

Изучение эффективности деятельности аппарата КПСС. Мало известные страницы истории ленинградской социологии

Рассматривается методология и общие результаты многие годы закрытого лонгитюдного исследования бюджета времени сотрудников аппарата райкомов КПСС города Ленинграда.

Ключевые слова: райком КПСС, бюджет времени, метод самофотографирования

Лариса Абрамова

доцент,

Герман Филиппов

профессор

Северо-Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Статья моих давних коллег, сотрудников Северо-Западного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации доцента Ларисы Петровны Абрамовой и профессора Германа Григорьевича Филиппова, знакомит нас с не столь уж далеким, но незнакомым прошлым. Она заметным образом расширяет наши представления об исследованиях "ленинградской социологической школы", об изучении советскими социологами такой социально-профессиональной группы как работники партийного аппарата, с многолетним лонгитюдным проектом, осуществившимся в СССР с конца 1960-х годов. Это исследование Ленинградской высшей партийной школы всегда носило закрытый характер, и до самого последнего времени о нем знало лишь несколько его участников. В интервью, опубликованном в "Телескопе" в 2006 году¹, А.Г.Здравомыслов так рассказал об этой работе: "В 1969 году на основе курса лекций для слушателей ЛВПШ я издал книгу "Методология и процедура социологических исследований"². Там была таблица распределения бюджета рабочего времени сотрудников районных комитетов партии. Выяснилось, что публикация такого рода данных противоречит инструкции ЦК КПСС, изданной еще в тридцатые годы! Б.К. Алексеев³ попросил меня сдать все материалы социологической группы ЛВПШ и объявил о моем отстранении от этой деятельности".

И вот теперь завеса секретности несколько приоткрылась...

Профессор Борис Докторов

Методология и процедура исследования

В очередной раз проблема повышения эффективности управления возникла в период расцвета эпохи "застоя"⁴. К середине 1960-ых аналитики и практики в ЦК КПСС обнаружили, что исполняемость постановлений и директив партийных органов, показателей пятилетних планов, решений местных органов власти и т.п. далека от 100 % и имеет явную тенденцию снижения. Цифры назывались по нынешним временам смешные — 70 -75 %.

Разобраться в причинах этого тренда было поручено учёным из системы подготовки партийных кадров, поскольку методы партийной работы и деятельности партийных органов всех уровней считались закрытыми и не подлежали анализу "светской" науки. Первый заказ поручили выполнить Академии

общественных наук при ЦК КПСС. Там была организована социологическая лаборатория по инициативе и при покровительстве Н.В. Подгорного, бывшего тогда Секретарём ЦК КПСС. Руководителем лаборатории был назначен кандидат философских наук Игорь Григорьевич Петров, который до этого занимался этикой и философией. С методикой, техникой и организацией социологических исследований он знакомился в целевых командировках в США, в центре Джорджа Гэллага.

Под руководством И.Г. Петрова был проведён ряд исследований различных аспектов деятельности партийных органов, результаты которых публиковались в изданиях "для служебного пользования" [1].

Все исследования такого рода строились на однотипной концептуальной основе. Эффективность партийной работы определялась количеством и качеством проведённых мероприятий и, соответственно, профессиональной подготовленностью партийных кадров; подбор и расстановка кадров рассматривались как важнейший вид деятельности партийных комитетов; оценку профессиональной и политической пригодности кадров считали нужным производить по перечню наличных значимых черт, профессиональных, политических и личностных. Также одинаково строилась процедурная часть исследования: выборка случайная или сплошная; метод сбора первичного эмпирического материала — опрос в вариациях анкетирования и интервьюирования; обработка — простейшая (частотные распределения); анализ результатов — описательный. Такие обследования давали моментный феноменологический срез текущего состояния положения партийных организаций, но не более.

Было затруднительно почерпнуть отсюда какие-либо конструктивные практические рекомендации по повышению эффективности партийного руководства. К тому же из-за бессистемности в создании выборки подобные исследования не содержали представительного эмпирического материала для выявления тенденций развития форм и методов партийной работы, а также деятельности партии как политического института общества.

Использование лишь опросных методов давало одностороннюю картину партийного управления: в субъективном отражении отвечающих. О соотношении вербальных оценок с объективными фактами действительности можно было только строить более или менее правдоподобные гипотезы. Поэтому

¹ Здравомыслов А.Г. "Если мы не можем объяснить нечто воздействием высших сил, значит - надо искать объяснение в мире людских отношений" // Телескоп: наблюдения за повседневной жизнью петербуржцев. 2006. № 5. С. 2-10.

