

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №1 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_1\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_1_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Борейшо А.А., Цветков А.Н. Латентное качество менеджмента: инверсность иерархий // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №1. С. 67-80. Режим доступа:  
<http://www.agequal.ru/pdf/2020/120005.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.562

**Латентное качество менеджмента: инверсность иерархий**

***Борейшо Алексей Анатольевич,**  
генеральный директор  
Открытого акционерного общества  
«Объединение научно-производственных компаний»  
[myfx35@mail.ru](mailto:myfx35@mail.ru)*

***Цветков Алексей Николаевич,**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация  
[al.nik.tsvetkov@gmail.com](mailto:al.nik.tsvetkov@gmail.com)*

**Аннотация.** В статье рассматриваются такие новые для управленческой практики понятия, как «инверсность иерархий» и «латентное качество менеджмента». Конкретизируются понятия «открытое» и «латентное» качество менеджмента.

Рассматриваются механизмы и факторы возникновения инверсий в иерархиях организации, приводятся примеры инверсий должностных иерархий, иерархий мотивов и инверсий, связанных с превращенными формами труда. Сделана попытка операционализации понятия «инверсность иерархий», предложен подход к организации мониторинга уровня инверсности в организации и увязки уровня инверсности с качеством менеджмента.

**Ключевые слова:** качество менеджмента, латентное качество менеджмента, инверсия иерархии, инверсность менеджмента

Как было показано в ряде предыдущих публикаций<sup>1</sup>, при построении методических подходов к количественной оценке качества менеджмента следует иметь в виду, что такая оценка может базироваться как на видимых стороннему аналитику характеристиках менеджмента (достигается ли цель организации, каковы экономические результаты, какова динамика показателей сбалансированной системы, насколько соблюдаются стандарты и нормы менеджмента, принятые в бизнес-среде, насколько рационально и эффективно выстроены функции менеджмента, например, планирование, мотивация, контроль), так и на сугубо внутренних, имманентных характеристиках, которые заметны, как правило, только для инсайдера организации. Эти внутренние, имманентные характеристики формируют представление о скрытом, латентном качестве менеджмента. Это характеристики патологичности менеджмента и инверсности иерархий организации (рис. 1).

