

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

**ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ**

Монография

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2015

УДК 658.310.823-057.16: 334.72

ББК 65.291.6:65.290.31

T11

Рецензенты: *Гришаев С.В.*, д-р социол. наук, директор Красноярского филиала ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений»;  
*Доронина И.В.*, канд. психол. наук, доцент, зав. кафедрой Управления персоналом Сибирского института управления – филиала РАНХиГС

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ [Текст] : монография / О.В. Горшкова, Н.Н. Богдан, М.Ю. Дикусарова, М.Г. Масилова, Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 240 с.

ISBN 978-5-9736-0334-2

Представлены детальный анализ и авторское обобщение теоретических моделей организационного поведения, организационной культуры, мотивационного моделирования, наставничества, развития и деловой оценки персонала. Ключевая идея состоит в рассмотрении взаимосвязи и взаимовлияния сотрудника и организации в контексте ключевых факторов, принципов и закономерностей, влияющих на конкурентоспособность персонала организации в целом. Практическую значимость имеет подборка инструментов оценки и диагностики кадрового потенциала, организационной среды предприятий малого и среднего бизнеса.

Адресовано руководителям организаций малого и среднего бизнеса, специалистам в сфере кадрового менеджмента, а также студентам, аспирантам, магистрантам и всем тем, кто интересуется проблемами и современными тенденциями управления персоналом.

**Ключевые слова:** организационное поведение, организационная культура, мотивационное моделирование, система мотивации, деловая оценка персонала

ISBN 978-5-9736-0334-2

© Издательство Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ (М.Ю. Дикусарова) .....	5
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ (М.Г. Масилова)...	7
1.1. Организационная культура как многокомпонентное понятие .....	7
1.2. Специфические черты организационной культуры предприятий различных отраслей .....	13
1.3. Подходы к диагностике организационной культуры компании .....	17
1.4. Управление организационной культурой .....	24
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ (О.В. Горшкова) .....	36
2.1. Организационное поведение как объект современных исследований в сфере управления персоналом.....	36
2.2. Национальный характер и трудовое поведение .....	47
2.3. «Организационная справедливость» и её влияние на организационное поведение .....	54
2.4. Дисфункции организационного поведения .....	55
2.5. Профессиональные деструкции.....	59
2.6. Психологические защиты: механизм адаптации и дезадаптации в организационном поведении .....	64
2.7. Диагностика организационного поведения с помощью проективных методов .....	68
Глава 3. МОТИВАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ПРИНЦИПЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ (З.В. Якимова, М.Ю. Дикусарова) .....	74
3.1. Взаимосвязь сотрудника и организации в контексте человеческого и структурного капитала.....	74
3.2. Мотивационное поле сотрудника в разрезе уровневой структуры: индивид, личность, субъект деятельности, индивидуальность .....	82

3.3. Система мотивации, оплаты и стимулирования труда персонала .....	87
3.3.1. Система мотивации.....	88
3.3.2. Система стимулирования труда .....	102
3.3.3. Система оплат труда .....	107
3.3.4. Этапы формирования системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала .....	110
3.4. Мониторинг мотивационной среды организации .....	114
3.5. Инструменты диагностики мотивации персонала .....	125
3.6. Мотивационные аспекты внедрения трудовых отношений в режиме удаленной работы в малом и среднем бизнесе.....	135
Глава 4 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ( <i>Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов</i> ).....	148
4.1. Определение, этапы и методы деловой оценки персонала .....	148
4.2. Экономические и социальные эффекты деловой оценки.....	160
4.3. Технологии деловой оценки .....	163
4.3.1. Экспертная оценка (опрос) .....	164
4.3.2. «360 ГРАДУСОВ» (круговая оценка) .....	185
4.3.3. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР (Центр оценки).....	194
Глава 5 НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ( <i>Н.Н. Богдан</i> ).....	210
5.1. Особенности управления персоналом и обучения работников в малом и среднем бизнесе .....	210
5.2. Развитие форм и видов наставничества .....	213
5.3. Этапы и условия внедрения наставничества в практику управления персоналом.....	226
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ ( <i>М.Ю. Дикусарова</i> ).....	238

## ВВЕДЕНИЕ

Малый и средний бизнес является одной из самых гибких и эффективных форм хозяйствования в экономике любой страны. Именно предприятия этого сектора играют важную экономическую и социальную роль, от их развития зависят такие показатели, как доля валового продукта, уровень конкуренции, социальная напряженность, уровень социального обеспечения и занятости населения.

Одним из основных векторов развития экономики России и экономической политики российского государства на современном этапе выступает расширение сектора малого и среднего бизнеса. Однако этот процесс протекает с определенными трудностями, о чем свидетельствует доля малого и среднего бизнеса в ВВП России.

В 2015 году в России этот показатель составил 20%, в то время как в экономике промышленно развитых стран от 50 до 70% валового внутреннего продукта приходится на малые и средние предприятия.

Что касается количества занятых в малом и среднем бизнесе в РФ, их число также существенно ниже, чем в развитых странах. В каждом секторе экономики России занято более 17 млн чел., из которых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности – 5,4 млн чел. (30,6%), на предприятиях занято 12,4 млн чел. (69,4%). Это составляет примерно 20–25% от общего числа занятых экономической деятельностью, в то время как в развитых странах доля занятых в малом и среднем бизнесе составляет 65–70%.

В своем развитии малые и средние фирмы в России сталкиваются с рядом проблем и трудностей, например: увеличение фискальной и нефискальной нагрузки, административные барьеры и т.д. Одна из этих проблем связана с особенностями управления этими предприятиями, в том числе персоналом, проистекающими из особенностей самих малых и средних предприятий. К числу таких особенностей можно отнести менее формальные

отношения в организации и, соответственно, меньшую иерархичность структуры, особый тип организационной культуры, стиль управления, зависящий от руководителей (владельцев) и от их восприятия того, как работа должна осуществляться. Среди особенностей развития малого и среднего бизнеса в РФ можно выделить и большое распространение неформальных отношений занятости (отсутствие официального контракта между работником и работодателем), что напрямую влияет на практику управления персоналом в данной сфере.

К данным особенностям управления персоналом в малом и среднем бизнесе также относят неформальную систему оценки персонала, затрудненные карьерный рост и повышение квалификации, слабо развитую систему поощрений и наказаний работников, низкий уровень социальных гарантий.

Академических исследований практик управления персоналом в сфере малого и среднего бизнеса в России неоправданно мало. В основном, представлены прикладные работы, анализирующие данный управленческий аспект на основе опыта отдельного предприятия. Подобные работы играют большую роль в осознании реалий управленческих практик в малом и среднем бизнесе и могут служить основой для дальнейшего анализа и теоретического обобщения отечественного опыта управления персоналом в сфере малого и среднего бизнеса и для разработки эффективных управленческих моделей.

Данная монография посвящена анализу и систематизации некоторых аспектов управления персоналом в малом и среднем бизнесе современной России, что определяет структуру работы, состоящую из пяти глав, посвященных вопросам организационной культуры, организационному поведению, мотивационному моделированию, наставничеству и деловой оценке персонала.

Авторы надеются, что монография будет полезна научным работникам и преподавателям, аспирантам и магистрантам управленческих и экономических специализаций. Она также может быть рекомендована руководителям и менеджерам компаний, ответственным за управление персоналом.

*М.Ю. Дикусарова,  
канд. социол. наук, доцент*

# Глава 1

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ\*

### 1.1. Организационная культура как многокомпонентное понятие

Большинство российских специалистов, имеющих постоянную занятость, трудятся в настоящее время в компаниях, численность которых не превышает 30–50 человек. Эта тенденция характерна не только для средних российских городов, но и для мегаполисов<sup>1</sup>.

В небольших организациях эффективность деятельности обеспечивается только индивидуальными особенностями сотрудников, которые имеют не только наработанный в компании опыт, но и особый профессиональный и организационный статус. Поэтому достаточно остро стоит вопрос развития лояльности персонала, его удержания за счет грамотного управления человеческими ресурсами. Решению этого вопроса способствует формирование и развитие организационной культуры в организациях малого и среднего бизнеса.

Большинство авторов используют термин «организационная культура» для отражения уникальности и неповторимости отдельно взятой организации и определяют ее как набор целей, ценностей, норм и правил, носящих относительно стабильный характер и разделяемых большинством ее сотрудников (Э. Шейн,

---

\* © М.Г. Масилова

<sup>1</sup> Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса // Управленческое консультирование. – 2007. – № 4. – С. 89–98

О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.Д. Козлов, В.В. Глухов, В.А. Спивак).

М. Элвессон оспаривает подобный подход к определению организационной культуры, считая, что организацию нельзя рассматривать как нечто стабильное, наделенное рядом значений: слишком велико на нее влияние таких уровней культуры как культура группы, отрасли, профессии, национальной культуры. С одной стороны, в организации возможно существование множества субкультур, ценности которых значительно отличаются. С другой стороны, ценности, идеи, символы культуры определенной организации могут быть свойственны культуре отрасли или профессии в целом, являться элементами национальной культуры<sup>1</sup>.

Помимо понятия «организационная культура» в некоторых работах встречаются такие термины, как деловая культура организации, управленческая, кадровая и даже культура безопасности. Это приводит к необходимости соотнесения данных понятий.

Если использовать антропоморфный подход и провести аналогию культуры организации с культурой человека, то становится очевидным, что это явление многогранное, многокомпонентное. Так, культуру человека составляют культура поведения, речи, общения и т.д.

Культура организации (или организационная культура) также складывается из множества культур, отражающих состояние различных сторон организационной деятельности: деловой культуры, правовой, управленческой, информационной, кадровой, культуры инноваций и т.д.

*Деловая культура* характеризует специфическую систему норм и правил взаимодействия с другими организациями и может проявляться в стиле выстраивания партнерских или, напротив, конкурентных отношений<sup>2</sup>.

*Управленческая культура* в широком смысле употребляется для характеристики организационно-технических условий управления, а также отражения состояния профессионального и нравственного развития руководителей. В нее может входить культура

---

<sup>1</sup> Элвессон М. Организационная культура / пер. с англ. – М.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

<sup>2</sup> Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.

принятия управленческих решений. В узком смысле культура управления может трактоваться как служебная этика руководителя.

*Правовая культура* предполагает знание и четкое соблюдение законодательных и нормативных норм во всех аспектах деятельности.

*Информационная культура* организации – это способы организации коммуникаций и эффективного пользования информацией на всех уровнях организации.

*Культура инноваций* – это поощрение инновационного поведения, придание значения таким ценностям, как новаторство и творчество, терпимое отношение к неизбежным неудачам. Признаками культуры, благоприятной для инновационной деятельности, являются наличие системы стимулирования внедрения новшеств, открытых коммуникационных сетей, поощрение командной работы и др.

*Кадровая культура* может быть представлена как интегративно-обобщающая характеристика состояния управленческой деятельности в специфической сфере – управлении кадрами, персоналом организации. Она, в свою очередь, может включать все другие виды культур, отражающиеся на управлении кадровыми процессами.

*Предпринимательская культура* – особый вид организационной культуры, который характеризуется совокупностью ценностей, определяющих предпринимательскую стратегию и тактику развития организации с учётом интересов её заинтересованных сторон на принципах корпоративной социальной ответственности<sup>1</sup>

*Профессиональная культура* подразумевает под собой, прежде всего, культуру профессионального труда, стремление и способы достижения профессионального мастерства.

В зависимости от специфики организации могут выделяются и другие стороны организационной культуры.

Анализ теоретических подходов, раскрывающих *сущность* организационной культуры, показывает, что исследователи включают в содержание организационной культуры различные элементы (табл. 1).

---

<sup>1</sup> Бодункова А.Г., Черная И.П. Фрактальный подход к оценке уровня развития предпринимательской культуры организации на основе социального капитала // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 3. – С. 93–101.

### Элементы организационной культуры в подходах различных авторов

Авторы	Элементы
1	2
А.Ф. Харрис, Р. Моран	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ценности и нормы;</li> <li>– убеждения и отношения;</li> <li>– ментальные привычки и обучение;</li> <li>– коммуникации и язык общения;</li> <li>– одежда и внешний вид;</li> <li>– время и осознание времени;</li> <li>– взаимоотношения и различие полов, возрастов, статусов;</li> <li>– трудовая этика и мотивирование<sup>1</sup>.</li> </ul>
С.П. Роббинс	<ul style="list-style-type: none"> <li>– личная инициатива, степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;</li> <li>– готовность работника пойти на риск, степень риска;</li> <li>– направленность действий, четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;</li> <li>– согласованность действий;</li> <li>– управленческая поддержка;</li> <li>– контроль, перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;</li> <li>– идентичность, степень отождествления каждого сотрудника с организацией;</li> <li>– система вознаграждения, степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;</li> <li>– конфликтность, готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;</li> <li>– модели взаимодействия, степень взаимодействия<sup>2</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Харрис Ф., Моран Р. Менеджмент в организации: пер. с англ. – М., 2002. – 123 с.

<sup>2</sup> Роббинс С.П., Коултер М. Менеджмент: пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2004 . – 880 с.

1	2
Э. Шейн	– артефакты; – провозглашаемые <i>ценности, отношения</i> ; – базовые представления <sup>1</sup> .
К. Камерон, Р. Куинн	конкурирующие ценности <sup>2</sup>
Т.О. Солома- нидина	– миссия; – <i>ценности</i> ; – <i>цели</i> ; – <i>поведение</i> и коммуникации; – культура труда; символы <sup>3</sup>
М. Элвессон	– все элементы организации

Несмотря на явные различия и разнообразие элементов, практически во всех подходах присутствуют цели, ценности, отношения и нормы поведения как составляющие организационной культуры. Можно сделать вывод, что именно они являются ключевыми элементами.

*Цели* организации могут быть направлены на получение и максимизацию доходов, удовлетворение потребностей клиентов, повышение благосостояния сотрудников, социальную ответственность, иными словами, могут иметь экономическую или социальную направленность.

*Ценности* с точки зрения аксиологии представляют собой способности предмета удовлетворять определенные потребности отдельного человека, группы или организации в целом. В организационной культуре ценности являются основой взаимодействия на всех уровнях: руководителей с подчиненными, между коллегами, сотрудников организации с клиентами,

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2012. – С. 352.

<sup>2</sup> Cameron K.S. Effectiveness as paradox // Management Science. – 1986. – Vol. 32. – P. 539–553.

<sup>3</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

партнерами и конкурентами. Ценности организации можно рассматривать с трех сторон:

1) как идеалы – представления о совершенстве в различных сферах деятельности организации, выработанные руководством и воплощенные в философии, миссии и целях;

2) как нормы – принятие их работниками и готовность к их реализации;

3) как воплощение в деятельности и поведении сотрудников.

Несмотря на единство ключевых элементов организационной культуры, данный феномен не является однородным, в организации всегда присутствуют субкультуры как совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу работников в рамках организации.