² Здравомыслов А.Г. Методология и процедура социологических исследований. М.: Мысль, 1969.

³ Борис Константинович Алексеев в те годы возглавлял Организационный отдел Ленинградского Обкома КПСС.

⁴ Настоящий текст базируется на материалах статьи: Абрамова Л.П., Филиппов Г.Г. Опыт управленческой деятельности инвариантен // Управленческое консультирование, 2009, № 3. С. 200-210.

существовало скептическое отношение к таким исследованиям и их результатам, которое высказывалось в личных беседах и на научно-практических и теоретических конференциях [2], [3].

Однако в те годы в СССР уже проводились серьёзные, профессиональные исследования в сфере труда, социальной структуры и общественного мнения, и одним из первых был проект "Человек и его работа", признаваемый в наше время классическим. Его авторами и организаторами были А.Г.Здравомыслов и В.А.Ядов [4].

Эти и ряд других обстоятельств обусловили предложение нового заказа на исследование повышения эффективности партийной работы А.Г.Здравомыслову, который был назначен заведующим кафедрой философии Ленинградской высшей партийной школы в 1967 году. Им была создана принципиально новая методология исследования партийной работы и анализа ее эффективности и разработана программа комплексного социологического обследования аппарата райкомов партии города Ленинграда (при участии Л.П.Абрамовой и Б.З.Докторова, отвечавшего за технико-методическое и программно-математическое обеспечение). Руководство исследованием осуществлял А.Г. Здравомыслов, а после его отъезда в Москву сначала В.С. Овчинников, а затем Г.Г.Филиппов.

Новизна методологии А.Г.Здравомыслова состояла в следующем. Во-первых, за основную (исходную, определяющую) единицу управленческого процесса, т.е. в качестве главного элемента управления было принято относительно самостоятельное организационное подразделение управленческой системы, а именно: отдел райкома партии — организационный, промышленно-транспортный, пропаганды и агитации⁵, а не отдельный индивидум как член организации, как было принято ранее и наблюдается ныне в исследованиях по организации управленческого труда. Субъект управления, таким образом, стал рассматриваться как системное качество составляющих его должностных лиц, а не просто как аддитивная совокупность личностей с их индивидуальными качествами.

Во-вторых, в качестве актов управленческого процесса были приняты не действия и решения управленцев-индивидумов, а виды деятельности главного субъекта управления — относительно самостоятельных подразделений управленческой системы. К таковым были отнесены: работа с документами в основных разновидностях (чтение, изучение, реферирование, подготовка и др.); совещания и заседания; работа в подведомственных организациях (в первичных партийных организациях, прежде всего); приём граждан; консультации с коллегами; телефонные переговоры и др.

В-третьих, были определены измеряемые показатели управленческой деятельности, а именно: затраты времени на основные виды деятельности как по каждому работнику индивидуально, так и по отделам и по райкому в целом; процент исполнения принимаемых решений; потоки информации по объёму (в машинописных листах) и по направленности (вверх — в вышестоящие инстанции), вниз (в нижестоящие инстанции), горизонтально (в параллельные отделы для согласования или информирования и в зависимые инстанции для сведения или ознакомления).

В качестве показателя политической связи с населением был взят такой показатель, как количество принятых и рассмотренных заявлений, жалоб и предложений от граждан. Количество определялось по запросам в письменной форме и ответам в устной форме, поскольку внутренняя процедура ра-

боты партийных органов предполагала ответы в письменной форме только организациям.

Для обеспечения достоверности получаемого эмпирического материала проводились специальные проверочные процедуры по каждому направлению сбора первичных данных. Все обследуемые вели ежесуточные самофотографии рабочего и вне рабочего времени в течение двух недель. Круглосуточное самофотографирование было обусловлено необходимостью фиксировать все затраты времени на рабочую деятельность, которые производились и в свободное время: ответы на телефонные звонки, присутствие в вечернее время на различных мероприятиях, работа дома над документами и т.п. Двухнедельность периода самофотографирования бюджета времени обуславливалась цикличностью заседаний бюро РК КПСС (раз в две недели) и необходимостью фиксировать все виды деятельности, связанные с подготовкой этих заседаний, их проведения и исполнения принятых там решений.