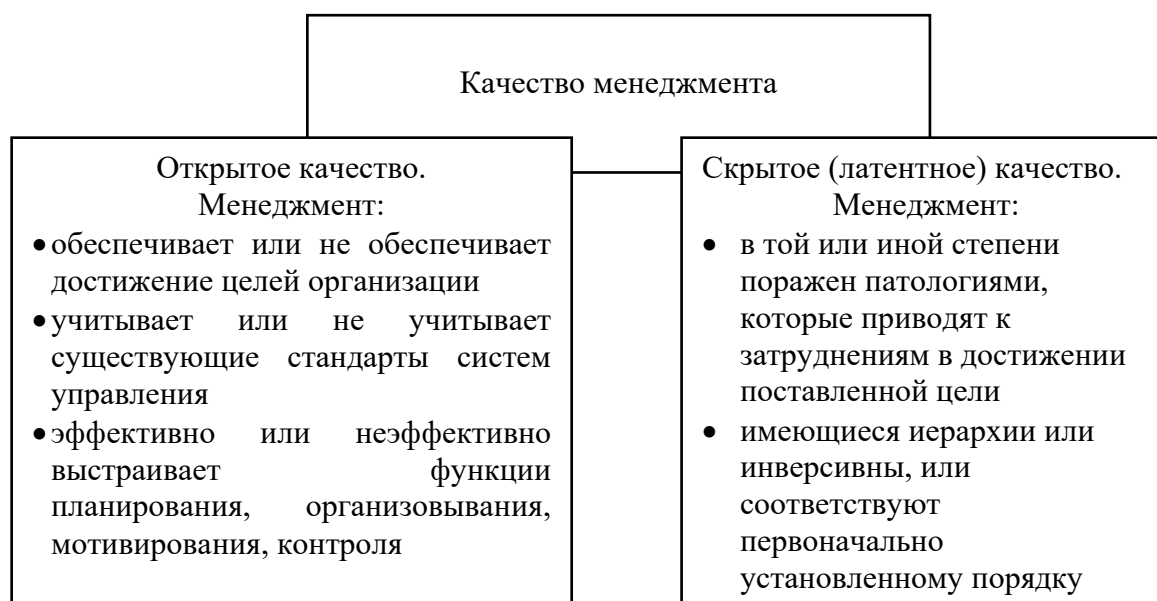


Рис. 1. Качество менеджмента в контексте его количественной оценки

<sup>1</sup> См. Цветков А.Н., Борейшо А.А. Качество менеджмента: опыт теоретического осмысления // Общество: политика, экономика, право. 2018. Вып. 10. Режим доступа: <https://doi.org/10.24158/per.2018.10.5>; Цветков А.Н. Становление и развитие синтезирующих идей в современном менеджменте / А.Н. Цветков, А.А. Борейшо. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 169 с.

Как видно из рис. 1, оценка открытого качества предполагает ознакомление с достаточно открытой и доступной информацией: результатами деятельности организации, его отчетностью, качеством выполнения функций менеджмента. Именно поэтому качество менеджмента, оцененное таким образом, названо открытым. Если менеджмент обеспечивает достижение организацией задекларированных в учредительных документах целей, если экономические результаты устойчивы и позитивны, если применяется самый передовой опыт, зафиксированный в стандартах систем управления, если планирование внутри организации, организационные связи, мотивирование и контроль выстроены методически грамотно, то можно утверждать, что это менеджмент высокого качества.

Но существует и скрытая сторона менеджмента, которая не выносится на открытое рассмотрение, чаще всего не оценивается. Для исследования латентного качества менеджмента требуются дополнительные аналитические усилия и соответствующий инструментарий. То есть необходима операционализация понятия «латентное качество менеджмента».

Оценка уровня патологичности менеджмента методически в достаточной степени проработана. Имеются работы отечественных исследователей Е.В. Азиминой, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, Е.Ю. Плешаковой, А.Н. Цветкова, выполнялись исследования по оценке патологичности менеджмента российских предприятий и органов власти (СПбГЭУ, 2017, 2018 гг.)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> См. Азиминой Е.В., Горбашко Е.А., Плешакова Е.Ю., Цветков А.Н. Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. 2018. № 2. С. 50-54; Цветков А.Н. Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова, Е.А. Азиминой, И.Г. Головцова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 155 с.; Плешакова Е.Ю. Патологии менеджмента в стратегическом управлении организацией. Формирование рыночной экономики: сб. науч. тр. Спец. вып. Стратегические императивы современного менеджмента: в 2 ч. - ч. 1. К.: КНЕУ, 2012. - С. 540-549; Цветков А.Н., Плешакова Е.Ю. Field studies pathology of management (Полевые исследования патологичности менеджмента). Международная конференция «Право, экономика и менеджмент в современных условиях – LEMiMA 2017». Университет Николы Тесла, Белград (Сербия), 2017.

Операционализация понятия «инверсность иерархий» пока недостаточна. Имеющаяся на эту тему монография А.Д. Севостьянова<sup>3</sup> представляет собой глубокую теоретическую проработку понятия «инверсность иерархий» и положена авторами статьи в основу разработки методического подхода к количественной оценке качества менеджмента на основе исследования пораженности менеджмента инверсиями иерархий.

Термин «инверсия» происходит от латинского слова **inversio**, что означает переворачивание, перестановка. В рассматриваемом в данной статье контексте инверсия означает «переворачивание **ордера**» – первоначально установленного порядка.

Инверсии по А.Д. Севостьянову – это такие состояния в иерархической системе, при которых низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней, подчиненной позиции. Например, когда менеджер по разным причинам попадает под влияние своего подчиненного. Такие состояния нарушают один из основополагающих принципов управления – принцип иерархии, что способствует нарастанию напряженности внутри организации, создают трудности при выполнении управленческих функций, реализации принятых решений, то есть снижают качество менеджмента.