Как правило, классификация организационных субкультур проводится по разным основаниям. Чаще всего субкультуры разделяют по степени совпадения ценностей с ценностями организационной культуры в целом и на этой основе выделяют:

– *передовую субкультуру* – обычно это субкультура аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;

– *неконфликтующую субкультуру*, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Чаще всего «неконфликтующая» субкультура существует в отдельных подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

– *контркультуру* – носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Как правило, «контркультуры» можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители «контркультуры» выражают несогласие с существующими усло-

виями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре.

В процессе развития организации различные субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

Отсутствие внимания со стороны руководителей организации к различным субкультурам превращает различия в противоречия и конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей.

Феномен субкультур требует к себе внимания со стороны руководителей. Для эффективного управления организацией руководитель должен хорошо представлять, какие субкультуры существуют в его организации, уметь адекватно оценивать влияние, которое они могут оказать на достижение организационных целей. В случае если та или иная субкультура начинает представлять угрозу для функционирования и развития организации, необходимо принятие жестких административных мер по устранению субкультур, способных причинить вред организации.

## **1.2. Специфические черты организационной культуры предприятий различных отраслей**

Особенности проявления отдельных элементов организационной культуры были рассмотрены в различных отраслях малого и среднего бизнеса: в сфере медицины, культуры, финансовой, торговли и сервиса. Установлено, что на специфику организационной культуры влияют ряд факторов:

- отраслевая принадлежность,
- форма собственности,
- размер организации,
- особенности профессиональной деятельности (табл. 2).

**Факторы, влияющие на особенности организационной культуры в различных организациях**

Факторы	Элементы организационной культуры	Особенности оргкультуры
Отраслевая принадлежность	Цель, миссия организации, ценности	Направленность целей на удовлетворение конкретных потребностей общества, характер ценностей
Форма собственности, источник и уровень финансирования	Материальная основа организационной культуры, мотивация и стимулирование персонала	В организации с достаточными ресурсами большое внимание может уделяться материальной основе оргкультуры: проведению корпоративных мероприятий, вручению памятных подарков и сувениров, организации и обеспечению рабочих мест, введению униформы, созданию красочных буклетов об организации и т.д.
Размер организации	Целостность культуры, наличие субкультур. Дистанция власти, стиль управления	Чем больше организация, тем сложнее ее структура, меньше целостность культуры, больше субкультур. Чем больше размер, тем больше дистанция власти, медленнее обратная связь, более формализованный и жесткий стиль руководства, меньше возможности привлечения сотрудников к принятию решений. В некоторых сферах процессы управления жестко регламентированы, формализованы, в других – более неформальные
Особенности профессиональной деятельности	Ценности, система отношений и этичность поведения.	При направленности деятельности на человека возрастают требования к этической стороне деятельности.

*Отраслевая принадлежность* организации задает, прежде всего, направленность целей и ценностей, определяет те аспекты жизнедеятельности человека, ради совершенствования которых создана организация. Безусловно, цели различных организаций в одной отрасли могут существенно различаться, но они имеют общую основу. Так, основной целью деятельности медицинских учреждений является сохранение, поддержание, восстановление и охрана здоровья человека (Н.С. Тимченко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников). Учреждения культуры (Г.Л. Тульчинский, Е.Н. Носовец) ставят во главу своей деятельности духовное, эстетическое и нравственное развитие человека. Для данных сфер деятельности преобладающими являются гуманистические ценности.

Организации финансовой сферы основной целью провозглашают обеспечение материального благополучия граждан и финансовой стабильности общества в целом<sup>1</sup>. Обеспечением бытовых услуг занимаются сервисные организации и т.д. В этих сферах могут преобладать экономические ценности.

Помимо направленности целей и характера ценностей, отраслевая принадлежность влияет на степень формализованности отношений и процессов. Деятельность в сфере медицины предполагает формализованные процессы. Но в силу сложности, уникальности объекта, высоких требований к ответственности и этике регламентация деятельности имеет свои особенности. Так, хирург во время операции самостоятельно принимает решение, от которого зависит жизнь пациента. Акушеру также иногда приходится делать выбор между жизнью матери или ребенка. Подобное решение может существенно повлиять на дальнейшую судьбу самого врача, возлагает на него моральную и юридическую ответственность.

В то же время в организациях торговли, сервиса или рекламного бизнеса часто отсутствует необходимость в жесткой регламентации деятельности, нет ярко выраженной иерархичности, поэтому отношения могут носить более неформальный характер.

Анализ публикаций показывает, что еще одним фактором, оказывающим существенное влияние на деятельность организа-

---

<sup>1</sup> Усокин, В.М. Финансовый менеджмент в кредитных организациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spb-tei.ru/2009/03/08/finansovyj-menedzhment-v-kreditnykh.html>

ции и организационную культуру, выступает *форма собственности*. Форма собственности определяет источник материальных ресурсов. Организации, находящиеся на полном бюджетном обеспечении, как правило, имеют ограниченные ресурсы и строгие механизмы их расходования. Организации со смешанным финансированием и организации, самостоятельно обеспечивающие себя ресурсами, более свободны в привлечении и расходовании средств. Форма собственности также влияет на характер целей: являются они в большей степени социальными или экономическими, отдают приоритет служению человеку или получению прибыли.

Так, медицинские учреждения, учреждения культуры и образования своими целями ставят служение человеку и обществу. Однако условия рыночной экономики диктуют свои требования, и сегодня в данных отраслях создается большое количество коммерческих организаций. В целях выживания эти организации наравне с социальными целями вынуждены ставить перед собой и коммерческие – получение прибыли, что не может не отражаться на их деятельности и особенностях организационной культуры.

Организации торговли и сервиса в большинстве своем прибыль ставят на первое место, так как их функционирование и развитие осуществляется полностью за счет собственных ресурсов.

*Размер организации* является фактором, определяющим такие параметры организации, как характер организационной структуры, ее гибкость и динамичность. Чем крупнее организация, тем сложнее организационная структура, тем больше в ней уровней управления и сложнее управленческие процессы. Большая организация, как правило, менее гибкая и динамичная, отношения в ней строятся на формальных связях. В организациях малой численности структура и отношения менее формальны, складываются по «семейному типу».

Во многих исследованиях подчеркивается, что *особенности профессиональной деятельности* определяют систему профессиональных ценностей и этические требования к персоналу. Кроме того, ряд авторов (О.Ю. Ворожбит, В.А. Осипов, И.А. Тонких)

уделяют особое внимание рассмотрению вопросов конкурентоспособности экономических систем<sup>1</sup>

В целом ряде профессий ценности отражены в заповедях и принципиальных установках («не навреди» и «служи другим, сгораю» – у врачей, «сеять разумное, доброе, вечное» – для педагогов, «презумпция невиновности» – для юристов), предъявляются повышенные этические требования к работникам, так как эти профессии имеют объектом своей деятельности человека, и от этичности поведения специалиста зависят его жизнь и физическое здоровье, духовное и нравственное состояние и развитие, нередко – судьба. Человек, выбравший подобную профессию, должен быть готов к самоотдаче и даже самопожертвованию во имя блага другого.

Таким образом, организационная культура является феноменом, который пронизывает деятельность всей организации, культурный контекст связывает воедино все компоненты организации. В любой компании присутствуют ключевые элементы организационной культуры, однако содержание данных элементов приобретает отличия в зависимости от отраслевой принадлежности и специфики деятельности, формы собственности, размеров организации и других факторов, что задает уникальность данной культуры.

### **1.3. Подходы к диагностике организационной культуры компании**

Предприятия любой формы собственности, размера и сферы деятельности имеют свою организационную культуру, поэтому очевидна необходимость ее изучения как феномена с целью более эффективного осуществления управления.

Анализ теоретических подходов к феномену организационной культуры показывает, что существует несколько типологий и базовых элементов с целью ее идентификации.

Из исследователей типологии организационной культуры более других известен голландский ученый, профессор антрополо-

---

<sup>1</sup> Ворожбит О.Ю., Осипов В.А., Тонкин А.И. Конкурентоспособность экономических систем: монография. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010. – 139 с.

гии Г. Хофштеде (Geert Hofstede)<sup>1</sup>. Большую часть сведений о мировых культурных ценностях Хофштеде получил из опросов, проведенных компанией IBM, американской технологической и консультационной корпорацией. Его теория основана на идее о том, что ценности могут быть распределены по шести измерениям культуры. К этим измерениям относятся коллективизм (против индивидуализма), власть (равенство против неравенства), избегание неопределенности (против толерантности к неопределенности), «мужской» тип (против «женского»), стратегическое мышление и потворство своим желаниям (против сдержанности).

Другая, не менее известная типология организационной культуры американского социолога С. Ханди базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентациях личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции<sup>2</sup>.

По этим критериям С. Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые в западной литературе метафорически выражаются в виде четырех богов древнегреческой мифологии:

- культура власти, или культура Зевса,
- культура роли, или культура Аполлона,
- культура задачи (цели), или культура Афины,
- культура личности, или культура Диониса.

По мнению С. Ханди, в одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур.

Выраженный инструментальный характер носит теоретическая модель организационной культуры К. Камерона-Р. Куинна, получившая название «Рамочная конструкция конкурирующих ценно-

---

<sup>1</sup> Hofstede G., *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

<sup>2</sup> Олдхэм, Д. *Культура организации*. Кн. 8. – Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1992. – С. 14–19.

стей»<sup>1</sup>. На ее основе создана методика OCAI (Organizational culture assessment instrument), предназначенная для оценки типа культуры.

Согласно авторской модели, существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена организационная культура: первое измерение – «Внутренний фокус и интеграция или Внешний фокус и дифференциация»; второе измерение «Гибкость и дискретность или Стабильность и контроль». Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т.е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует чётко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры.

К. Камерон и Р. Куинн описали четыре типа организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура.

*Клановая культура.* Организации похожи на большие семьи, это дружественное место работы, где у людей масса общего. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высока обязательность организации. Акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в управлении и согласие.

*Иерархическая культура.* Тем, что делают люди, управляют процедуры. Очень формализованное и структурированное место работы. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддерживать плавный ход деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные ее заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей выполнения работы. Успех определяется в терминах поставок, календарных графиков и низких затрат. Управление наёмными ра-

---

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн С. Диагностика и изменение организационной культуры (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework). – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.

ботниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

*Адхократическая культура.* Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры являются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

*Рыночная культура.* Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты, они неколебимы и требовательны. Организация поощряет стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жёстко проводимая линия на конкуренцию.

Выделенные типы культур являются, скорее, чистыми типами, теоретическими конструктами, в действительности встречающимися крайне редко. В реальности в каждой организации присутствуют элементы каждого типа, они могут быть представлены в разном объеме, и какой-то может доминировать.

Диагностика организационной культуры с использованием инструмента OCAI (специально разработанной анкеты) предполагает вычерчивание профиля организационной культуры для дальнейшей интерпретации и принятия управленческих решений. Имея вычерченный профиль культуры своей организации, можно интерпретировать их с разных точек зрения. К. Камерон и Р. Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
- различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- силе доминирующего типа культуры;

– согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;

– результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры организаций данной сферы деятельности;

– совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций и др.

Рассмотрим данные характеристики:

1. *Тип культуры.* Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают тип, который имеет тенденцию к доминированию. Эти тенденции идентифицируют преобладающие базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего в долгосрочной перспективе профиль культуры организации будет полезен для установления того, какого рода атрибуты лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет предпочтительным.

2. *Различия.* Анализ наибольших различий профилей организации для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Особое внимание следует уделять диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов.

3. *Сила культуры.* Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, чёткостью настройки фокуса организации и относительно более высокими показателями её деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

4. *Согласованность.* Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. Иными словами, в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей. Культурная согласованность, даже

если она не гарантирует достижение успеха, более характерна для высокопроизводительных организаций. Наличие культурной несогласованности часто подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений.

Как верно замечают К. Камерон и Р. Куинн, анализируя культурную несогласованность, важно не забывать, какая единица анализа рассматривается. Например, если индивиды из разных частей организации дают рейтинговую оценку той единице, к которой принадлежат сами, профили культуры могут оказаться несхожими. Особое внимание также следует уделять расхождениям более чем на десять пунктов рейтинговой оценки. Их наличие может указывать на невнимательность, отсутствие у респондентов чёткого представления культуры или на то, что сложность внешнего окружения объективно требует неоднозначности культурных характеристик в разных элементах организации.

Большое внимание организационной культуре уделяет отечественный исследователь Т.Ю. Базаров. По его мнению, «... современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования <...> руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. <...> Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее...»<sup>1</sup>.

В работах ученого в результате обобщения подходов разных авторов выделены следующие основные типы организационных культур: патриархальная, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная

Т.Ю. Базаров описывает типы организационной культуры исходя из определяющих эту культуру показателей: типа совместной деятельности, типа личности, формы собственности, механизма распределения благ, характера управленческой роли, механизма управления, способов оценки результата деятельности (табл. 3). Ученый обращает внимание, что обычно

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.

существующая в организациях культура является оригинальной комбинацией приведенных типов. По его мнению, сегодня объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п.

Таблица 3

### Описание основных типов организационной культуры

Показатели	Патриархальная	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Тип совместной деятельности	Совместно-взаимодействующий	Совместно-индивидуальный	Совместно-последовательный	Совместно-творческий
Ценности	Коллективные	Индивидуальные	Ценности диктуются технологией и специализацией	Ценности профессионального роста
Тип личности	«Послушный»	«Пассионарный»	«Технологически дисциплинированный»	«Профессионал»
Форма собственности	Общинная	Частная	Государственная	Кооперативная
Механизм распределения благ	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вкладу
Управленческая роль	Руководитель	Администратор	Организатор	Управленец
Механизм управления	Сценирование	Планирование	Оргпроектирование	Программирование
Оценка результата	Ритуал, традиция	Прибыль	Мнение руководителя	Достижение цели

Таким образом, восприятие организации через феномен организационной культуры позволяет идентифицировать ценности, лежащие в основе совместной деятельности работников. В рамках экономического и организационного подходов основой для управления являются структура организации, процессы и др., культурный подход позволяет создавать организационную реальность, влиять на нее через нормы, традиции, церемонии и т.д., а также изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и

своей миссии. Разработка стратегии организации в этом случае превращается в активное построение и преобразование окружающей реальности, а эффективное организационное развитие – это не столько изменение структур, технологий и компетенций, сколько изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей как в малом, так и среднем бизнесе.