Все обследуемые периодически подвергались выборочным проверкам — сеансам замера рабочего времени независимыми наблюдателями: два раза в неделю по одному часу на каждого. Расклад затрат рабочего времени на выделенные виды деятельности (см. выше) по самофотографиям и контрольным замерам сопоставлялись со структурой этих затрат по проективным представлениям обследуемых, получаемым из анкетного опроса, а также по объективным показателям: количеством проведённых совещаний, числом подготовленных документов, числом проведённых индивидуальных бесед и т.д.

Достоверность самофотографий свободного времени перекрёстно контролировалась периодическим сравнительным анализом содержания и структуры ежесуточной деятельности, неукоснительным требованием соблюдать трёхминутный шаг⁶ в записях, а также ответами о структуре затрат по видам деятельности по анкетам и интервью обследуемых. К респондентам любого должностного положения, которые пытались что-то скрыть в содержании вне рабочего времени, применялись меры воспитательного характера. Они оперативно отбивали их желание повторить подобную попытку.

Самооценка обследуемыми успешности проделанной работы за прошедшие две недели сопоставлялась с объективными показателями (процентом исполнения принятых решений; соблюдением сроков документооборота), а также с оценками проделанной работы со стороны вышестоящей инстанции (отделом райкома, секретарями райкома, райкома в целом, горкомом и/или обкомом).

Концепция исследования сложилась на основе нескольких пилотажных исследований (по эффективности политической пропаганды, проблемам контрпропаганды и др.), целого ряда свободных интервью с первыми лицами партийных организаций, а также по материалам наблюдения за содержанием и структурой деятельности руководящих работников высокого уровня⁷.

В соответствии с концепцией была разработана методика и техника исследования, а также пошаговая технология его проведения. В 1967 году они прошли предварительную полномасштабную проверку в одном из районов города, подверглись корректировке и в дальнейшем без изменений применялись в регулярных обследованиях с 1970 по 1986 годы. Частично изложенная методика применялась в исследовании проблем деятельности депутатов районных советов города Ленинграда. Некоторые результаты этого исследования представлены в книге [5].

⁵ В дальнейшем названия отделов и их количество изменялись.
⁶ Трёхминутный интервал определялся необходимостью зафиксировать максимально точно количество и продолжительность телефонных переговоров.

⁷ Допуск независимого наблюдателя в кабинет первого лица организации для проведения систематического анализа его повседневной деятельности — явление чрезвычайное. По нашим данным, за последние полвека на территории Северо-Западного региона других таких прецедентов не бывало. Данный случай объясняется тем, что исследование с самого начала имело закрытый характер. А после первого этапа оно получило предельно закрытый характер: авторы не имели права оставлять у себя копии отчётов, где-то упоминать об этом исследовании, читать сданные отчёты и т.д. Взамен требовалась полная объективность анализа.

Теоретические итоги исследования

Была выявлена устойчивая структура управленческой деятельности партийного аппарата, в целом совпадавшая со структурой деятельности управленческого аппарата в административной и хозяйственной сферах. Оказалось, что главной временной затратой является работа с документами — от 24 до 40 процентов официального рабочего времени, которая складывалась из чтения, обработки, анализа, преобразования и подготовки текстов. С каждым годом эти затраты росли и покрывались за счёт свободного времени.

Все попытки административным путём сократить время работы с документами не давали ожидаемых результатов. Ограничения или прямые запреты на объём и направленность циркуляции документов, на их утверждение, согласование или ознакомление преодолевались персоналом через резкое увеличение временных затрат на "беседы с коллегами" и "совещания".

Рост документооборота как объективная тенденция управленческого процесса оказалась дифференцированным по объёму и по значимости документов, что показывало необходимость нового разделения труда в информационном обслуживании процессов управленческой деятельности. Организационным ответом стало появление в начале 80-ых годов отделов информационной работы в структуре аппаратов райкомов партии.

Применённая методика и техника исследования открыли возможность количественного подхода к измерению потоков управленческой информации и, соответственно, к расчёту объективной потребности в работниках этой сферы деятельности, определению уровня их квалификации и степени допуска к процессу принятия решений. Однако конкретные рекомендации по реорганизации штатного расписания и структуры аппарата реализовывались руководящими органами очень неохотно по политическим соображениям.