Тогда **инверсность** – это некая характеристика менеджмента, отражающая **степень** пораженности менеджмента инверсиями. Менеджмент может характеризоваться большим или меньшим уровнем инверсности.

Чем ниже уровень инверсности, тем больше взаимосвязей внутри организации соответствует **ордеру** (первоначально установленному порядку иерархичности).

Ордер (от лат. *ordo* – порядок) – это такое состояние отношений, которое является правильным с точки зрения иерархии, и является изначально

---

<sup>3</sup> Севостьянов Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д. А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.

заданным или задуманным. В этом случае инверсия отсутствует. То есть инверсия – это нарушение изначально задуманного порядка.

Следует иметь в виду, что во всех приведенных в данной статье рассуждениях речь идет об **искусственной** (организационной) иерархии, установленной в рамках разработанной управленцами структуры управления или организационной структуры. Речь не идет о **естественной** иерархии, которая неизбежно возникает в любом социуме на основе проявления личных качеств особей этого социума. Например, наличие вожака в стае есть проявление естественной иерархии и никакой инверсии эта иерархия не подвержена: если вожак не в состоянии выполнять свои функции лучше всех остальных участников стаи, то он перестает быть вожаком и «отдает полномочия» более достойному. То есть первоначальный порядок не нарушается: стая по-прежнему будет руководить «самый-самый», и порядок восстанавливается автоматически.

Но в искусственных социумах (организациях) высший элемент может проигрывать низшему в определенных качествах: по некоторым вопросам подчиненный может быть «умнее» начальника. Это достаточно очевидное обстоятельство в определенных условиях становится источником инверсий.

Инверсии иерархий в наибольшей степени присущи крупным организациям. В данном случае размер имеет значение: в крупных иерархиях инверсия должна быть больше, поскольку структура сложнее и нарушения иерархии не так заметны, как в средних и малых организациях.

Кроме того, инверсивные отношения чаще всего являются признаком сложных иерархий (крупных организаций).

Инверсивные отношения получают развитие при формальном сохранении прежней структуры в реально изменяющейся системе. В крупных организациях структура является достаточно жестким элементом, ее не хочется часто менять, поскольку это лихорадит организацию и мешает нормальной работе. Поэтому решать проблему реагирования на внешние изменения предпочитают за счет

создания новых должностей. В этих условиях запутываются иерархические отношения и возникают инверсии иерархий.

Иерархии строятся по различным, как правило, нескольким, **организационным принципам.**

Организационный принцип – формальное или практическое основание, согласно которому некоторый элемент занимает в иерархической системе именно данное место<sup>4</sup>.

Организационные принципы, по которым выстраивается иерархия, могут быть **сущностными и атрибутивными** (см. Табл. 1).

---

<sup>4</sup> Севостьянов Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д.А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.

Таблица 1. Примеры сущностных и атрибутивных организационных принципов, образующих иерархии

Организационные принципы	
Сущностные (статичные)	Атрибутивные (динамичные)
<p><b>Хронологический.</b> Стаж работы в организации. Чем больше стаж, тем выше уровень в иерархии</p> <p><b>Генетический.</b> Наследование должностей в организации. Принадлежность к числу родственников топ-менеджера определяет место сотрудника в организационной иерархии</p> <p><b>Кронический.</b> Назначение на должности «по дружбе»: структура управления формируется из друзей топ-менеджера (кронизм – приятельские отношения, положенные в основу деловых связей)</p> <p><b>Клановый.</b> Принадлежность к определенной социальной группе (в данном случае - клану) определяет место сотрудника в организационной иерархии</p> <p><b>Интеллектуальный.</b> Интеллект можно рассматривать как нечто неизменное, присущее конкретному сотруднику и не меняющееся во времени</p>	<p><b>Узуальный</b> (от лат. usus – опытность). Владение опытом работы, широким и разнообразным. Опыт приобретается и зависит не столько от возраста сотрудника, сколько от его активности в овладении мастерством</p> <p><b>Функциональный.</b> Способность эффективно выполнять определенную функцию в производственном или управленческом процессе</p> <p><b>Коммуникативный.</b> Способность устанавливать контакты, владение связями во внешней среде организации (партнеры, поставщики, клиенты, конкуренты)</p> <p><b>Компетентностный.</b> Уровень компетенции сотрудника может меняться в процессе его работы и личностного развития</p> <p><b>Имущественный.</b> Уровень человека в иерархии зависит от уровня его богатства</p>

Источник: Севостьянов Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д.А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.

