какмара и Ферриса. Опираясь на подход Минцберга, трактовавшего организации как политические арены [3, р. 137], авторы утверждают, что прежде чем быть вовлеченным в политический процесс, индивид должен продемонстрировать свою готовность затратить личностные ресурсы («политическую волю»). Однако одного желания оказывается недостаточно, и чтобы оказаться вовлеченным в принятие решений, индивид должен обладать способностью грамотно распоряжаться своей политической волей («политическим навыком»). Таким образом, для эффективного участия в принятии управленческих решений индивиду недостаточно лишь желания быть услышанным, ему необходима внутренняя способность заявлять о себе и своих интересах и влиять на ход вещей [4, р. 236].

В этом контексте плодотворным оказывается подход к рассмотрению привлечения того или иного актора к принятию решений с позиции теории обмена, в рамках которой ряд авторов отмечают, что существенным условием эффективного участия в политическом процессе в организации является доступ к дефицитным ресурсам (интеллектуально-образовательным, социальным, экономическим и т. д.) Этот доступ не обязательно носит формализованный характер и, следовательно, не обязательно находит реализацию в формальных статусах и полномочиях, но он всегда обуславливает возможность оказывать влияние на процесс подготовки, принятия или реализации организационных решений [5, р. 36].

Из вышеизложенного очевидно, что безусловно важным фактором, обеспечивающим привлечение тех или иных групп или индивидов к обсуждению управленческих решений и обуславливающим эффективность их участия в политическом процессе,

являются социальные атрибуты акторов, а также их психологические и мотивационные характеристики.

Однако, на наш взгляд, политический процесс не может быть всеобщим в первую очередь в силу организационных условий, устанавливающих систему ограничений на доступ к обсуждению и принятию решений. В этой связи особый интерес представляет собой подход Мормана, который ввел понятие «политического доступа» как средства воздействия на систему посредством способности поднимать вопросы и обеспечивать привлечение к ним внимания системы [6, р. 116]. Вслед за Парсонсом автор подчеркивает, что индивиду необходимо затратить свои личностные ресурсы, чтобы привлечь внимание системы к актуальным для него проблемам [7, р. 232]. И хотя автор также подчеркивает значение индивидуально-личностного аспекта, нам бы хотелось подробнее остановиться именно на организационных предпосылках, обеспечивающих право «политического доступа» одним участникам и блокирующих его для других.

#### **Методология анализа политического процесса в организации**

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что политический процесс в организации представляет собой сложную, разноплановую и многофакторную систему социальных отношений и взаимодействий между организационными субъектами, изучение которой требует столь же комплексного подхода. Далее остановимся подробно на основных вехах и принципах анализа политического процесса в бизнес-организации.

Организация представляет собой своеобразный «муравейник», пронизанный разветвленной сетью всевозможных взаимодействий, отношений и коммуникаций, разграничение и однозначная дифференциация которых подчас оказывается непосильной задачей. Безусловно, существующая в любой организации иерархия должностей предполагает наличие властной вертикали. Однако одной власти как принуждения зачастую оказывается недостаточно. Сфера политических отношений в организации гораздо шире, но самым мощным по силе воздействия, безусловно, является властное воздействие. Чтобы создать некое заинтересованное большинство, силами которого будут достигаться цели, субъекту власти необходимо принимать во внимание различные интересы и точки зрения, а также исследовать более сложные и тонкие механизмы воздействия на членов группы, нежели прямое властное распоряжение, чтобы принятое решение было поддержано, признано разумным и легитимным другими участниками организации.

Можно утверждать, что реально функционирующая в организации власть на этапе разработки властных решений впитывает в себя множество мнений, отношений и интересов, которые реализуются через механизмы влияния на принимаемые в организации решения. Любому властному решению предшествует длительная и напряженная борьба групп с разными интересами, каждая из которых, используя все средства, имеющиеся в арсенале ее участников, стремится так или иначе повлиять на власть преобладающих, склонив их к принятию решения, отвечающего интересам группы. И, следовательно, обладающие формальной властью субъекты вынуждены учитывать множество факторов, от «веса» которых и будет в конечном итоге зависеть «политический» курс организации.

В западных исследованиях, посвященных изучению участия работников в управлении организацией, есть серьезный пробел: отсутствие четкой классификации уровней решений и факторов, обуславливающих участие или неучастие в обсуждении тех или иных организационных субъектов, чем объясняется отсутствие системных исследований в данной сфере. В качестве основных вех анализа политической системы организации могут быть выделены следующие основные параметры:

- тип обсуждаемого решения;
- критерии допущения к принятию решений;
- механизмы получения субъектами доступа к обсуждению решений;
- тип участия в принятии решений (роли участников).