В ходе лонгитюдного исследования обнаружилось растущее противоречие между политическим и административно-хозяйственным управлением в деятельности партийных организаций. Удельный вес затрат на выполнение политических функций неуклонно сокращался. Только перед очередной плановой проверкой работы райкома партии со стороны вышестоящей инстанции существенно возрастал объём временных затрат на политическую деятельность: посещение первичных партийных организаций, пропагандистская и агитационная работа в учреждениях и на предприятиях, организация и проведение политических мероприятий и т.п. Однако после прохождения проверки этот объём резко падал до следующей проверки. При этом соответственно увеличивался объём затрат на контроль и принятие решений в административно-хозяйственной сфере. Такие же тенденции показывали изменения потоков и объёмов информации, а также мнения и оценки самих работников аппарата, выражаемые в анкетах и интервью.

Таким образом, райкомы подменяли или дублировали деятельность районных советов и хозяйственных организаций. Собственно политическое управление отходило на задний план. Вопреки официальным заявлениям о перманентном повышении политической роли партии главными критериями оценки работы райкомов партии становились критерии хозяйственно-экономические и административные.

Процесс утраты политического влияния партии на местах фиксировался уже на первых этапах исследования. Он достиг критического уровня к началу 80-ых годов и предрекал КПСС перспективу полной потери политической власти в стране, что неоднократно подчёркивалось в исследовательских отчётах с указанием даже сроков осуществления этой угрожающей перспективы. Однако какой-либо внятной реакции со стороны заказчиков исследования на эти предупреждения не следовало. Только каждое последующее исследование подвергалось усиленному засекречиванию.

Обнаружилась объективная тенденция неуклонного увели-

чения фактической продолжительности рабочего дня управленца, в том числе в зависимости от должности: чем выше должность, тем значительнее переработки по времени. Они не поддавались уменьшению ни изменением регламентов работы, ни внедрением приёмов научной организации труда, ни кадровыми перестановками, ни материальной компенсацией (к отпуску работнику аппарата райкома давались "лечебные" в размере одного-двух месячных окладов или бесплатная путёвка в санаторий).

Причина систематических переработок по времени заключалась в бесперспективной попытке совместить в одном политическом органе ещё и функции качественно иных органов: административных, хозяйственных, образовательных и даже научных. На этот же орган политического управления фактически перелажались многие функции разнообразных общественных организаций.

Такие объективные показатели, как систематические переработки по времени и избыточно частая смена видов деятельности в течение рабочего дня (свыше 10 — 15 раз), определённо свидетельствовали о необходимости разделения органов управления на полноправные виды: политические, административные, хозяйственные, общественные и т.д. Был даже опыт некоторых райкомов, которые на свой страх и риск делегировали фактически часть своих универсальных полномочий соответствующим органам власти. Большинство показателей деятельности сразу улучшалось.

Анализ направленности и объёмов информации позволил выявить типичную модель управленческой деятельности для жёстко централизованной системы управления. Благодаря дробным пошаговым записям в листках самофотографии удалось разработать специальный кодификатор направленности потоков информации на каждом отрезке времени, а впоследствии рассчитать затраты времени на каждый из видов направленности информационных потоков. В результате с точки зрения распределения потоков информации деятельность РК КПСС выглядела неким "чёрным ящиком" по переработке информации.

Примерно две трети рабочего времени тратилось на передачу информации вниз и приём информации снизу (около 24 и 17 часов на человека в неделю). Одна треть рабочего времени приходилась на приём информации сверху и подготовку к передаче и передаче наверх (в пропорции 1:3). На всю деятельность, связанную с принятием собственных решений, оставалось микроскопически мало времени — около 1,5 часа в неделю на одного работника.

Полученная схема позволяла классифицировать райкомы по степени авторитарности стиля работы и определять профессиональную пригодность руководителей с использованием объективных показателей.

По итогам исследования была сформирована определённая модель профессиональной пригодности работника аппарата, которая имела формализованные параметры: характерную структуру рабочего и свободного времени, типичные социально-демографические характеристики, устойчивую систему ценностей, траекторию служебного продвижения.

Практические результаты исследования

Объём информации по каждому этапу исследования получался огромным: многие сотни таблиц, табуляграмм и графиков первичного материала и ещё стандартные три тома отчёта по несколько сот страниц, из которых два тома составляли графики, таблицы, гистограммы, диаграммы и типичные ответы на вопросы анкеты и интервью. Этот материал давал детальное знание всей "кухни" партийной работы и управленческой деятельности всех членов организации и самой организации в целом.