## 1.4. Управление организационной культурой

Принимая во внимание множество рассмотренных компонентов и их тесную взаимосвязь, можно, используя моделирование как специфический метод исследования, создать модель объекта изучения – условный образ, отражающий целостность организационной культуры (рис. 1)<sup>1</sup>

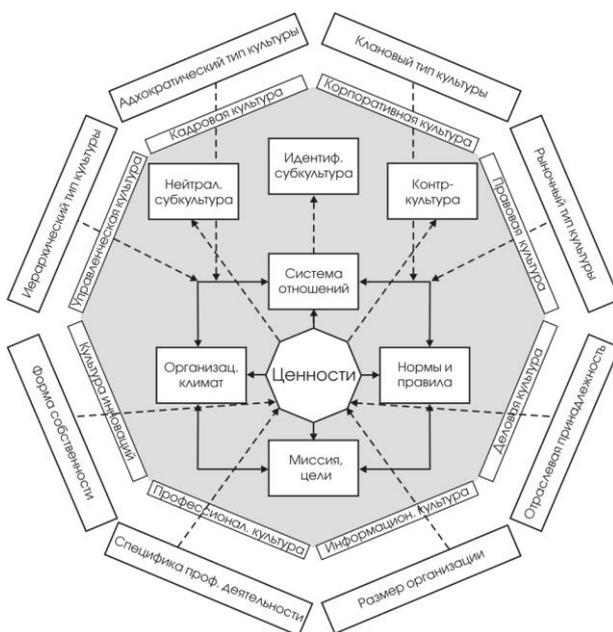


Рис. 1. Модель организационной культуры

<sup>1</sup> Организационная культура вуза: теория, исследование, практика: монография / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова, И.Ю. Парфенова; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. –228 с.

Подобная модель, отражая сложность, многокомпонентность и многоуровневость феномена организационной культуры, хорошо иллюстрирует высказанную М. Элвессоном мысль о том, что организация и организационная культура настолько неразрывно связаны и тесно переплетены, что между ними можно поставить знак равенства. Культура является «силой сцепления», которая удерживает организацию как единое целое.

Итак, значимые характеристики организации – отраслевая принадлежность, размер и форма собственности – приводят к появлению особенностей в характере и направленности целей и ценностной основы деятельности, наличии и объеме ресурсов для формирования организационной культуры; способах применения технологий и квалификационных требований к персоналу; стиле управления. В свою очередь эти особенности отражаются на отдельных элементах организационной культуры, пронизывающей всю деятельность организации, и приводят к специфике культуры в целом.

Вместе с тем, инвариантной составляющей организационной культуры, проявляющейся в организациях любого вида и типа, являются цели и ценности, нормы и этичность отношений. Все элементы организационной культуры, преломляясь через специфику организации, обуславливают ее уникальные черты.

Формирование организационной культуры – это целенаправленный процесс, которым необходимо управлять. Управление процессом формирования организационной культуры представляет целенаправленную деятельность, включающую взаимосвязанные компоненты, основными среди которых являются: цели, определяющие направленность управленческого воздействия, субъект управления, объект, на который направлено воздействие, способы и инструменты воздействия, результат достижения целей.

Целью данной деятельности должно стать достижение такого типа и уровня развития организационной культуры на предприятиях малого и среднего бизнеса, который в наибольшей степени способствует повышению эффективности деятельности.

В качестве субъектов управления выступают руководители высшего и среднего звена. Задача руководящего уровня – задавать и транслировать ценности, ставить цели, определять принципы управления, координировать и контролировать деятель-

ность по реализации мероприятий, направленных на формирование организационной культуры.

Объектом воздействия выступают сотрудники компании, вовлеченные в совместную деятельность, а предметом – те характеристики организационной культуры, которые должны быть изменены в соответствии с избранной стратегией: тип и профиль, целостность, сила и т.д. Прежде всего, это ценности и нормы по отношению к следующим аспектам деятельности:

- предназначение компании и её отличительные особенности;
- власть, значение различных руководящих должностей и функций;

- критерии выбора на должности (дружба или эффективность работы; приоритеты при выборе; влияние неформальных отношений);

- отношение к работникам (забота об их нуждах; беспристрастность или фаворитизм, привилегии; уважение к индивидуальным правам; предоставление возможности обучения, карьеры; справедливость при оплате труда и распределении социальных благ);

- организация работы и дисциплина (гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы, добровольная или принудительная дисциплина и др.);

- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

- процессы принятия решений (индивидуальное или коллективное; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установленных каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с руководством; применение собраний; нормы проведения собраний и т.д.);

- пути разрешения конфликтов (избегание конфликта или компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

– оценка качества и эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; оценка достижений или недостатков и др.).

Трансформировать уже сложившуюся организационную культуру непросто в связи с необходимостью изменения у сотрудников ценностей и мотивационных установок, сложившейся системы отношений, перераспределения внутриорганизационных ролей и изменения организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной организационной культуры.

При изменении организационной культуры требуется соблюдать постепенность, поэтапность нововведений. Важно, чтобы элементы новой организационной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Необходимо также, чтобы новые культурные ценности принимались и поддерживались руководителем, демонстрируя приверженность на собственном примере.

Известны следующие механизмы управления процессом формирования организационной культуры, доказавшие свою эффективность:

– *механизм участия*: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности;

– *механизм взаимопонимания*: здесь речь идет о постоянном информировании людей обо всех предпринимаемых шагах (так называемый, «внутренний PR»), о том, чтобы объяснять участникам событий, что от них требуется и почему необходимы изменения, причем информировать и разъяснять следует на каждом шаге развития. Люди хотят понимать воздействующие на них явления и события. Взаимопонимание усиливает гордость за успехи организации и взаимную ответственность.

Способами формирования организационной культуры являются:

– разработка локальных нормативных актов, регламентирующих систему ценностей и отношений, нормы поведения в компании (разработка и внедрение локальных нормативных актов – положений, правил, кодексов и др.);

– введение в функционал определенных должностей (например, менеджера по персоналу) обязанностей, предназначенных

для координации и осуществления мероприятий по конкретным направлениям;

- формирование системы коммуникаций и открытой информационной среды;

- выделение ресурсов (финансовых, материально-технических и др.) для реализации программ и мероприятий.

Инструментами формирования организационной культуры являются специально разработанные комплексные мероприятия или программы, направленные на изменение ее составляющих.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры – поэтапный и достаточно длительный процесс (рис. 2).

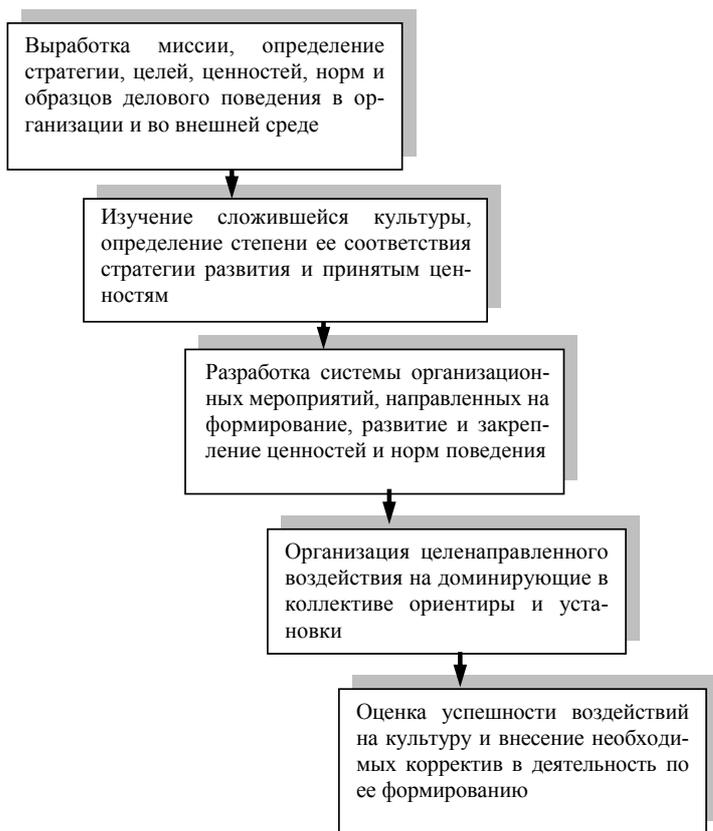


Рис. 2. Этапы формирования организационной культуры

В целом необходимо предпринять ряд шагов:

1) определить стратегию развития компании, в соответствии с данной стратегией выработать миссию – официально сформулированную позицию в отношении своих обязательств перед обществом, а также основные приоритеты, ценности, нормы и образцы делового поведения и взаимодействия внутри компании и во внешней среде;

2) изучить сложившуюся в компании культуру, определить степень ее соответствия стратегии развития и принятым ценностям;

3) разработать систему организационных мероприятий, направленных на формирование и закрепление ценностей и норм поведения;

4) организовать целенаправленное воздействие на доминирующие в коллективе ориентиры и установки;

5) оценить успешность воздействий на культуру и внести необходимые коррективы в деятельность по ее формированию.

Остановимся на характеристике каждого этапа, выделяя возможные проблемы и анализируя подходы к их разрешению.

*На первом этапе* формулировка миссии требует решения двух основных проблем: сочетание ценностей и интересов работников и потребителей утверждение «собственного лица» компании, придающего ему неповторимость и способствующего созданию «корпоративного духа». Это возможно, когда работники активно участвуют в процессе обсуждения и формирования миссии и видения своей организации.

*На втором этапе* оптимальным представляется полноценное и специально для этой цели организованное социологическое исследование. Среди наиболее часто используемых методов исследования организационной культуры изучение сложившейся практики управления и взаимоотношений, наблюдение особенностей организационного поведения, принятого в данной компании, интервью с руководителями, опрос членов компании; изучение традиций, ритуалов, анализ документации, отражающей характер активности и результаты деятельности организации и др.

Полученные результаты необходимо довести до членов коллектива в различных по форме мероприятиях («мозговые штурмы», игровое моделирование и др.). Задача – коллективная выра-

ботка идей и предложений, с помощью которых можно откорректировать изначальное видение миссии и стратегии.

Как правило, проведение социологического опроса с использованием активных методов сбора данных позволяет наиболее инициативным членам коллектива почувствовать возможность изменений к лучшему и включиться в работу, выявляет тех, на кого можно будет в дальнейшем опереться в развитии, определяет, насколько может быть сильно противодействие нововведениям, вскрывает проблемы и т.д.

На этом же этапе необходимо проанализировать внешнюю среду, в которой будет реализовываться обновленная миссия и стратегия: тенденции на рынке, факторы угрозы для деятельности компании и факторы, способствующие достижению целей (SWOT-анализ). Результаты подобного исследования также должны быть учтены в процессе формирования организационной культуры.

*Третий и четвертый этап* формирования организационной культуры заключается в переходе от формулирования стратегических целей и ценностей к оперативному управлению.

Хорошей практикой является создание групп стратегического планирования, комиссий и т.п. объединений работников, основными задачами которых будет выработка приоритетов в деятельности, оценка проделанной работы и предоставление экспертных рекомендаций по существенным вопросам формирования организационной культуры.

Важнейшей деятельностью на четвертом этапе становится непосредственное планирование, разработка и проведение мероприятий по внедрению в среду компании новых стандартов отношений и норм поведения. Содержание и формы реализации мероприятий зависят от направленности на те или другие стороны культуры: систему поощрения достижений, деловое взаимодействие, традиции, символику компании и т.д.

Необходимым условием успешного воздействия организационной культуры на работников, целенаправленного влияния на восприятие ими компании и себя в ней, изменения взглядов, установок и ценностей в требуемом направлении является широкое информирование о ценностях и принципах организационной культуры средствами внешнего и внутреннего PR: издание буклетов, проспектов, публикации в средствах массовой информации и т.д.

*На пятом этапе* процесса управления формированием организационной культуры проводится мониторинг и оценка достигнутых результатов, их доведение до руководства. На данном этапе основная проблема связана с поиском критериев оценки эффективности воздействия на организационную культуру. В качестве одного из таких критериев может выступать степень лояльности сотрудников. Высший уровень лояльности – приверженность работников своей компании – не только отражается в показателях их деятельности, но и проявляется через переживание чувства гордости за компанию, желание приобщаться к её культуре, активно участвовать в создании и приумножении традиций.

Таким образом, формирование организационной культуры в организациях различных размеров и форм собственности представляет собой целенаправленную деятельность и проводится по четко определенным этапам. Наличие ясно обозначенной траектории перехода организационной культуры компании из исходного состояния в желаемое, а также определение ответственных за данное направление деятельности позволяет эффективно управлять ею на всех этапах. Главным при этом является понимание, что организационная культура – это целостное явление, только комплексный подход к процессу ее формирования и изменения, а также система мер по планированию и организации этого процесса позволят сформировать чувство причастности к общему делу у всех работников, что, в свою очередь, должно обеспечить новое качество деятельности компании.

### **Список рекомендуемой литературы к Главе 1**

1. Арнаутова, Ю.Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю.Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 119–124.

2. Базаров, Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации: учеб.- метод. пособие / Т.Ю. Базаров; РАГС. Ин-т повышения квалификации гос. служащих. – М., 2000. – 160 с.

3. Бодункова, А.Г. Фрактальный подход к оценке уровня развития предпринимательской культуры организации на основе социального капитала / А.Г. Бодункова, И.П. Черная // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государствен-

ного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 3. – С. 93–101.

4. Ворожбит, О.Ю. Конкурентоспособность экономических систем: монография / О.Ю. Ворожбит, В.А. Осипов, А.И. Тонких; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010. – 139 с.

5. Богдан, Н.Н. Организационная культура вуза: теория, исследование, практика: монография / Н. Н. Богдан, М.Г. Масилова, И.Ю. Парфёнова. – Владивосток: ВГУЭС, 2014. – 228 с.

6. Богдан, Н.Н. Организационная культура и результативность деятельности вуза / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 2. – С. 34–40.

7. Варакина, М.Р. Влияние корпоративной культуры на кадровый потенциал организации: диссертация... кандидата социол. наук: 22.00.08 / М.Р. Варакина. – М., 2003. – 192 с.

8. Ветошкина, Т. Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен / Т. Ветошкина // Кадриковик. – 2009. – № 11–3. – С. 14–20.

9. Дикусарова, М.Ю. Организационная культура как фактор развития организаций / М.Ю. Дикусарова // Вологдинские чтения. – 2005. – № 54–1. – С. 32–34.

10. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework) / К. Камерон, С. Куинн // – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

12. Козлов, В.В. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса / А.А. Козлова, В.В. Козлов // Управление персоналом. – 2010. – № 11. – С. 37–42.

13. Колесников, А.В. Корпоративная культура современной организации / А.В. Колесников. – СПб.: Альфа-пресс, 2011. – 448 с.

14. Колесникова, Л. Организационные структуры и культуры предпринимательства / Л. Колесникова, В. Перекрестов // Вопросы экономики. – 2000. – № 8. – С. 15–30.