Сущностные принципы невозможно утратить, они присущи конкретному человеку (элементу иерархии) и определяют его место в иерархии.

Атрибутивный принцип базируется на некотором изменчивом (либо необязательном, факультативном) свойстве соподчиненных элементов.

Граница между сущностными и атрибутивными принципами в иерархии в определенной мере условна. Атрибутивный принцип может в краткосрочном периоде рассматриваться как сущностный – пока рассматриваемое свойство не претерпевает никаких изменений. Если в организации сотрудники наделены

разным интеллектом, то это качество у них не может измениться в одночасье. Но в долгосрочном периоде может измениться.

Инверсные отношения возникают как результат противоречия между сущностными и атрибутивными организационными принципами. Например, стаж работы как организационный принцип может вступить в противоречие с опытностью: «Я больше проработал, поработай с моё!» (сущностный принцип - хронологический), «Я хоть и недавно работаю, но больше знаю и умею, у меня опыт шире!» (атрибутивный принцип - узуальный). Если иерархия строится по хронологическому принципу, то налицо инверсия: носитель большого стажа сталкивается в иерархии с носителем полезного и разнообразного опыта.

Инверсия, если ее не заметить вовремя, приводит к сравнительно быстрому разрушению системы. Если инверсию удалось заметить вовремя, то необходима **радикальная** перестройка системы или **радикальные** решения (в частности, увольнение источника инверсии или его назначение на соответствующую должность).

Инверсии – это нарушения («болезни») организационной (формальной) иерархии. «Здоровая» организационная иерархия находится в состоянии ордера – порядка, который был заложен изначально при создании организации.

В организации помимо должностной иерархии, о которой шла речь до этого момента, существует также **иерархия мотивов**. Речь идет о мотивах деятельности участников организации. Нарушение ордера в этой иерархии также является источником инверсий.

Д.А. Севостьянов выстраивает иерархию мотивов, опираясь на их социальную значимость. Первоочередными являются мотивы, которые ориентированы на общественные интересы<sup>5</sup>.

Иерархия мотивов для организации ордером будет иметь ориентацию на **уставные цели** и выполнение **профессиональных обязанностей**. Если в поведении участников организации, независимо от занимаемой должности,

---

<sup>5</sup> Севостьянов Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д.А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.



начинают превалировать другие мотивы, то можно ожидать возникновения инверсии иерархий мотивов. Иерархия мотивов участников организации приведена на рис. 2.



\* в первоисточнике упоминаются как отдельные мотивы, вне группировки.

\*\* стремление присоединиться к группе, пребывать в ее составе, взаимодействовать с ней.

\*\*\*поддержание чувства собственного достоинства, стремление противостоять подлинным или мнимым притеснениям и унижениям

Рис. 2. Иерархия мотивов деятельности в организации (ордер)

Состояние ордера («нормальная» организация) предполагает, что на первом месте по значимости среди мотивов находятся уставные цели и исполнение профессиональных обязанностей. Далее следует мотив власти, достижения, получения одобрения окружающих. Далее должны следовать потребительские мотивы, связанные с личным обогащением (для большинства людей). И, наконец, психологически значимые мотивы – то, что важно для «необычных» людей: саморазвитие, избегание неудач (попросту нерешительность, профессиональная трусость, когда неудача расценивается как катастрофа), аффилиация, идентификация с кумиром (когда человек стремится быть на кого-то похожим, дигниофильный мотив («ершистость» при самозащите, попытки доказать свою состоятельность в глазах начальства).