Масштаб самофотографий рабочего и внерабочего времени в интервале трёх минут обеспечивал получение полной

картины жизнедеятельности каждого обследуемого с высокой степенью точности. Достоверность данных подкреплялась технологией проведения самофотографий бюджета времени. Заполнять специальный листок самонаблюдения полагалось каждый день в конце суток и сдавать на следующее утро к началу рабочего дня. Задержка со сдачей или переписывание листка на белом или в другой вариации расценивались как грубое нарушение порядка самообследования, за которое полагались меры воспитательного воздействия.

Таким образом, заказчик получал исчерпывающую информацию для решения кадровых вопросов и формирования кадровой политики, правда, информацию, доступную лишь для высшего руководства города. Все райкомы имели лишь выжимку из основных результатов исследования объёмом примерно в один печатный лист. В ней давались основные обнаруженные показатели по данному райкому и крайние значения показателей без указания конкретных райкомов. Каждый райком, таким образом, мог видеть своё место среди других и как-то самостоятельно реагировать, что, впрочем, отнюдь не исключало реакции сверху. Участники исследования могли только в своей памяти сохранять досье на руководящих работников, иные из которых и донныне наблюдаются на небосклоне управленческой сферы.

Многие кадровые решения 70-х — 80-х годов по руководящим кадрам района и города хорошо совпадали с характеристиками и прогнозами, получавшимся в результате проводимых исследований.

Практическое значение имели и результаты исследования психологических аспектов управленческой деятельности партийного аппарата. Факт чрезмерной централизации и концентрации функций власти понимали многие, видели его отрицательные последствия. Подавляющее большинство опрошенных отмечали это в ответах на открытый вопрос анкеты⁸. Однако в открытом вопросе о целесообразных путях совершенствования управленческой деятельности практически все предложения сводились к усилению централизма: повысить ответственность, укрепить дисциплину, ввести новые формы контроля, разработать строгие формы отчётности, усилить требовательность к индивидуальным профессиональным качествам и т.п. Это расхождение между объективным содержанием деятельности и её субъективным восприятием оказалось характерным для всех этапов исследования, что, по-видимому, следует считать закономерным явлением.

Дисбаланс объективных данных и их субъективного восприятия показал также ограниченность самоконтроля как регулятора продуктивности управленческой деятельности. В ответах на вопросы анкеты и интервью обнаружилась весьма неадекватная оценка величины затрат на различные виды деятельности. В представлении опрошенных работа с документами отнимала у них намного меньше времени, чем проведение индивидуальных бесед и телефонные переговоры. Хотя по объективным замерам всё обстояло наоборот. Объяснение такого резкого несоответствия заключается, скорее всего, в различной интенсивности и напряжённости этих видов деятельности и, следовательно, в неодинаковой степени психической утомляемости, поскольку более сложный и тяжёлый вид труда воспринимается и как более продолжительный. Отсюда следует, что самоконтроль не может быть основным или решающим инструментом регулирования эффективности управленческой деятельности.

По итогам многолетних данных выявилась характерная зависимость между структурой управленческой системы и её организационной культурой. Фронтальные обследования, которые проводились каждые пять лет, показывали примерно одинаковый ранговый порядок каждого райкома. И это повторя-

лось несмотря на то, что: 1) после каждого обследования проводилось бюро обкома партии с анализом результатов и оргвыводами; 2) такое же мероприятие проводилось в каждом райкоме; 3) в промежутках между фронтальными обследованиями проводились пилотажные исследования, как правило, в тех районах (3 — 4), где фиксировались наиболее выраженные недостатки; 4) по промежуточным данным делались оргвыводы, сменялось руководство, назначались дополнительные проверки и т.п. При этом, однако, сохранялась прежняя структура, кадровый костяк, должностные обязанности и полномочия, общая численность работников. Это говорит об очень высокой устойчивости стереотипов в организационной культуре, свидетельствует о наличии системных парадигм в управленческой деятельности.

В целом методология, техника и процедуры рассмотренного лонгитюдного исследования позволяют получать вполне объективную и конструктивную информацию о сути управленческих процессов и путях повышения их эффективности. Опыт прошлого даёт возможность говорить об эвристичности и назидательности следующих теоретических и практических итогах изучения управленческой деятельности.