15. Коттер, Дж.П. Корпоративная культура и эффективность / Дж.П. Коттер, Дж.Л. Хескетт. – Нью-Йорк: 1992. – 476 с.
16. Кудрявцева, Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2007. – № 4. – С. 89–98.
17. Купрейченко, А.Б. Оценки организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения / А.Б. Купрейченко, Е.Н. Молодых // Организационная психология. – 2011. – Т.1. №1. – С. 24–38.
18. Магура, М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1.
19. Мальцева, Г.И. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета / Г.И. Мальцева, О.В. Горшкова // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 40–44.
20. Масилова, М. Г. Организационная культура вуза: нетрадиционные подходы к ее восприятию и изучению / М.Г. Масилова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – № 1. – С. 52–57.
21. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб: Питер, 2011. – 512 с.
22. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136.
23. Парфенова, И.Ю. Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности им форм собственности / И.Ю. Парфенова // Социальные взаимодействия в транзитивном обществе: сб. науч. трудов: вып. XIII; под. ред. М.В. Удальцовой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2010. – С. 274–284.
24. Пригожин, А.Г. Организационная культура и ее преобразование / А. Г. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12–22.
25. Роббинс, С.П. Менеджмент: пер. с англ. / С.П. Роббинс, М. Коултер. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2004. – 880 с.

26. Сафонов, В.В. Корпоративная культура как метод управления / В.В. Сафонов // Российская культура глазами молодых ученых. – 1999. – Вып. 8. – С. 221–225.

27. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

28. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.

29. Тевене, М. Культура предприятия / М. Тевене; пер. с фр.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Нева, 2003. – 128 с.

30. Томилов, В. В. Культура предпринимательства / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.

31. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.

32. Урмина, И.А. Стратегии адаптации молодых специалистов к организационной культуре / И.А. Урмина // Социальная политика и социология. – 2010. – № 7. – С. 38–50.

33. Харрис, Ф. Менеджмент в организации: пер. с англ. / Ф. Харрис, Р. Моран. – М., 2002. – 123 с.

34. Черная, И.П. Развитие культуры предпринимательства: фракталы как модель и источник предпринимательского потенциала / И.П. Черная, А.Г. Бодункова // Креативная экономика. – 2011. – №8. – С. 97–103.

35. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2012. – С. 352.

36. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон. – М.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

37. Якимова, З.В. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия / З.В. Якимова, В.И. Николаева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.

38. Якимова, З.В. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности./ З.В. Якимова, В.И. Николаева // Проблемы и перспективы развития экономики и управления: Материалы международной заочной научно-практической конференции (19 октября 2011г.) – Новосибирск: априори – 2011. – С. 223–227.

39. Якимова, З.В. Корпоративная культура: как инструмент привлечения и удержания персонала / З.В. Якимова, И.А. Супцарел // Тезисы докладов второй региональной научно-

практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников-2011». 27 октября 2011 г. – Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2011. – С. 46–50.

40. Якимова, З.В. Организационная культура студенческой организации на примере Кадрового Агентства «Right Way» г. Владивосток / З.В. Якимова, Р.С. Волохова, С.А. Столетняя // Сборник докладов второй региональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук: вопросы теории и практики». 26 апреля 2013 г. – Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2013. С. 54–58.

41. Cameron, K.S. Effectiveness as paradox / K.S. Camreon // Management Science. – 1986. – Vol. 32. – P. 539–553.

42. Hofstede G., Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

43. Quinn, R.E. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness / R.E. Quinn, K.S. Cameron // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – P. 33–51.

## Глава 2

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ\*

### 2.1. Организационное поведение как объект современных исследований в сфере управления персоналом

Организационное поведение является внешним проявлением в трудовой деятельности многих факторов, оказывающих влияние на жизнь человека в современном обществе. Глобализация, кризисы, изменение политической и социальной среды воздействуют на поведение как отдельных работников, так и организаций в любой стране мира, в том числе и России. Иногда эти изменения носят эволюционный характера, иногда отмечены чертами регресса. Важно учитывать основные мировые тенденции в мотивах и потребностях работников, определяющих их поведение в процессе трудовой деятельности. Сегодня регулярно публикуются результаты сравнительных анализов уровня развития разных стран, качества жизни, состояния человеческого капитала в них. Так, Индекс человеческого развития (ИЧР), введенный ООН в 1990 г., представляет собой совокупный показатель уровня развития человека в стране, поэтому иногда его используют в качестве синонима таких понятий как «качество жизни» или «уровень жизни». Индекс измеряет достижения страны с точки зрения состояния здоровья, получения образования и фактического дохода ее граждан по трем основным направлениям:

– здоровье и долголетие – показатель ожидаемой продолжительности жизни при рождении;

---

\* © О.В. Горшкова

– доступ к образованию – показатель уровня грамотности взрослого населения и совокупный валовой коэффициент охвата образованием;

– достойный уровень жизни – величина валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения.

В рейтинге ИЧР 2014 года Россия потеряла две позиции по сравнению с предыдущим годом и занимает 57 место, расположившись в верхней трети списка стран с высоким уровнем человеческого развития. Основные показатели России таковы: средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении – 69,1 лет; средняя продолжительность получения образования – 11,7 лет; валовой национальный доход на душу населения – \$ 12 700 в год. В целом на показатели России негативно влияют социальное неравенство, экологические проблемы, а также низкая продолжительность жизни, свойственная скорее неблагоприятным странам<sup>1</sup>.

Другим интегральным показателем сравнения различных стран по критерию человеческих ресурсов является Индекс развития человеческого капитала. Он включает в себя 46 показателей, объединённых в четыре основные группы:

- 1) образование (высшее, среднее, начальное) и профессиональная подготовка;
- 2) здоровье, физическое и психологическое благополучие;
- 3) трудоустройство и занятость;
- 4) инфраструктура, правовая защита, социальная мобильность.

Данные 2015 г., свидетельствуют о том, что Россия занимает 26 место в рейтинге экономик 124 стран. Наиболее сильные стороны России связаны с доступностью образования в любом возрасте. В то же время Россия отстаёт от многих стран с сопоставимым уровнем экономического развития по всем другим критериям: качеству рабочих мест, возможностям развития на рабочем месте, доступу к повышению квалификации, качеству здраво-

---

<sup>1</sup> Программа развития ООН: Индекс человеческого развития в странах мира в 2014 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>

охранения и продолжительности здоровой жизни населения, социальной мобильности<sup>1</sup>.

Еще одним показателем, влияющим на мотивацию, активность, способность к инновациям работников, является Индекс качества жизни. Индекс качества жизни отражает результаты субъективной удовлетворенности жизнью граждан различных стран мира и соотносит их с объективными показателями социально-экономического благополучия жителей этих стран. Индекс составляется на основе статистического анализа девяти ключевых показателей:

1. Здоровье.
2. Семейная жизнь.
3. Общественная жизнь.
4. Материальное благополучие.
5. Политическая стабильность и безопасность.
6. Климат и география.
7. Уровень занятости.
8. Политические и гражданские свободы.
9. Гендерное равенство.

В России измеряется Индекс качества жизни регионов России, который показывает, насколько субъекты Российской Федерации способны обеспечить своим жителям благоприятные условия жизни. Среди регионов-лидеров в основном финансово-экономические центры либо регионы с развитой промышленностью, расположенные в европейской части страны: Московская область, Республика Татарстан, Краснодарский край, Белгородская, Воронежская, Тюменская, Нижегородская и Свердловская области. Приморский край занимает в рейтинге 60 строчку из 83 субъектов Российской Федерации<sup>2</sup>.

Как отмечает М. Вишнякова, имеются ярко выраженные локальные особенности, отличающие организационное поведение

---

<sup>1</sup> Employment, Skills and Human Capital [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.weforum.org>

<sup>2</sup> Исследование РИА «Рейтинг»: Рейтинг качества жизни регионов России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/12/22/7021>

сотрудников, находящихся в различных регионах страны: «порог сытости», формат проведения досуга и самооценка и т.д.<sup>1</sup>.

По мнению отечественных исследователей, не рекомендуется использовать функциональный подход в изучении организационного поведения, характерный для западных ученых, а применять холистический подход, подразумевающий учет всего множества факторов, влияющих на поведение сотрудника (физических, психологических, социальных).

В настоящее время организационное поведение понимается как междисциплинарная область знания, теоретико-методологическая часть которой до сих пор находится в стадии развития. Некоторые исследователи выделяют следующие тенденции развития изучения организационного поведения:

1) базовые основы науки заложены в теории управления и психологии. Все большее влияние на развитие организационного поведения оказывает социология. Организации понимаются как социальные системы, в которых первостепенное место отводят человеческому фактору, поэтому организационное поведение понимается как часть социального поведения;

2) междисциплинарный характер организационного поведения позволяет максимально широко использовать теоретические и эмпирические данные из смежных областей, поэтому наиболее перспективным можно считать исследование моделей организационного поведения;

3) основные научные споры в теории организационного поведения относятся к проблеме выделения объекта исследования: личность, группа или организация, и определения уровней исследования: микро или макроуровни;

4) до сих пор не решен статус данной области знания: «наука», «прикладная наука», «научная дисциплина», «прикладная дисциплина» и т.д.

Несмотря на то, что сегодня издано достаточное количество учебников в данной области, справедливо отмечено, что, как правило, они являются парафразом социальной психологии. В каждом из них рассмотрены вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и т.п. Наверное, в изучении организационного по-

---

<sup>1</sup> Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. – 2009. – № 9. – С. 43–46.

ведения не обойтись без рассмотрения опыта, накопленного в рамках психологии, в том числе социальной психологии. Это универсальные теории, выводы которых можно и нужно применять повсеместно. Однако, есть области, недостаточно изученные в теории и изложенные в учебниках: кросс-культурные, гендерные, возрастные различия в трудовом поведении, особенности поведения работников в России, организационное поведение в коммерческих и государственных структурах, организационное поведение в зависимости от региональной принадлежности.

Какие именно факторы влияют на поведение человека в организации? Современный человек проводит на работе значительную часть своей жизни, так насколько изменяется его повседневный стиль поведения от поведения, регламентированного трудовыми правилами, принятыми в обществе и организации? Как меняется трудовое поведение человека в ситуации социально-экономических, личностных или возрастных кризисов? Насколько сильно влияние на организационное поведение таких факторов, например качество жизни? Насколько определяющими для поведения человека в организации являются субъективно переживаемые чувства справедливости, зависти, конкурентности, ревности к успехам других, гордости за принадлежность к организации? Эти и многие другие вопросы актуальны для исследований современной теории организационного поведения.

Развитие исследований организационного поведения шло одновременно с развитием знаний в области теорий организации, менеджмента, социальной психологии, управления персоналом. Все эти знания отражают различные аспекты трудовой деятельности человека. Отличительной особенностью организационного поведения выступает междисциплинарный подход к его изучению. Некоторые исследователи точкой отсчета становления науки об организационном поведении считают кризис бизнес-образования 1950-х годов, проявившийся в недостатке у выпускников МВА практических навыков управления людьми, несмотря на солидную теоретическую подготовку. Данное обстоятельство побудило провести специальные исследования (доклады Гордона, Хоуэлла и Пирсона), на основании которых Американская ассоциация университетских школ бизнеса (AACSB) сформулировала ряд предложений по преодолению возникших трудностей. Именно тогда в учебные планы МВА была впервые включена дисцип-

лина «Организационное поведение». Принято считать, что теория организационного поведения подкрепляет практические управленческие проблемы научными основаниями, помогает лучше понимать природу поведения человека в организации и прогнозировать все возможные его проявления.

Существует достаточное количество определений понятия «организационное поведение», хотя сам термин достаточно емкий и интуитивно понятен каждому, кто с ним сталкивается. Активное его использование началось после издания в 1973 году работы Ф. Лютенса с аналогичным названием. Сам автор работы ссылался на многие идеи В. Врума («Труд и мотивация», 1954 г.), Л. Портера и Э. Лоулера («Управленческие установки и их выполнение», 1965 г.), подтолкнувшие его к разработке теории организационного поведения<sup>1</sup>.

Таблица 4

#### Трактовки понятия «организационное поведение»

Автор	Определение
Ф. Лютенс	Понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организации
С. Роббинс	Область изучения, связанная с поведением людей на работе
Дж. Ньюстром	Изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных данных. Одновременно научная и прикладная дисциплина, благодаря которой информация об успехах и фиаско компаний распространяется в других организациях
Ю.Д. Красовский	Поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам
Н.В. Крючкова	Научное направление, которое занимается изучением поведения, деятельности в организации человека, групп людей, в том числе отношений, складывающихся между ними и внутри них, а также организации в целом как совокупности указанных отношений с целью повышения эффективности трудовой деятельности работника и эффективного управления организацией

<sup>1</sup> Крючкова Н.В. Организационное поведение в системе современного управления // Вестник АКСОР. – 2013. – №2 (26). – С. 234–238.

Традиционно выделяют несколько этапов становления организационного поведения.

*Первый этап* изучения организационного поведения связан с бурным развитием промышленного производства (конец XIX – начало XX в.). Развитие классической школы управления, связанной с именами Э. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера, усилило внимание к вопросам формирования и управления поведением человека в организации. Это было связано с появлением новых организационных форм, необходимостью обучения работников строгому следованию технологиям, нормирования труда, стимулирования и т.д.

*Второй этап* (30-е годы XX столетия) связывают с результатами Хотторнских экспериментов, под руководством Э. Мэйо, послуживших толчком к изучению социально-психологических факторов в трудовых отношениях и их влиянии на организационное поведение. Так называемая «Школа (доктрина) человеческих отношений» обогатила теорию организационного поведения разработкой таких феноменов, как гуманистический подход к работнику, влияние благоприятных межличностных отношений в коллективе, вовлеченность, раскрытие личностного потенциала на эффективность и производительность труда.

*Третий этап* изучения организационного поведения (окончание Второй мировой войны – до наших дней) обусловлен необходимостью исследования возможностей подготовки и развития работников, способных в кратчайшие сроки осваивать большие объемы информации, адаптироваться к быстрым переменам в технологиях, возрастающей конкуренции. Школа количественного управления успешно развивается в наше время.

Автор первого учебника по организационному поведению Фред Лютенс предлагает различать микро- и макроподходы в организационном поведении. При микроподходе акцент делается на изучении внутренней среды организации (индивид, малая группа, коммуникации, неформальные структуры и т.п.), а макроподход предполагает изучение взаимодействия организации с внешней средой, оцениваемое как поведение системы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Погудина Е.Ю. Микроподход к организационному поведению // Вестник Томского университета. – 2013. – № 373. – С. 171–173.

Конечно, ключевым термином в данной области знания является «поведение». Часто синонимами поведения выступают «деятельность» и «активность». Долгое время в науке доминировала схема «стимул-реакция», предложенная классиками бихевиоризма. Поведение человека и животных понималось как наблюдаемая двигательная, вербальная и эмоциональная реакция на воздействие внешней среды. Категория «деятельность», разрабатываемая в советской науке, подразумевает не пассивное отражение человеком реакций на воздействие внешних стимулов, но и активное преобразование окружающей среды. До сих пор в отечественной науке «деятельность» понимается как более широкое понятие, включающее в себя наблюдаемое поведение. В английском языке понятию «деятельность» соответствует понятие «активность» (activity) в практической или теоретической области. Однако «активность» понимается сегодня как динамический процесс, запускающий собственно деятельность человека. Итак, поведение человека может пониматься как субъективная сторона деятельности, отражающая ориентацию на достижение собственных целей. Подчеркнем: без наличия осознанной цели деятельность таковой быть признана не может. Это может быть активность в разной степени хаотичности, некие поведенческие проявления, но не собственно деятельность.