Когда любой из второстепенных мотивов выдвигается на первое место – это не может не вызывать тревогу и свидетельствует о том, что менеджмент организации не уделяет должного внимания мониторингу мотивационных инверсий. Качество менеджмента организации, пораженной мотивационными инверсиями, не может считаться высоким.

Примеры мотивационных инверсий:

1. Стремление к личному самосовершенствованию превалирует над выполнением профессиональных обязанностей. Возникает стремление постоянно повышать свою квалификацию, а не работать.

2. Мотив идентификации с кумиром превалирует над выполнением профессиональных обязанностей. Возникает слепое подражание, которое не способствует эффективной деятельности.

3. Дигнилофильный мотив (сохранение и поддержание чувства собственного достоинства) превалирует над выполнением профессиональных обязанностей. Пропадает трудовая мотивация, снижается лояльность по отношению к организации. Сотрудник «обижается», например, вакансия, на которую он рассчитывал, неожиданно оказывается занятой человеком, приглашенным со стороны.

4. Мотив власти превалирует над широким социальным мотивом (уставные цели). Возникает потребность помыкать людьми, проявляя свою власть, развивается самодурство.

5. Потребительский мотив (мотив обогащения) превалирует над широким социальным мотивом (уставные цели, выполнение профессиональных обязанностей). Возникает ориентация на незаслуженные компенсации (откаты, взятки, подношения).

Если воспринимать инверсии как отступления от ордера в широком смысле (от любого, заранее сформулированного порядка), то качество менеджмента характеризует наличие таких инверсий, как превращенные формы труда. В превращенной форме труд осуществляется, но не совсем так, как

хотелось бы «по ордеру». Например, возникают такие явления в современной трудовой деятельности, как геймификация, трудоголизм, ургентная аддикция, перфекционизм. Эти понятия нуждаются в кратком пояснении (табл. 2).

Таблица 2. Характеристика превращенных форм труда

оз.	Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
	Геймификация	Работа превращается в игру	Возможность задействовать потенциал каждого участника, формирование увлеченности	Работа и ее результат перестают быть главной целью. Главное - развлечение, получение удовольствия от работы как игры
	Трудоголизм (аддикция* к труду)	Навязчивая потребность в работе. Человек живет, чтобы работать	Высокая интенсивность труда, «горение на работе»	Работа – способ бегства от реальности
	Ургентная** аддикция	Навязчивая потребность сделать все как можно быстрее, «досрочно», жизнь на бегу	Высокая интенсивность труда, «горение на работе»	Стремление создавать экстренную ситуацию искусственно, без необходимости
	Перфекционизм	Навязчивое стремление добиться высшей степени совершенства в работе	Стремление к высочайшему качеству	Невозможность закончить работу, поскольку «нет предела совершенству»

\* Аддикция – навязчивая потребность в чем-то

\*\*Ургентный – срочный, неотложный

Превращенные формы труда порождают инверсии тогда, когда превышает некий предел.

Для дальнейшей операционализации понятия «инверсность иерархий» предлагается инструментарий мониторинга уровня инверсности иерархий в организации (табл. 3).