Первым основанием, по которому могут быть выделены уровни политического процесса, является тип принимаемого решения (круг вопросов, по которым оно принимается). Ниже приведены основные группы организационных вопросов.

Общестратегические – вопросы, решения по которым будут иметь последствия в долгосрочной перспективе и так или иначе затронут всех участников организации. Решения по стратегическим вопросам деятельности организации всегда принимаются топ-менеджментом, в обязанности и компетенции которого входит выбор стратегического пути развития компании: партнеров, рынков, перспективных направлений деятельности. На решения субъектов власти столь высокого порядка предположительно оказывают влияние четыре группы факторов:

- внутренние и внешние эксперты (ключевые представители front-office, приглашенные внешние консультанты);
- внешние акторы (акционеры, конкуренты, представители власти);
- неформальные связи внутри компании (друзья, родственники);
- собственные интересы, взгляды, амбиции.

Частно-технологические – круг вопросов, касающихся «ядра» деятельности компании, используемых материалов, решений, know-how, оборудования для производства основного продукта или технологии оказания услуг. В обсуждение такого рода вопросов вовлекаются в первую очередь эксперты, в чью компетенцию входит принятие решений в данной области. Однако существует также множество субъектов, косвенно затрагиваемых последствиями данного решения. Например, решение о внедрении новой технологии будет в первую очередь приниматься техническими экспертами, однако косвенно оно затронет финансовый отдел, которому необходимо будет пересмотреть бюджет с учетом расходов по внедрению новой технологии и средств, которые она сэкономит в будущем, отдел по работе с персоналом, которому необходимо будет пересмотреть кадровую стратегию, сократить старых и набрать новых специалистов, и т. д. Соответственно, такое решение должно быть согласовано с целым рядом организационных субъектов, хотя бы для того, чтобы его реализация прошла максимально гладко и безболезненно, что может быть обеспечено только при слаженных действиях всех участников.

Частнофункциональные – к этой группе вопросов относится маркетинг и другие функциональные области менеджмента, вопросы, касающиеся конкретной функциональной области, которые затронут лишь часть организации и ее сотрудников. Решения, касающиеся узкого круга работников, принятие которых требует специальных профессиональных знаний (например, разработка бюджета), как правило, принимаются узким кругом экспертов, без привлечения к обсуждению остальных. Такие решения обычно согласовываются с вышестоящим руководством скорее в форме информирования, но с соблюдением формальных процедур.

Общедминистративные – вопросы, касающиеся размера компенсаций сотрудникам, технического оснащения рабочих мест, гигиенических условий труда, режима рабочего времени и т. д. Ввиду определенных условий, а именно норм трудового права и деятельности профсоюзов, работодатель обязан привлекать работников к обсуждению такого рода решений.

Возвращаясь к атрибутам акторов, способным обеспечить их обладателям право на участие в разработке и принятии управленческих решений, отметим, что для того, чтобы это участие было эффективным, субъект должен обладать следующими критериями допущения:

- компетентностью (знаниями и опытом как дефицитным ресурсом)
- правообладанием (трудовой функцией, положением в иерархии, дающим субъекту право принимать решения по определенному кругу вопросов).

В этой связи представляется интересным рассмотреть, в какой степени данный принцип реализуется на практике: допускаются ли по факту к обсуждению тех или иных решений субъекты, обладающие компетенцией и формальным правом их принятия, или определяющими являются иные факторы?

Можно предположить, что как в рамках приведенных критериев доступа, так и при отсутствии таковых существует две группы механизмов, обеспечивающих акторам доступ к обсуждению решений:

- формальные процедуры и механизмы, институционализированные, закрепленные во внутренних нормах и стандартах поведения;
- неформально-латентные, не закрепленные институционально, зачастую скрытые под формальными процедурами и противоречащие им.

Например, в компании может существовать тщательно проработанная процедура подбора персонала, согласно которой, помимо нескольких этапов интервью, кандидат должен пройти проверку службой безопасности и ассесмент-центром, однако на практике решение может быть принято в пользу кандидата, являющегося знакомым или родственником руководителя и пролоббированного им, пусть даже с прохождением, но без учета результатов формальных процедур отбора.