Обоснованным представляется изучение организационного поведения на трех уровнях: индивида, коллектива (малой группы) и организации в целом.

Поведение организации традиционно рассматривают в разрезе ее взаимосвязей с внешней средой. Актуальной задачей является изучение видов и форм проявлений корпоративной социальной ответственности для организаций малого и среднего бизнеса.

Описан ряд моделей организационного поведения во внешней среде (И.В. Пенькова., А.С. Глебова)<sup>1</sup>:

*Дисциплинированная организация* – выполняет все законодательные акты, соглашения и договоры. Старается не входить в противоречие с интересами других субъектов внешней среды. Участвует в формировании и достижении общих целей, разра-

---

<sup>1</sup> Пенькова И.В., Глебова А.С. Организационное поведение фирмы во внешней среде с учетом социального доверия // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер.: Экономическая. – 2010. – № 1 (38). – С. 204–209.

ботке норм и правил поведения в рамках отдельных организационных форм (ассоциаций, союзов, объединений), стремится к их развитию и сохранению целостности.

*Приспособленческая организация* – старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в определённой системе, но не является её надежным членом, так как может в любой момент прекратить взаимоотношения с этими организациями, если у неё появляются более выгодные партнёры, или совершить действия, которые могут противоречить общим целям, но соответствовать собственным интересам фирмы.

*Конфликтующая организация* – характеризуется постоянной конфронтацией организации с элементами внешней среды, обусловленной защитой лишь своих интересов. В этом случае фирма своими действиями постоянно входит в противоречие с интересами других субъектов внешней среды. При этом она не участвует в формировании и достижении общих целей, игнорирует нормы и правила поведения в рамках отдельных организационных форм.

*Доминирующая организация* – формирует своё поведение на основе расширения возможностей предприятия влиять на другие организации. В этом случае она может вызывать сопротивление других субъектов внешней среды (по крайней мере пассивное) относительно формулируемых и навязываемых целей, ценностей, правил и норм поведения. В случае появления сильного партнёра данная организация может изменить своё поведение в сторону налаживания социальных и экономических связей между организацией и различными структурными единицами внешней среды.

*Автономная организация* – стремится максимально изолировать себя от воздействий других организаций и институтов, сохранить свою самостоятельность, независимость и укрепить границы. Тем не менее, согласно теории ресурсной зависимости, лишь немногие организации способны сами себя обеспечивать ресурсами, поэтому данная модель поведения может привести к изоляции организации от внешней среды, что негативно отразится на её рыночном положении.

*Аутсайдерская организация* – предпочитает в своём отношении с субъектами внешней среды занимать зависимую позицию, исходя из неустойчивости экономического положения. Данное предприятие функционирует строго в соответствии с целями и нормативной структурой, принятыми этими субъектами, которые

могут входить в противоречие с интересами самой организации. Однако эта модель поведения используется предприятием для получения защиты и помощи других субъектов внешней среды в случае возникновения кризисных ситуаций.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) интенсивно стала исследоваться в 50-е годы прошлого столетия в Канаде и США. Основную идею теоретик Г. Боуэн выразил в монографии «Социальная ответственность бизнеса» (1953 г.): бизнес должен быть социально ответственным и управлять социальными воздействиями на внешнюю среду. П. Друкер полагал социальную ответственность платой за успех корпораций. Споры относительно аутентичности принципов КСО основным целям бизнеса не утихают до сих пор. Например, нобелевский лауреат по экономике С. Фридман, автор теории корпоративного эгоизма, отмечает: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры». Противоположную точку зрения отражает теория «корпоративного альтруизма»: корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни общества. Согласующей интересы бизнеса и всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) можно считать теорию «разумного эгоизма»: КСО это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли.

Оставив на суд теоретиков сбор доказательств в пользу той или иной теории, можно признать, что соблюдение принципов КСО стало хорошей традицией для крупных компаний и постепенно проникает в практику малого и среднего бизнеса в России. Уже создана и функционирует Ассоциация менеджеров России (АМР), которая дает свое определение: «КСО – это добровольный вклад частного сектора в общественное развитие через механизм социальных инвестиций».

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) принял Социальную Хартию российского бизнеса (2004), в которой определены общие морально-этические принципы социальной деятельности отечественного бизнеса, соответствующие Глобальному договору ООН.

Корпоративная социальная ответственность подразумевает разработку и отражение в практике управления организации следующих направлений:

- корпоративная этика;
- корпоративная социальная политика в отношении общества;
- политика в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политика в отношении персонала.

Изучение психологических основ организационного поведения это микроуровень анализа, традиции которого заложены в США в рамках организационной теории. Акцент в исследованиях делается на людях (потребности, установки), событиях в организациях. Основная ориентация исследователей направлена на практическую теорию, связь со школами бизнеса, деловыми кругами, группами тренингов.

Для стран Европы характерен другой подход – макроанализ структуры, акцент в котором сделан на взаимодействии организации с внешней средой, развитии в русле социологической теории. Человек со своими субъективными предпочтениями рассматривается как конфликтующая часть организации, действующей в конкурентном окружении.

Российские исследователи обращают внимание на оба традиционных для США и Европы подхода, однако видят возможность разработки третьего, в котором акцент может быть сделан на обществе как основном факторе формирования организации и людей<sup>1</sup>.

В данном разделе мы рассмотрим организационное поведение на уровне индивида и ряд психологических феноменов, оказывающих влияние на организационное поведение российских работников: особенности менталитета, ценности, восприятие организационной справедливости, дисфункции организационного поведения (моббинг), профессиональные деструкции.

---

<sup>1</sup> Трубицын А.В. Рациональное экономическое поведение и организационная эффективность // Науч. тр. МИМ ЛИНК. – Вып. 24. – С. 214–227.

## 2.2. Национальный характер и трудовое поведение

Одной из актуальных проблем теории организационного поведения в России называют недостаточную изученность его специфики, вызванной особенностями менталитета и национального характера. Необходимо составление психологических портретов российских работников в разрезе регионов, субъектов Российской Федерации.

Говоря о национальном характере, исследователи подразумевают при его описании учет таких характеристик, как темперамент, личностные характеристики большинства представителей нации, ценностные ориентации, отношение к власти.

Классическая типология Герта Ховстеде позволяет описать национальные культуры по пяти характеристикам:

- коллективизм-индивидуализм;
- дистанция власти;
- отношение к неопределенности;
- маскулинность-феминность;
- ориентация на краткую или долгосрочную перспективы.

Теория Шалома-Шварца заключается в том, что во всех культурах существует общая структура ценностей: самостоятельность, риск-новизна, гедонизм, самоутверждение, безопасность, конформность – традиции и забота о людях и природе.

Какое влияние оказывают особенности национальных культур на отношение к труду и трудовое поведение? Есть подтверждения тому, что в разных культурах перечисленные характеристики проявляются по-разному: в США доминирует индивидуализм, а в Китае коллективизм. Однако взаимопроникновение культур понемногу расшатывает ценностно-смысловую структуру обществ и изменяет традиционное организационное поведение. Например, в России со сменой социально-экономических условий изменяются ценности: ориентация на индивидуальный успех кажется более естественной и рациональной, чем идея коллективного результата.

Исследования ценностных ориентаций должны быть использованы в практике управления по ряду причин. В аксиологии под ценностями понимают то, что удовлетворяет потребности человека, является регулятором поведения и формирует организаци-

онную культуру. Каковы сегодня жизненные ценности россиян? Как отмечают социологи, исследований жизненных ценностей, имеющих репрезентативную выборку, в России немного, но они есть. Причем важны не сами результаты опросов, а динамика изменения ценностного сознания общества. Показательны результаты двух масштабных социологических опросов. В 1986 г. впервые было проведено Всесоюзное исследование населения разных республик СССР (объем выборки по России – 4400 чел.). В 2006 г. состоялось Всероссийское исследование, проведенное Институтом сравнительных социальных исследований (объем выборки составил 1200 чел.).

Данные исследований показали, что за период в двадцать лет с начала «перестройки» значительно изменилось представление людей о работе. Само по себе место работы в жизни людей не претерпело существенных изменений. Работа была и остается очень важным элементом жизни. Зато само отношение к работе изменилось довольно сильно. Если раньше работа могла рассматриваться как цель и способ достижения различных благ: материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации, то в постперестроечный период работа стала восприниматься как средство для одной-единственной и универсальной цели – материального благополучия. Ценность «интересной работы» в иерархии других жизненных целей упала с 41 до 29%. Главным критерием общественного статуса, благополучия человека, его успеха в обществе в настоящее время выступает материальное благополучие<sup>1</sup>.

Все это лишь подтверждает теорию постматериализма Роналда Инглхарта: пока общество испытывает трудности в экономическом развитии, ценностью для большинства будут деньги, здоровье, семья, с помощью которых могут быть удовлетворены базовые потребности человека. Сегодня Р. Инглхарт, оставаясь профессором Мичиганского университета, возглавляет Лабораторию сравнительных социальных исследований НИУ Высшая школа экономики, созданную в 2010 году. Сотрудниками Лаборатории реализуются проекты по сравнительному анализу норм и ценностей россиян, их динамики в сравнении с другими странами.

---

<sup>1</sup> Результаты исследования «Жизненные ценности россиян» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/culture/2007/03/01/620>

Р. Инглхарт – автор проекта Всемирного исследования ценностей, реализуемого с 1981 г., с периодичностью один раз в пять лет в 120 странах мира. Полученные результаты исследований показывают, что уровень субъективного благополучия в нашей стране является одним из самых низких в мире. В первую очередь это связано с последствиями распада СССР, идеологическим крахом и ценностным вакуумом. Несмотря на то, что уровень субъективного счастья немного повысился с 2002 г., процесс изменения ценностей идет очень медленно. Доминанта материалистических ценностей затрудняет развитие демократии, инноваций, толерантности, поскольку не позволяет большинству людей ощущать себя счастливыми и способными к максимальному раскрытию как личного, так и общественного потенциала.

Кроме Всемирного исследования ценностей, широкое признание получили исследования Г. Ховстеде, изучавшего ценности менеджеров IBM в нескольких десятках стран, и Европейское социальное исследование. Отечественные исследования ценностей сосредоточены на сравнительном анализе регионов (Н. Лапин). Все эти проекты имеют свои достоинства и недостатки, но отечественные исследователи отмечают продуктивность и качество данных Европейского социального исследования, в основе которого находится теория Ш. Шварца о том, что во всех странах есть общая структура ценностей, изучение которой в них позволит выделить межстрановые различия. Они опровергают основные мифы относительно отличия ценностей россиян от ценностей остальных народов. Суть этих мифов в следующем: наши ценности уникальны (у России особенный путь), они лучше других (коллективизм лучше индивидуализма), они неизменны, несмотря ни на что. В России для среднего россиянина очень ярко выражены ценности самоутверждения: авторитета, власти, богатства, личного успеха. И очень слабо выражены ценности заботы о людях и природе (альтруизм). Высоки показатели в России по выраженности ценностей «безопасность» и «конформность», что свидетельствует о консерватизме, стремлении к сохранению традиций у среднего россиянина. А вот по вопросу открытости к изменениям (ценности: риск-новизна, самостоятельность и гедонизм) Россия занимает одно из последних мест в мире.

Итоги исследований позволяют сделать ряд выводов:

– средний россиянин отличается по своим базовым ценностям от представителей других европейских стран, но имеются и сходства;

– примерно 20% российского населения больше похожи по ценностям на типичных представителей Западной или Северной Европы, чем на своих соотечественников;

– низкая приверженность россиян к ценностям заботы об окружающих и природе и ценностям открытости изменениям является культурным барьером, препятствующим модернизации России;

– ценностная дифференциация в России по большинству ценностных показателей одна из самых высоких в Европе и основана она на межпоколенческих различиях. Следовательно, это расслоение ценностей невозможно изменить и оно препятствует развитию страны;

– российская молодежь более привержена ценностям открытости и самоутверждения, а у людей старшего поколения сформированы ценности сохранения и заботы о людях и природе.

Исследователи отмечают некоторую двойственность понятия ценностей в современном мире: с одной стороны, их связывают с нравственной сферой, с другой – все чаще говорят об эффективности для достижения какой-либо цели<sup>1</sup>.

В отечественной философской и культурологической традициях принято рассмотрение особого пути России, ее непохожести на остальные культуры. Начиная с конца XVIII в., предпринято много попыток дать психологическую характеристику русского национального характера (Н.И. Надеждин, П.Я. Чаадаев, В.С. Соловьев, Н.А. Бердяев, П.А. Сорокин и др.). При всем многообразии мнений практически все исследователи отмечают двойственность, «чуждость срединности», крайность в проявлении черт характера.

«В русском человеке контрасты впритык, их жесткое трение раздирает душу до ран. Тут грубость рядом с нежностью сердца,

---

<sup>1</sup> Базовые ценности: сходство и различия между россиянами и другими европейцами [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://liberal.ru/anons/5271>

жестокость рядом с сентиментальностью, с аскезой, греховность рядом со святостью», – отмечал немецкий философ Шубарт<sup>1</sup>.

Проводимые сегодня среди молодежи исследования (М.Г. Чухрова, Н.М. Лебедева) подтверждают сохранение из поколения в поколение национальных ценностей, присущих русскому человеку: семья, здоровье, любовь к труду, интеллект, смысл жизни, внутренняя гармония. Наблюдается потребность в высшей силе и поддержке внешних сил. Это значит, что в обществе растет религиозность, у многих формируется стратегия снятия с себя ответственности за происходящие в жизни события. При этом отмечены тревожные тенденции: неуверенность в завтрашнем дне, чувство неполноценности, отсутствие чувства гордости за принадлежность к русской культуре, обособленность, соперничество.

Существует связь между психологическими чертами национального характера и организационным поведением отечественного работника. Некоторые из черт национального характера выделены А.А. Звягиным<sup>2</sup>.

Таблица 5

### Особенности черт национального характера отечественного работника

Черта характера	Характеристика
1	2
1. Сдержанный позитивизм	Постоянное ожидание очередных неприятностей со стороны руководства или государства. В то же время, попадая в ту или иную негативную ситуацию, сотрудник не впадает в панику, поскольку загодя морально готов к ней
2. Умеренная амбициозность	Амбициозным в России принято считать того, кто проявляет открытое неуважение к окружающим на почве профессиональных успехов и стремится возвыситься над окружающими, выделиться из общей массы за счет окружающих. Однако знающий себе цену профессионал всегда вызывает уважение коллектива

<sup>1</sup> Чухрова М.Г., Брагина А.О. Национальные особенности характера русского человека // Мир науки, культуры, образования. – 2012. – № 6 (37). – С. 364–366.