Таблица 3. Показатели количественной оценки инверсности иерархий в организации

оз.	Показатель	Технология мониторинга	Инструментарий
	Количество инверсий должностной иерархии ( $I_{ди}$ )	Наличие инверсий оценивается топ-менеджерами: как CEO, так и топ-менеджерами по функциональным областям в организации. Оценка экспертная, выполняется негласно, информация концентрируется у CEO	Опросные листы
	Уровень инверсности должностей ( $U_{ид}$ )	$U_{ид} = I_{ди} : D_m$ , где $D_m$ – количество должностей менеджеров в организации	Шкалы для оценки динамики показателя
	Количество инверсий иерархии мотивов ( $I_{имм}$ )	Наличие инверсий оценивается по уровням управленческой иерархии: менеджмент среднего звена оценивает каждого подчиненного. Топ-менеджеры (CEO и руководители по функциональным областям организации) оценивают менеджеров среднего звена. CEO оценивает функциональных топ-менеджеров и выполняет самооценку	Опросные листы
	Уровень инверсности мотивов ( $U_{им}$ )	$U_{им} = I_{имм} : Ч_п$ , где $Ч_п$ – численность персонала организации	Шкалы для оценки динамики показателя
	Количество носителей превращенных форм труда в организации ( $K_{пфт}$ )	Наличие инверсий оценивается путем опроса миддл-менеджмента	Опросные листы
	Уровень инверсности отношения к труду ( $U_{иот}$ )	$U_{иот} = K_{пфт} : Ч_п$ ,	Шкалы для оценки динамики показателя

По показателям уровней инверсности ( $U_{ид}$ ,  $U_{имм}$ ,  $U_{иот}$ ) рассчитывается динамика во времени: сопоставление уровня инверсности в базовом и отчетном периоде дает возможность сделать вывод о позитивных или негативных изменениях в менеджменте. Следует иметь в виду, что эти показатели не отличаются высоким уровнем динамики, поэтому негативным моментом следует считать не только их рост, но и отсутствие роста. Уровень инверсности следует в любом случае снижать.

Мониторинг инверсности представляет собой латентный процесс, и широкая огласка полученных данных нежелательна. Эта информация предназначена для самооценки менеджеров всех уровней.

Такой мониторинг может показаться чрезмерно трудоемким, но он позволяет оценить «тонкие» процессы, происходящие в менеджменте организации, что важно для его совершенствования.

### Список литературы

1. Азими́на Е.В., Горбашко Е.А., Плешакова Е.Ю., Цветков А.Н. Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. 2018. № 2. С. 50-54.

2. Плешакова Е.Ю. Патологии менеджмента в стратегическом управлении организацией. Формирование рыночной экономики: сб. науч. тр. Спец. вып. Стратегические императивы современного менеджмента: в 2 ч. - Ч. 1. К.: КНЕУ. 2012. - С. 540-549.

3. Севостьянов Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д.А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.

4. Цветков А.Н., Плешакова Е.Ю. Field studies pathology of management (Полевые исследования патологичности менеджмента). Международная конференция «Право, экономика и менеджмент в современных условиях – LEMiMA 2017». Университет Николы Тесла, Белград (Сербия), 2017.

5. Цветков А.Н. Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова, Е.А. Азими́на, И.Г. Головцова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 155 с.

6. Цветков А.Н., Борейшо А.А. Качество менеджмента: опыт теоретического осмысления // Общество: политика, экономика, право. 2018, Вып. 10. - Режим доступа: <https://doi.org/10.24158/rep.2018.10.5>

7.Цветков А.Н. Становление и развитие синтезирующих идей в современном менеджменте / А.Н. Цветков, А.А. Борейшо. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 169 с.

### **Latent quality of management: inversivity of hierarchies**

***Boreisho Alexey Anatolyevich***

*General manager*

*Open joint-stock company*

*"Association of research and production companies"*

[\*myfx35@mail.ru\*](mailto:myfx35@mail.ru)

***Tsvetkov Alexey Nikolaevich***

*St. Petersburg State*

*the University of Economics*

*St. Petersburg, Russian Federation*

[\*al.nik.tsvetkov@gmail.com\*](mailto:al.nik.tsvetkov@gmail.com)

**Annotation.** The article discusses new concepts for managerial practice as “inverse hierarchies” and the latent quality of management. The concepts of “open” and “latent” quality management are specified. The mechanisms and factors of the occurrence of inversions in the hierarchies of the organization are considered, examples of inversions of job hierarchies, hierarchies of motives and inversions associated with transformed forms of labor are given. An attempt is made to operationalize the concept of “inverse hierarchies”, an approach is proposed to organize monitoring the level of inversion in the organization and linking the level of inversion with the quality of management.

**Keywords:** quality of management, latent quality of management, hierarchy inversion, inversivity of management