Множество участников политического процесса в организации неоднородно: субъекты, задействованные в принятии решений, различаются по типу участия, то есть по роли, которая им отводится. Исходя из этого можно условно выделить следующие типы участников:

- разработчик решений (генератор идей);
- формально утверждающий (лицо, виза которого согласно внутренним регламентам необходима при принятии решений конкретного уровня);
- информатор (субъект, чья роль предполагает донесение уже принятого решения до участников на низших уровнях иерархии);
- уведомляемый (сотрудник, которого информируют об уже принятом решении).

Исходя из предложенных принципов и уровней анализа политического процесса в организации, можно выделить две модели его реализации: авторитарную и демократическую.

Демократические организации характеризуются большей сложностью и многогранностью политического процесса. Зачастую процесс обсуждения организационных решений в таких организациях институционализирован, закреплен в соответствующих регламентах и процедурах и носит открытый формальный характер. Однако даже в демократических организациях политический процесс не является всеобщим: политическая активность здесь обусловлена личными качествами каждого работника – его желанием участвовать в жизни организации и его индивидуальными особенностями, обеспечивающими эффективность этого участия.

Что касается авторитарной модели, то могут быть выделены следующие ее характеристики:

- чрезмерное сужение круга участников политического процесса (не все правообладатели входят в круг избранных);
- нарушение принципа компетентности (большее значение обретают аскриптивные признаки);
- снижение объема институциональных процедур при возрастающей роли неформально-латентных;

– преобладающая доля передатчиков информации из общего числа участников политического процесса.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что политический процесс в бизнес-организации представляет собой многоуровневый разноплановый живой «клубок» устойчивых связей и взаимоотношений по поводу возможности влиять на решения, принимаемые в организации. Участие или неучастие тех или иных субъектов в данном процессе обусловлено двумя группами факторов: внутриорганизационными и личностными. Субъект может стремиться участвовать в процессе принятия решений, однако если существующая в организации модель процесса принятия решений не предполагает вовлечение широкого круга лиц, созданные в ней условия будут препятствовать любому проявлению инициативы. В то же время, если организация поддерживает коллективные формы участия, это является необходимым, но не достаточным условием вовлечения работника: от него требуется личная заинтересованность и стремление влиять на ход событий в организации.

Поскольку политический процесс в организации – сложное комплексное явление, его изучение также требует многоаспектного подхода. Нам удалось выделить несколько групп факторов, с точки зрения которых может быть проанализирован политический процесс в конкретной бизнес-организации. К таким факторам относят, во-первых, характер принимаемых решений и обусловленные им особенности политического процесса; во-вторых, критерии допущения к обсуждению решений; в-третьих, механизмы, процедуры получения доступа к принятию решений, и, наконец, тип участия в принятии решений, то есть роль каждого участника в процессе. На основании перечисленных принципов по типу организации политического процесса могут быть выделены авторитарные и демократические организации. В этой связи дальнейший исследовательский интерес может лежать в выявлении и более подробной классификации основных признаков таких организаций, изучении степени распространенности организаций того или иного типа в России и анализ их эффективности с точки зрения особенностей организации политического процесса.

### **Библиографический список**

1. Walker K.F. Worker's participation in management // Bulletin of the International Institute for Labor Studies. 1968. № 5. P. 138–152.
2. Loveridge R. What is participation? A review of the literature and some methodological problems // British journal of industrial relations. 1980. Vol. 18. № 3. P. 297–317.
3. Mintzberg H. The organization as political arena // Journal of management studies. 1985. № 22. P. 133–154.
4. Treadway D.C., Hochwaster W.A., Kacmar C.J., Ferris G.R. Political Will, political skill and political behavior // Journal of organizational behavior. 2005. № 26. P. 229–245.
5. Emerson R.M. Power-dependence relations // American sociological review. 1962. Vol. 27. P. 31–41.
6. Mohrman S.A. A new look at participation in decision making: the concept of political access, 1976.
7. Parsons T. Power and the social system // Power / ed. by S. Lukes. Oxford, 1986.

*E.A. Myagi\****POLITICAL PROCESS IN BUSINESS ORGANIZATIONS:  
THEORETICAL ASPECTS**

The article is focused on the review and analysis of political process in organization as a system of relations about participation in decision-making. The article contains analysis of main groups of factors proposed by western scholars to facilitate and block employees drawing into discussion around organizational decisions. Moreover it was made an attempt to find and classify some common principles and key aspects of political system analyses in contemporary business-organizations.

**Key words:** political process, political behavior, political access, political activity, management decision, participation, decision making.

---

\* *Myagi Ekaterina Alexandrovna* (ekaterina.myagi@hotmail.com), the Dept. of Human Resources Management, Higher School of Economics National Research University, Moscow, 101000, Russian Federation.