<sup>2</sup> Звягин А.А. Управление персоналом в системе обеспечения национальной безопасности России. – М., 2003.

1	2
3. Настрой на «рывок»	Климатические условия и исторический опыт россиян не способствовали выработке привычек кропотливой и размеренной работе. В то же время в случае любой нештатной ситуации, которыми изобилует русская история, эта черта незаменима
4. Неповоротливость	Необходимость основательно подготовиться к работе, настроиться на нее – в характере россиянина. Это как бы обратная сторона вышеописанной черты характера
5. Расточительство ресурсов	Исторически Россия никогда не испытывала недостатка в территориях, природных ресурсах, лесах, земельных угодьях, воде, строительных материалах и т.д. Отсюда такое пренебрежение россиянина к необоснованным затратам и потерям
6. Отношение к коллективу	Россиянин, работая в коллективе, как правило, ставит его интересы выше собственных. Для него атмосфера в коллективе может быть важнее заработной платы. Коллективный труд для него более предпочтителен, чем индивидуальный
7. Круговая порука	Одно из наследий общины как основы российского уклада жизни. Помочь и прикрыть соседа или знакомого в надежде на его аналогичные ответные действия при обратных обстоятельствах – основной побудительный мотив общинной модели бытия. Это наследие очень глубоко укоренилось в каждом россияnine и продолжает культивироваться в современных условиях
8. Недоносительство	Один из самых отрицательных персонажей русского фольклора – доносчик. Доклад руководству о состоянии дел или настроений в коллективе всегда считали делом антиобщественным и аморальным
9. Отношение к закону и органам государственной власти	Исторически сложилось, что доверие россиянина к закону и власти находится на очень низком уровне, что оказывает деформирующее влияние на все стороны жизни общества и прежде всего экономические отношения. В то же самое время россиянин законопослушен и побаивается власти. Не связанные идеологическими, а также моральными принципами, некоторые россияне поступают теперь так, как кому заблагорассудится. Исследователи объясняют это максимализмом нации

1	2
10. Мощный творческий потенциал	История цивилизации России, насчитывающая более 1300 лет, отмечена появлением множества высокообразованных людей. Это пробуждает у русских чувство превосходства и гордости
11. Небрежность в малых делах и собранность – в больших	В обычное время кажется, что россиянин излишне беспечен. Однако когда решается судьба его страны, он безо всяких колебаний смело вступает в борьбу, проявляя дух бесстрашия. Россияне имеют огромную силу внутреннего сцепления. До сих пор ее не удавалось сломить другим нациям
12. Повышенная возбудимость, необдуманная поспешность в действиях	Россияне всегда чересчур спешат решить свои проблемы. Они не любят вести трудные, длительные переговоры, им по душе быстрое решение, которое дает применение силы

Безусловно, ценности, являясь культурным кодом нации, оказывают влияние на поведение людей и на экономику страны в целом, однако при изучении организационного поведения следует учитывать различные факторы влияния. В частности, к таким факторам можно отнести структуру предпринимательской среды<sup>1</sup>, международный статус организации<sup>2</sup>, общепринятые стандарты<sup>3</sup>, ключевые тенденции и закономерности развития организаций<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Воровбит О.Ю., Зубова Н.В., Корень А.В. Структура Предпринимательской среды: определяющие факторы // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 121–128.

<sup>2</sup> Латкин А.П. Современный подход к принципам формирования и функционирования международных экономических организаций Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2009. – № 2. – С. 11–16.

<sup>3</sup> Терентьева Т.В. Технология использования стандартов международного образца для обеспечения устойчивого развития организаций // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 3. – С. 39–49.

<sup>4</sup> Смицких К.В., Шумик Е.Г., Терентьева Т.В. Тенденции и закономерности развития малого бизнеса Приморского края в условиях вхождения в // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 3 (32). – С. 373–378.

### **2.3. «Организационная справедливость» и её влияние на организационное поведение**

Важнейшая социальная категория – справедливость, понимаемая как отношения равноправия и равенства, является одной из основных, определяющих поведение человека в организации. Организационная справедливость проявляется в форме социального партнерства, защите трудовых прав и интересов работников, обеспечении безопасности труда, повышении качества трудовой жизни. Соблюдение принципов справедливости в организации повышает ее эффективность, и, наоборот, отсутствие справедливости приводит к эмоциональным потерям, снижению лояльности со всеми вытекающими последствиями. Впервые понятие «организационная справедливость» было использовано в 1970 г. Гринбергом. Безусловно, каждый работник вкладывает в данное понятие свой смысл, тем более, эти смыслы часто различны для руководства и работников, что особенно остро проявляется в восприятии справедливой оплаты труда. Показателем степени восприятия справедливого отношения в организации является стаж работы людей в организации и индекс текучести. Если работники испытывают чувство несправедливости по отношению к ним, при первой же возможности они покидают организацию. Выделяют следующие виды организационной справедливости:

- дистрибутивная организационная справедливость;
- процедурная справедливость;
- справедливость взаимодействия.

Дистрибутивная организационная справедливость связана с распределением результатов организационного сотрудничества между всеми членами коллектива. Факторы социального положения, национальной принадлежности, семья не должны оказывать влияние на распределение ресурсов внутри организации. Если работники чувствуют несправедливость в распределении денег, признания, других ресурсов, вполне вероятны компенсации, назначенные самостоятельно, получаемые незаконным путем. Известна российская поговорка: «Ты здесь хозяин, а не гость: тащи с завода каждый гвоздь!». В целом, дистрибутивная справедливость тесно связана с социальной справедливостью вообще.

Процедурная организационная справедливость – это справедливость системы вознаграждений, определяемых кадровой политикой, локальными нормативными актами организации.

Организационная справедливость взаимодействия отражает стиль руководства, коммуникации, возможность предоставления обратной связи руководству, желание руководства принимать идеи и инициативы со стороны сотрудников, уважение, отсутствие признаков моббинга и т.п.

Многочисленные исследования показывают связь между соблюдением принципов организационной справедливости и удовлетворенностью работой в организации. В этом случае работники выполняют свои обязанности с большим воодушевлением и проявляют инициативу в решении проблем. Проявления справедливости вызывают доверие между всеми сторонами взаимодействия, формируют организационную идентичность и приверженность сотрудников<sup>1</sup>.

Последствия нарушения баланса организационной справедливости зачастую являются основой меж организационной миграции и повышения уровня текучести кадров. При одной из причин кадрового дефицита на рынке труда для конкретной организации может стать «подпорченный» имидж организации как работодателя, нарушающего принцип справедливости по отношению к сотрудникам<sup>2</sup>.

## **2.4. Дисфункции организационного поведения**

В 1993 году шведский социопсихолог Хайнц Лейманн ввел в научный обиход термин «моббинг», обозначающий явление в животном мире, когда стадо травоядных, притесняемое хищником, может дать ему отпор даже ценой собственной жизни.

---

<sup>1</sup> Хусейнхони М. Место организационной справедливости и ее влияние на поведение сотрудников организаций // Историческая и социально-образовательная мысль. –2014. – № 5 (27). – С. 330–334

<sup>2</sup> Якимова З.В., Вакулич Ю.Е. Феномен кадрового дефицита: Характерные признаки, причины возникновения, последствия // Сб. докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. – Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. – С. 133137.

Моббинг (от англ. mob «толпа») понимается как притеснение, травля, психологический террор, проявляемые в коллективе. Моббинг – универсальное явление, причина значительных экономических и социальных потерь в обществе. По статистике, примерно 20% самоубийств в Германии происходят в силу моббинговых атак. В Европе каждый 25 офисный служащий хоть однажды испытывал психологический террор в отношении себя. Институт исследований агрессии и травм на рабочем месте (США) приводит цифру в 250 млрд долл., которые теряет экономика страны из-за офисных войн. Экономисты Германии называют цифру в 20 млн евро в год. Эти суммы складываются из ряда факторов, например: снижение производительности труда, потеря квалифицированных сотрудников, рост травматизма на рабочем месте, оплата больничных, выплата компенсаций, репутационные издержки.

Моббинг проявляется в различных формах, но у него есть ряд отличительных особенностей: чаще всего он «неосознаем» (поэтому трудно доказуем) и направлен прежде всего на тех, кто непохож на остальных членов коллектива («белых ворон»). Безусловно, это агрессия, причиной которой выступает борьба за ресурсы, зависть, страх потери былого статуса и т.д. Психологи считают, что, проявляя жестокость по отношению к непохожему, лидеры коллектива подсознательно стремятся избавиться от потенциальных конкурентов. Жертвой моббинга чаще всего становятся личности с заниженной самооценкой и высокой потребностью в одобрении.

По данным исследований, опубликованных Институтом Вэйта по предотвращению насилия очевидно: 1) жертвами моббинга в 35% случаев становятся менеджеры; 2) в 72% проявления моббинга, обидчиками становятся руководители разного уровня: большинство обидчиков – мужчины, большинство жертв – женщины; женщины-начальники предпочитают преследовать женщин-подчиненных; 3) 45% жертв испытывают проблемы со здоровьем, вызванные действиями агрессивных сослуживцев; 4) 40% пострадавших никогда не жаловались на произошедшее; 5) 38% подвергшихся моббингу в неофициальной форме сообщали об этом руководителям компании, еще 15% подавали официальный протест начальству в письменном виде; 6) 4% жаловались госструктурам, 3% подавали иск в суд; 64% опрошенных жертв моббинга были вынуждены расстаться с работой (они либо ушли сами, либо их уволили); 15% были переведены в другое подраз-

деление той же компании; лишь в 23% случаев были наказаны (уволены) обидчики. Последствия моббинга для физического и душевного здоровья разрушительны и являются причиной стресса, соматических заболеваний, возникновения у человека чувства вины, стыда, изоляции, жизненного поражения и т.п. Моббинг бывает вертикальный и горизонтальный. В первом случае это притеснения со стороны руководства, желающего любыми способами вынудить работника уволиться. Если для увольнения законных оснований нет, перед работником ставятся невыполнимые задачи, он подвергается постоянной критике в некомпетентности, отсутствии дисциплины и т.д. Неудобный работник обделяется в материальном и психологическом плане, его не посылают на курсы повышения квалификации, в общем «создают условия» для ухода из организации. В случае горизонтального моббинга травле со стороны коллектива подвергаются, чаще всего, новые сотрудники. Новичков бойкотируют, предоставляют неверную информацию, игнорируют просьбы, распускают сплетни, перекладывают на них свои обязанности, очерняют в глазах руководства. Портрет «психологического террориста» разнообразен. Чаще всего зачинщиками моббинга становятся работники предпенсионного возраста, опасющиеся конкуренции со стороны молодых. Кроме того, это могут быть личности тревожные, бессознательно компенсирующие свой страх и чувство неполноценности удовлетворением потребности во власти, контроле над событиями и людьми. Это могут быть «эмоционально тупые», жестокие личности, получающие удовольствие от нравственных страданий других. «Офисными раздражителями» становятся те, кто на работе проявляет снобизм, кто нарушает негласные правила, постоянно жалуется, «прибедняется», манипулирует другими или демонстрирует свое превосходство. В любом случае моббинг в коллективе «запускает» непохожесть кого-либо на всех остальных. Вопросами охраны труда и здоровья на рабочем месте занимается Европейский союз (ЕС). В его структуре есть несколько органов, специально занимающихся вопросами трудовой жизни: Европейское агентство по безопасности труда и охране здоровья на рабочем месте (Испания, г. Бильбао), Европейский фонд улучшения условий жизни и труда (Ирландия, г. Дублин), ведущие исследования, в том числе, и по противодействию моббингу. Благодаря усилиям ЕС подписываются соглашения между соци-

альными партнерами и объединениями работодателей по мерам предупреждения и ликвидации моббинга. Последствия психологического прессинга приводят к тому, что его жертва находится в ситуации постоянного стресса. На первом этапе моббинга человек пытается ему противостоять, бороться, доказать себе и другим, что он чего-то стоит. На преодоление негативных эмоций тратится огромное количество времени и энергии. На следующем этапе психологической травли человек дезориентирован, растерян, ощущает себя беспомощным и загнанным в угол. Полученные психологические травмы приводят к соматическим заболеваниям, которые могут приобрести хронический характер. Возможности правового решения защиты собственного достоинства в ситуации моббинга невелики. Злые шутки, распускаемые слухи редко становятся причиной судебных исков и находятся вне юридических рамок. В России дискриминация по какому-либо признаку ограничивается действием ст. 3 Трудового кодекса РФ и ст. 136 Уголовного кодекса РФ. Нарушение данных статей может повлечь за собой разные виды наказаний, однако доказать факт дискриминации на рабочем месте проблематично. В Германии, например, ведение дневниковых записей с описанием эмоций, испытываемых в ситуации психологической травли, может стать основанием обращения в суд, поэтому психологи советуют это делать. Преодолеть моббинг на рабочем месте можно, если соблюдать нормы и правила, принятые в данном коллективе; держаться «золотой середины» в поведении; избавляться от «комплекса жертвы»; найти союзников в коллективе; привлекать внимание руководства к проявлению травли. Но самый главный совет – быть профессионалом в своем деле.

Ещё одна проблемная зона относительно дисфункций организационного поведения может быть связана с возникновением управленческих дисфункций в организации<sup>1 2</sup>.

---

<sup>1</sup> Масюк Н.Н., Кулик Д.Г., Бушуева М.А. Проблемы возникновения управленческих дисфункций в предпринимательских сетях и кластерах // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-4 (53-4). – С. 937–939.

<sup>2</sup> Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-3 (53-3). – С. 430–432.

## 2.5. Профессиональные деструкции

Профессиональная деятельность в современных условиях вызывает ряд негативных явлений, осложняющих эффективность организационного поведения. К ним относят, в том числе, психическое выгорание. Причины психического выгорания обусловлены особенностями личности, асимметрией во взаимоотношениях с клиентами, спецификой организационной культуры. Психическое выгорание сегодня понимается как общепрофессиональный феномен, возникающий не только в системе взаимодействий «человек-человек». Большинство исследований выполнены на примере менеджеров, педагогов, и еще предстоит накопить эмпирическую базу для представителей несоциальных профессий. Некоторые отечественные исследователи обращают внимание на недостаточное внимание организационных психологов к теме ресурсов личности, с помощью которых может быть преодолено выгорание в профессиональной деятельности<sup>1</sup>.

В качестве ресурсов профессионального здоровья рассматриваются психологические защиты и стратегии совладения (coping-behavior). Под стратегиями совладения или копинг-поведением понимается совокупность осознаваемых действий, направленных на преодоление стресса. Авторы концепции защитно-совладающего поведения видят психологические защиты и копинг-поведение взаимодополняющими друг друга и являющимися тем инструментом, с помощью которого преодолевается психическое выгорание. Интересны результаты исследований, проведенных среди представителей социальной сферы. Как выяснилось, «выгоревшие» сотрудники чаще всего используют такие защитные механизмы, как «вытеснение» и «замещение». Другими словами, психологическое выгорание в сфере «человек-человек» приводит к пассивному отстранению от проблем и проявлению агрессии по отношению к зависимым от них (клиентам, подчиненным, членам семьи).