Производительность управленческого труда поддается объективному количественному измерению: по объемам, направленности и структуре управленческой информации; по временным затратам на основные виды управленческой деятельности; по структуре управленческой деятельности (по величинам отклонения от типовой модели по объемам информации, по временным затратам, по проективным оценкам); по степени удовлетворённости трудом.

Управленческая деятельность характеризуется собственным специфическим разделением труда, что требует организационного оформления в разнообразных соответствующих органах и направлениях деятельности. Только на этом пути как-то поддаётся решению проблема контроля над нижестоящими и параллельными организациями. Внутренние органы контроля, вроде собственных служб безопасности, малоэффективны, служат преимущественно рекламно-пропагандистским целям и быстро перерождаются в карательный инструмент руководства организации.

Уровень профессиональной пригодности работника к данному виду управленческой деятельности чётко обнаруживается (прямо коррелирует) со степенью его удовлетворённости своим трудом.

Личностные характеристики работника и перспективность его профессионального продвижения поддаются достаточно достоверному обнаружению и прогнозированию через анализ бюджета его вне рабочего времени.

Описанные выводы и рецепты управленческой деятельности по меньшей мере не противоречат опыту практиков-управленцев, зафиксированному в научной, мемуарной, биографической и публицистической литературе прошлых времён и настоящего времени. Так, еще в начале XX века А.Файоль объяснял медлительность административного управления отсутствием горизонтальных связей на промежуточных уровнях управления, что в полтора — два раза увеличивало время прохождения документов. Аналогичная картина обнаружилась и в данном исследовании [6].

Проблема повышения эффективности управленческой деятельности относится к вечным проблемам развития общества. Предлагавшиеся и предлагаемые варианты её решения многочисленны, но удовлетворяют потребности практики только частично или временно. Поиски приемлемых решений позво-

⁸ Анкетирование было анонимным. Ответы на открытые вопросы давались в свободной форме.

ляют, однако, сформулировать основные задачи и предпосылки интегрированного разрешения поставленной проблемы.

Во-первых, это формализованное выражение и количественное измерение продуктивности управленческого труда. Во-вторых, это определение способов измерения выполняемости принятых управленческих решений. В-третьих, это установление достоверной (и измеряемой) зависимости между управленческими затратами и результатами предметной (производственной или непроизводственной) деятельности. В-четвертых, это установление зависимости между эффективностью управления и отношением к труду самих управленцев. В-пятых, это исследование профессиональной пригодности к управленческой деятельности и её влияние на эффективность управления в различных предметных областях.

Указанная проблематика инвариантна для различных социально-политических условий и общественных систем, поскольку сущность управленческой деятельности всегда структурно одинакова: преобразование наличной среды в запланированное организованное состояние. Поэтому опыт прошлой управленческой деятельности (в данном случае — советской цивилизации) имеет смысл изучать и принимать в расчёт.

Литература

1. Актуальные проблемы партийной работы. М.: Изд-во АОН при ЦК КПСС, 1966.
2. Пути повышения эффективности партийной работы. Вторая районная научно-практическая конференция 3-4 апреля 1969 года. Ждановский РК КПСС. Сб. докладов. Л., 1969.
3. Научные основы политической работы в массах. Вопросы педагогики, психологии и социологии в партийной работе / Ред. коллегия: Ю.Я. Баскин и др. Л.: Лениздат, 1972.
4. Человек и его работа. Социологическое исследование / Под ред. А.Г.Здравомыслова, В.П.Рожина, В.А.Ядова. М.: Мысль, 1967.
5. Алексеев Б.К., Перфильев М.Н. Принципы и тенденции развития представительного состава местных Советов. Социологические исследования. Л.: Лениздат, 1976.
6. Государственная служба и гражданское общество в России в условиях проведения административной и судебно-правовой реформ" // Социология власти. 2005. № 5; Варламова С.Н., Ефанова О.А., Фролов Б.И. Мониторинг кадров госслужбы // Социология власти. 1997. № 4-5.

Издание номера осуществлено при финансовой поддержке компании
"Решение: консалтинг и исследования рынка"
(ЗАО "Решение")

Редакция журнала выражает искреннюю благодарность за помощь в издании
журнала руководителям компании
Александру Батушанскому и Владимиру Сократилину