Профессионально успешные сотрудники используют «отрицание» в качестве психологической защиты: пытаются сохранить

---

<sup>1</sup> Солдатова Е.Л., Шевченко А.А. Взаимосвязь защитно-совладающего поведения с профессиональными деструкциями // Вестник ЮУрГУ. –2011. – № 42. – С. 30–33.

чувство собственной компетентности, игнорируют факты, доказывающие их ошибки, не воспринимают критику в свой адрес, не прислушиваются к иному мнению. Авторы исследований утверждают, что «отрицание» как защитный механизм распространено среди представителей профессиональной деятельности, где не существует четко определенных показателей результативности и успешности. Психологическое выгорание представителей социальной сферы, обусловленное частыми контактами с другими людьми, приводит к формированию стратегии дистанцирования от других, «бегства-избегания», обезличивания клиентов, пациентов, учеников и т.д. Поведение принимает конфронтационную окраску, увеличивается конфликтность и снижается конструктивность в поиске решения проблем. Особую проблему представляет психологическое выгорание у руководителей, так как их деятельность по умолчанию является социально-ориентированной<sup>1</sup>.

В производственной сфере получены иные результаты: психологически «выгоревшие» сотрудники пытаются сохранить чувство профессиональной успешности, используя конструктивные стратегии поведения. К ним относят попытки управления своими эмоциями, признание своей роли в возникновении проблемы на работе и поиск положительных моментов в возникших ситуациях. Вместе с тем, выявлены и общие результаты: «выгоревшие» представители как социальной, так и производственной сфер используют осознаваемые формы преодолевающего поведения. Существенное влияние на ход событий оказывает кадровая политика организации<sup>2</sup> и возможность изменения организационной структуры управления<sup>3</sup>.

Профилактикой профессиональных деструкций в организациях могут стать программы формирования осознаваемых спосо-

---

<sup>1</sup> Масилова М.Г., Богдан Н.Н. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя // Управление. – 2014. – № 3 (49). – С. 24–29.

<sup>2</sup> Дикусарова М.Ю., Жлина М.В., Зубкова И.В. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики // Проблемы современной экономики: материалы III Международной научной конференции; отв. ред.: Г.А. Кайнова. – 2013. – С. 99-101.

<sup>3</sup> Дикусарова М.Ю. Трансформация организационных структур управления в современном обществе // Вологдинские чтения. – 2004. – № 45-1. – С. 39–42.

бов преодоления проблемных ситуаций. Наш многолетний опыт участия в дополнительных образовательных программах для работников сферы образования, государственных служащих показывает эффективность использования в учебном процессе теоретических материалов по теме психологических защит, дисфункционального поведения, профессиональных деструкций в сочетании с самодиагностикой данных феноменов. В качестве корректирующих мероприятий целесообразно использование методов арт-терапии, способствующих активизации психических ресурсов личности.

Арт-терапия в управлении персоналом понимается как метод, направленный на активизацию внутриспсихических ресурсов личности, в результате творческого осмысления происходящего при воздействии на мотивационную, эмоциональную, личностную сферу. Инновационная технология – в психологическом сопровождении профессиональной деятельности, применение которой в управлении персоналом имеет значительный, еще не вполне используемый потенциал. Различные формы арт-терапевтических методов адекватны при оптимизации процессов отбора, оценки, профессионального обучения, формировании корпоративной культуры, коррекции организационного поведения. Эти методы способствуют гармонизации отношений в коллективе, личностному росту, изменению качества сознания, развитию интуиции, креативности. Исследования Гарвардской школы бизнеса (Т. Абиле) показали, что наибольшее количество идей люди продуцируют, если переживают состояние радости и счастья, креативность снижается в ситуации соревновательности, ощущении недостатка или избытка времени. Креативность в современных условиях можно назвать ведущей, ключевой компетенцией, наличие которой необходимо каждому отдельному человеку, организации, государству. Как отмечает Т. Базаров, новым подходом к командообразованию сегодня является формирование творческой среды, стимулирующей обмен знаниями и инновациями. Профессиональная деятельность в современных условиях сопровождается эмоциональными перегрузками, и внедрение методов арт-терапии в практику управления персоналом обогащает ее психологическое сопровождение. При всем многообразии форм арт-терапии (психодрама, сказкотерапия, библиотерапия, имаготерапия и др.) чаще всего в управлении персоналом используют рисуночные методы. С точки зрения психоаналитического под-

хода (З. Фрейд, К. Юнг, М. Наумбург), выражая свои внутренние конфликты в визуальных образах, человек получает доступ к вытесненной в бессознательное информации. Недостатком и ограничением использования проективных рисуночных методов является сложность и тонкость в их интерпретации. Как гласит древняя китайская поговорка: «если неправильный человек использует правильные методы, то правильные методы поведут по неправильному пути».

Грегг Ферс в работе «Тайный мир рисунка» определяет основные правила интерпретации рисуночных работ: автор должен иметь возможность рассказывать о них так, как хочет, следует фокусировать внимание на цвете, выделять наиболее устойчивые образы и темы. Однажды мы попробовали использовать авторские рисунки в качестве метода психологической диагностики и терапии в рамках деловой игры при проведении конкурса «Преподаватель года». Полученный эффект превзошел ожидания: тематические рисунки на тему «Я и мои студенты», «Я и моя работа», «Я и моя кафедра» способствовали созданию единой коммуникативной площадки, где преподаватели университета получали обратную связь от других участников конкурса и приходили к решению некоторых проблем, связанных непосредственно с работой преподавателя. Сам процесс рисования снижал тревогу, напряжение, вызывал только положительные эмоции. Взрослые люди ненадолго превращались в детей, и спонтанное творчество имело ощутимый терапевтический эффект. Арт-терапию вполне можно отнести к активным методам обучения, применение которых незаменимо в профессиональном обучении. Это может быть обучение в образовательном учреждении или внутрифирменное обучение, в любом случае наблюдаются все свойственные арт-терапии эффекты: улучшение межличностных отношений, позитивное развитие личности, развитие креативности.

Тему креативности активно разрабатывал в своих работах один из авторов гуманистической психологии Абрахам Маслоу. Креативность, по его мнению, это постоянно присутствующий внутриспихический ресурс личности, развитие которого способствует реализации потенциала в различных видах деятельности. Кроме повсеместно известной модели мотивации А. Маслоу принадлежит описание личностных свойств людей, стремящихся к самоактуализации: независимость, креативность, демократич-

ность в общении, продуктивность. В своей работе «Психология бытия» он отмечал, что проблема управления творческим персоналом, раннего отбора и воспитания креативных людей – это проблема государственная для любой нации. Устаревание знаний определяет новую концепцию обучения: развитие креативности у лидеров и администраторов (люди-импровизаторы). Их компетенции: предвосхищение перемен и смелость в их принятии. Особую актуальность (уже в те далекие годы!) А. Маслоу усматривал в проблеме психологического здоровья человека, умеющего жить «здесь и сейчас», способного видеть, слышать и понимать конкретную ситуацию. Психологическую патологию он видел в восприятии настоящего как вариации прошлого и трате настоящего на обеспечение безопасности будущего. Акцент А. Маслоу делал на невербальном обучении с помощью искусства, определяющая роль которого в становлении психологически зрелой личности состоит в том, что искусству присущ ряд признаков. Во-первых, воспринимая его, человек проецирует вовне свой личный, субъективный опыт. Во-вторых, переживание искусства выходит за пределы однозначности («верно-неверно»), следовательно, пробуждает рефлексию и поиск новых вариантов ответов. В-третьих, задает «точку роста», после переживания инсайтов, озарений, «ага»-эффектов. Итак, арт-терапия, – это и терапия, и технология личного роста. Ее использование позволяет купировать антиценности, распространенные в современном социуме: агрессивность, стремление ставить оценки, желание сравнивать и критиковать. Использование арт-терапии в управлении персоналом способствует принятию истинных ценностей: терпимости, поддержке, радости от творчества, свободы, достижения, спонтанности.

К эффективной технике арт-терапии относят сказкотерапию. Сказка, рассказанная или написанная от лица героя, является способом передачи знаний о духовном и социальном пути ее автора. В сказке проявляется «психический активизм» автора, его способность влиять на события, окружающую действительность с помощью метафор. Важным аспектом сказки является трансформация (оборотничество) героя, которая, чаще, бывает обратимой. Чем шире спектр трансформаций, преобразований, смены масок, тем более адаптивен человек, шире его ролевой репертуар. Архетип Героя, проявляющийся в авторской сказке, – это глубинный

образ, присутствующий в психике человека и побуждающий к преодолению препятствий и достижению целей.

Оправданным кажется использование сказкотерапии в качестве метода диагностики и коррекции организационной культуры. Создание авторской или коллективной сказки об организации, начинающейся словами «Жила-была организация...», поможет определить картографию коллективного бессознательного в организации, метафорическое восприятие окружающего, ресурсов, способов достижения целей.

Не менее эффективными являются другие художественные техники: коллажи, фрески, скульптурное моделирование, создание масок, талисманов и т.д. Подчеркнем, что использование их возможно как индивидуально, так и в группе. Интересная идея была воплощена одной небольшой компанией, предоставляющей услуги обучения в области искусства (рисование): в процессе тренинга командообразования работникам организаций предлагалось совместное изготовление витража. Совместное создание талисмана организации, групповых фресок, другие игровые способы арт-терапии, способствуют групповому сплочению, осознанию проблем, нахождению способов их преодоления и профилактике профессионального выгорания.

## **2.6. Психологическая защита: механизм адаптации и дезадаптации в организационном поведении**

Согласно психоаналитической теории З. Фрейда главными побудителями поведения человека являются неосознаваемые мотивы. Для диагностики причин дисфункций организационного поведения и его коррекции современным менеджерам необходимы знания о динамической структуре психики человека и механизмах функционирования психологических защит. Психологическая защита – система регуляторных механизмов, которые направлены на устранение или сведение к минимуму негативных, травмирующих личность переживаний, сопряженных с внутренними или внешними конфликтами, состоянием тревоги и дискомфорта. Неосознаваемые внутриличностные конфликты вызывают расплывчатое, неприятное чувство тревоги, которое преодолевается индивидом с помощью психологических защит. Если

для объяснения строения психики использовать метафору З. Фрейда и согласиться с тем, что осознаваемая часть психической жизни человека составляет не более 20%, то психологическую защиту можно представить в виде барьера между видимой частью «Айсберга» и той, что находится под водой. Одним из ключевых понятий теории З. Фрейда является понятие «энергий»: Либи́до и Та́натоса, инстинктов к получению удовольствия и саморазрушения, свойственных человеку как биологическому существу. Они во многом определяют поведение человека, в том числе и организационное, однако не всегда доступны для рефлексии и осознания истинных мотивов. Психологическая защита – это нормальный, повседневно работающий механизм для снятия напряжения, формирования «Образа-Я» и адаптации человека к действительности. Предметом психологической защиты может стать любая целостность: сам человек, семья, организация и т.д. З. Фре́дом были описаны восемь психологических защит, пять из которых он полагал примитивными, а три – зрелые психологические защиты. Примитивные защиты контролируют базовые эмоции: вытеснение – эмоцию страха, регрессия – эмоцию удивления, замещение – эмоцию гнева, отрицание – эмоцию принятия, проекция – эмоцию отвращения. Зрелые психологические защиты: рационализация, компенсация, гиперкомпенсация – применяются с участием рефлексии, некоторым осознанием человеком своих возможностей, мотивов, уровня компетентности. В феномене психологических защит есть свои сильные и слабые стороны: они помогают снять тревогу, чувствовать себя благополучно, переживать жизнь во всей ее полноте. Но если какой-либо механизм использовать слишком часто, он изнашивается и приходит в негодность. В идеале психологически зрелая адаптивная личность имеет в своем репертуаре весь спектр описанных психологических защит. Однако в ситуации реального взаимодействия человеку свойственно использовать в большей степени ту или иную психологическую защиту: проекцию, замещение или что-то другое. Это чревато дезадаптацией и проявляется в поведении уже в виде дисфункционального организационного поведения. Первичным механизмом защиты «Я» можно считать психологическую защиту «Вытеснение». Каждый человек хоть однажды вдруг «забывал» о необходимости выполнения важного, но не очень приятного дела. Подчиненный может искренне «не помнить» об ука-

зании руководителя, если его выполнение кажется трудным, невозможным, нежелательным и т.п. Тревожная для психики информация, чувства вытесняются в область бессознательного и удерживаются там с помощью части жизненной энергии, которая могла бы быть направлена на поисковую активность, компетентность, самореализацию. В коллективе человек, чаще положенного использующий «Вытеснение», играет роль «Я не виноват», проявляет конформизм и консерватизм, сопротивляется изменениям. В поведении демонстрирует проявление таких черт личности, как тревожность, заниженная самооценка, невысокий уровень притязаний. Психологическая защита «Регрессия» возвращает человека к инфантильным, детским формам поведения. Играть в коллективе и в жизни роль «Ребенка» чрезвычайно выгодно и безопасно. Дети – беззащитны и нуждаются в опеке, они манипулируют взрослыми, еще не умея говорить, одним лишь указующим перстом получают необходимое. Взрослые, использующие психологическую защиту «Регрессия», ведут себя как дети: капризничают, если не получают нужное, не умеют доводить начатое до конца, внушаемы, склонны к суевериям и мистицизму (перекладывают ответственность на внешние силы), легко меняют настроение, манипулируют окружающими, демонстрируя беспомощность и побуждая других выполнять за них работу. Для высвобождения и контроля эмоции гнева используется психологическая защита «Замещение». Гнев переносится на того, кто слабее и не может ответить тем же. Если авторитарный руководитель позволил себе хамство в отношении подчиненного, то агрессия последнего может быть направлена на нижестоящих подчиненных, коллег, членов семьи. Доминирование замещения в системе психологических защит человека вызывает такие проявления, как раздражительность, импульсивность, чрезмерная требовательность к другим, отсутствие чувства вины. В коллективе такой сотрудник играет роль «Ищущего козла отпущения» и вполне может стать инициатором психологической травли более слабого или зависимого от него коллеги. Избегание болезненной реальности, когда информация от органов чувств не допускается в сознание и не подлежит когнитивной обработке, является психологической защитой «Отрицание». Она свойственна для людей, которых с детства воспитывали в идеалах «Добро всегда побеждает Зло». Эмоция принятия мира как светлого и лишнего предательства, ко-

варства, несправедливости не позволяет допустить возможность обратного. Человек как будто не слышит, не видит и не ощущает то, что не хочет. Сознание закрыто для объективной информации, которая открыта для других. Такие работники доверчивы, «витают в облаках», социабельны, настроены дружелюбно ко всем и вся. Тип групповой роли «Романтик». Такими сотрудниками довольно легко руководить: достаточно увлечь идеями и заставить поверить в харизматичного руководителя, они внушаемы, слегка аффективны, оптимистичны. Одна из самых распространенных и конфликтогенных психологических защит – «Проекция». Вряд ли найдется человек, хоть однажды не приписывавший другим собственные мысли и чувства, интерпретирующий поведение другого с точки зрения своих принципов, проецирующий на других особенности своей личности. Мы замечаем в других, в первую очередь, то, что не любим в себе, причем видим это как будто под увеличительным стеклом. Можно в организации провести экспресс-тест среди сотрудников: попросить их указать три положительных и три отрицательных качества, которые они любят или не любят в других, затем сделать то же самое в отношении себя и, наконец, сравнить эти два списка. Как правило, результаты двух списков совпадают и иллюстрируют феномен проекции: любим тех, кто демонстрирует качества, которые мы ценим в себе, и считаем «чужими» носителей нелюбимых в себе качеств. К чертам личности такого сотрудника можно отнести самолюбие, обидчивость, враждебность и подозрительность. Именно подозрительность к другим побуждает брать на себя групповую роль «Проверяющего» и рьяно следить за коллегами: как соблюдают трудовую дисциплину, как поощряются руководством, как используют ресурсы организации и т.д. К эффективной психологической защите зрелой личности можно отнести «Компенсацию». Она формируется, если у человека выражена потребность в самореализации, и служит для преодоления чувства неполноценности, уныния, печали. «Компенсация» проявляется чаще всего в профессиональной сфере и связана с тем, что человек, осознающий уровень своей компетентности, стремится к творчеству, работе над собой, преодолению трудностей. В коллективе такой сотрудник играет роль «Объединяющего», готов работать в команде и позитивно воспринимает трудовую деятельность. Психологическая защита «Гиперкомпенсация» – реактивное образование, при-

званное регулировать эмоции радости и удовольствия. Человек демонстрирует соц. одобряемое поведение, скрывая истинные витальные потребности. Это всегда сотрудники, готовые работать больше и лучше других, занимающие активную жизненную позицию, разделяющие принципы социальной ответственности, занимающиеся волонтерством, благотворительностью и т.п. Но иногда здесь очевидна подмена действительного желания поведением или чувством, прямо противоположным. Когда человек ищет и находит «логичные» объяснения мотивам своего поведения, он использует психологическую защиту «Рационализация». Для сохранения самоуважения создается своя картина мира, находят объяснительные схемы, подтверждающие правоту тех или иных поступков. Подобные сотрудники играют групповую роль «Философ», и в их поведении наблюдаются такие качества, как индивидуализм, склонность к анализу, ответственность, самоконтроль. Беда лишь в том, что за «лесом не видно деревьев», то есть за псевдологикой скрываются истинные мотивы поведения человека.

## **2.7. Диагностика организационного поведения с помощью проективных методов**

Ресурс проективных методов при диагностике организационного поведения еще недостаточно исследован и оценен. Оставаясь традиционным инструментом психодиагностики, проективные методики все чаще используются в маркетинге, исследовании рынка, управлении персоналом. Сегодня они находят свое применение при диагностике организационных проблем, организационного поведения, используются при отборе и адаптации, обучении и развитии, тренингах командообразования и других направлениях работы с персоналом.

Исторически проективная методология связана с психоанализом, но сегодня оформилась в самостоятельную рациональную психодиагностическую процедуру.

Проективные методики представляют собой специальную технику клинико-экспериментального исследования тех особенностей личности, которые наименее доступны непосредственному наблюдению или опросу.

Классическая типология проективных методов принадлежит Л. Френку, впервые объединившему данные методы в один вид.

Методики структурирования: тест чернильных пятен Роршаха, тест облаков, тест трехмерной проекции. Методики конструирования: MAPS, тест мира и его разнообразные модификации. Методики интерпретации: ТАТ, тест фрустрации Розенцвейга, тест Сонди. Методики дополнения: неоконченные предложения, неоконченные рассказы, ассоциативный тест Юнга. Методики катарсиса: психодрама, проективная игра. Методики изучения экспрессии: анализ почерка, особенностей речевого общения, миокинетическая методика Мира-и-Лопеца. Методики изучения продуктов творчества: тест рисования фигуры человека (варианты Гуденау и Махвер), тест рисования дерева К. Коха, тест рисования дома, рисунок пальцем и т.д.

Сегодня опубликованы некоторые результаты применения проективных методов в различных направлениях работы с персоналом. Данный опыт еще нуждается в систематизации и обобщении, но уже представляется перспективным. Так, проективная методика Е. Романовой и Т. Сытько «Человек под дождем» используется при выявлении степени адаптации работников в организации. Это диагностики особенностей совладания со сложными ситуациями, готовности человека справляться с трудностями и индивидуальных психологических защит. При оценке уровня группового единства (тренинг командообразования) применяют тест «Group Entitativity Measure» (GEM).

При диагностике психологического выгорания перспективными представляются методики, относящиеся к интерпретативным, экспрессивным и импресивным классам проективных методик: «Опросник психического выгорания для работников социальных профессий» В.Е. Орел, И.Г. Сенин; рисуночный тест У. Аве-Лаллемант «Звезды и волны» (экспрессивная методика); «Фрустрационный тест» С. Розенцвейга (интерпретативная методика); методика «Неоконченные предложения» Дж.М. Сакса и С. Леви (аддитивная методика).

Получены данные о том, что выгоревшие сотрудники достоверно чаще выбирают предметное, формалистское решение, реже образное и эмоциональное. Выгоревшие сотрудники считают, что окружение (коллеги, руководство, клиенты) виновато во фрустрирующей ситуации, не берут на себя ответственность за разрешение

проблемы. Выгоревшие работники более негативно воспринимают свои отношения с окружающими, плохо думают о себе, неуверенны в своем будущем. В их речи преобладают высказывания, имеющие негативную окраску.

Психическое выгорание работников при выполнении проективных методик характеризуется следующими признаками: формальным подходом к выполнению заданий; отсутствием органичности и эмоциональности в рисунках; преобладанием интеллектуальной сферы над эмоциональной; наличием признаков переживания трудностей в общении с окружающими людьми; снижением эмоциональных переживаний; ощущением бесприютности; крахом надежд; стремлением к обвинению окружающих в существующих проблемах и перекладыванию ответственности на других; низкой индивидуальной адаптацией, высокой конфликтностью; эмоциональными конфликтами в области межличностных отношений и в области самовосприятия.

Использование тематических рисунков «Я и моя профессия», «Я как руководитель», «Мои реальность, планы и мечты» позволит осознать многие проблемы и воздействовать на мотивацию работников к коррекции организационного поведения.

В заключение можно назвать ряд актуальных проблем организационного поведения, требующих поиска теоретических и практических способов решения:

- учет психофизиологических факторов, влияющих на поведение человека (например, индивидуальные суточные ритмы);
- решение вопросов негласной гендерной и возрастной дискриминации;
- возрождение внимания к эргономике рабочего места и физической активности;
- исследование возрастных особенностей отношения к труду;
- развитие эмоционального интеллекта руководителей и сотрудников;
- определение психологических особенностей российского работника;
- исследование локальных особенностей организационного поведения в России.

Исследования в области организационного поведения не всегда учитывают специфику малого или среднего бизнеса. Между тем, предпринимательский климат для них в России остается неблагоприятным, что находит свое отражение в организационном

поведении работников. Общероссийская общественная организация «Опора России», поддерживающая развитие малого и среднего бизнеса в стране, публикует результаты исследований, подтверждающие основные проблемы в регионах: дефицит кадров, высокий уровень налоговой нагрузки, низкая доступность финансовых ресурсов, высокие административные барьеры и т.д. Каждый регион России отличается уровнем комфорта для развития малого и среднего бизнеса. Наиболее благоприятными регионами для ведения бизнеса малыми и средними производственными компаниями признаются Московская, Челябинская и Самарская области, Республика Башкортостан, Ставропольский край. Отмечены «традиционно» низкие места, занимаемые Москвой (37 место) и Санкт-Петербургом (делит 35–36 места). По мнению С. Борисова такое положение объясняется общим уровнем конкуренции в этих субъектах федерации и более высокими ожиданиями бизнеса.

## **Список рекомендуемой литературы к Главе 2**

1. Богдан, Н.Н. Управление социальным развитием организации: теория и практика / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию РФ, Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса. – Владивосток, 2009.

2. Вишнякова, М. Охота на менеджера в кризисный период / М. Вишнякова // Управление персоналом. – 2009. – № 9. – С. 43–46.

3. Ворожбит, О.Ю. Структура Предпринимательской среды: определяющие факторы / О.Ю. Ворожбит, Н.В. Зубова, А.В. Кореень. // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 121–128.

4. Горшкова, О.В. Проблемы адаптации регионального вуза к условиям формирования национальной системы квалификаций / О.В. Горшкова, Л.Ю. Фалько, Черная И.П. // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 15 – С. 247–253.

5. Дикусарова, М.Ю. Трансформация организационных структур управления в современном обществе. / М.Ю. Дикусарова // Вологдинские чтения. – 2004. – № 45-1. – С. 3942.

6. Дикусарова, М.Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М.Ю. Дикусарова, М.В. Жилина, И.В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III Международной научной конференции; отв. ред. Г.А. Кайнова. – 2013. – С. 99-101.

7. Звягин, А.А. Управление персоналом в системе обеспечения национальной безопасности России / А.А. Звягин. – М., 2003.

8. Каваиола, А. Ядовитые сотрудники: коллеги, которые управляют нам жизнь/ А.А. Каваиола, Н.Дж. Лавендер. – Ростов н/Дону: Феникс, 2005. – 272 с.

9. Крючкова, Н.В. Организационное поведение в системе современного управления / Н.В. Крючкова // Вестник АКСОР. – 2013. – №2 (26). – С. 234–238

10. Латкин, А.П. Современный подход к принципам формирования и функционирования международных экономических организаций / А.П. Латкин // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2009. – № 2. – С. 11–16.

11. Масилова, М.Г. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя / М.Г. Масилова, Н.Н. Богдан // Управленец. – 2014. – № 3 (49). – С. 24–29.

12. Масюк, Н.Н. Проблемы возникновения управленческих дисфункций в предпринимательских сетях и кластерах / Н.Н. Масюк, Д.Г. Кулик, М.А. Бушуева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-4 (53-4). – С. 937–939.

13. Масюк, Н.Н. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии / Н.Н. Масюк, М.А. Бушуева, З.В. Брагина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-3 (53-3). – С. 430–432.

14. Пенькова, И.В. Организационное поведение фирмы во внешней среде с учетом социального доверия / И.В. Пенькова, А.С.Глебова. // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер.Экономическая. – 2010. – № 1 (38). – С. 204–209.

15. Погудина, Е.Ю. Микроподход к организационному поведению / Е.Ю. Погудина // Вестник Томского университета. – 2013. – №373. –С. 171–173.

16. Смицких К.В. Тенденции и закономерности развития малого бизнеса Приморского края в условиях вхождения в ВТО // К.В. Смицких, Е.Г. Шумик, Т.В. Терентьева // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 3 (32). С. 373-378.

17. Солдатова, Е.Л. Взаимосвязь защитно-совладающего поведения с профессиональными деструкциями / Е.Л.Солдатова, А.А.Шевченко / Вестник ЮУрГУ. –2011. – № 42. – С. 30–33.

18. Соколова, Е.Т. Проективные методы исследования личности / Е.Т.Соколова. – М.: Изд-во МГУ, 1987.

19. Терентьева, Т.В. Технология использования стандартов международного образца для обеспечения устойчивого развития организаций / Т.В. Терентьева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 3. – С. 39–49.

20. Трубицын, А.В. Рациональное экономическое поведение и организационная эффективность / А.В. Трубицын // Научные труды МИМ ЛИНК. – 2009. – Вып. 24. – С 214–227

21. Хусейнхони, М. Место организационной справедливости и ее влияние на поведение сотрудников организаций / М. Хусейнхони // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2014. – № 5 (27). – С. 330–334.

22. Чухрова М.Г. Национальные особенности характера русского человека / М.Г. Чухрова, А.О. Брагина // Мир науки, культуры, образования. – 2012. – № 6 (37). – С. 364–366.

23. Царева, Н.А. Оценка потребностей и потенциала региональных субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере межрегионального сотрудничества: на материалах социологического исследования проведенного в Приморском крае / Н.А. Царева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1 (54). – С. 981–987.

24. Якимова, З.В. Феномен кадрового дефицита: Характерные признаки, причины возникновения, последствия / З.В. Якимова, Ю.Е. Вакулич // сб. докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. – Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. С. 133-137.

## Глава 3

# МОТИВАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ПРИНЦИПЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ\*

### 3.1. Взаимосвязь сотрудника и организации в контексте человеческого и структурного капитала

Трудовые взаимоотношения между работником и работодателем всегда идут по одному и тому же неизменному алгоритму: от поиска друг друга и трудоустройства до увольнения. Однако сценарий и продолжительность этих взаимоотношений в каждом конкретном случае будут индивидуальны и во многом зависящими от степени совпадения потребностей и мотивов работников со стимулами, которые может предложить работодатель.

К сожалению, игнорирование столь простого правила о соответствии мотива и стимула для многих управленцев является не только камнем преткновения в реализации управленческой стратегии, но и поводом заявить, что концепции мотивации «не работают». Дальнейшим логическим продолжением всегда станут два вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?»

Кто виноват в том, что в организацию приходят и работают «не те» люди, а «те», которые нужны, уходят из организации к конкурентам?

Что делать, для того чтобы привлечь и удержать в организации «тех» людей, которые не только способны эффективно вы-

---

\* © З.В. Якимова, М.Ю. Дикусарова

полнять свои трудовые функции, но и способствовать дальнейшему развитию организации?

Биологи уже давно нашли ответы на аналогичные вопросы, назвав партнерские отношения, взаимовыгодные для обеих сторон, *мутуализмом* – видом симбиоза как промежуточным звеном между взаимодействием и слиянием.

Соответственно, если организация и работник будут друг другу максимально полезны, а их взаимоожидания совпадут, то именно такой трудовой союз будет способствовать процветанию и развитию организации, обеспечивая тем самым стабильность и благополучие её сотрудников.

В любой сфере бизнеса вина за привлечение «не тех» работников и потерю «тех» всегда ложится на лиц, уполномоченных транслировать цели и ценности организации, выявлять истинные мотивы, потребности как кандидатов на вакантные должности, так и уже работающих сотрудников, увязывая их со стилем управления, организационной культурой и ресурсами организации.

Что же делать? Выстраивать для своей организации собственную уникальную систему мотивации, основанную на понимании и применении ключевых принципов мотивационного моделирования, результатах мониторинга мотивационной среды организации и диагностики приоритетности мотиваторов конкретных сотрудников, трудящихся либо претендующих на вакантную должность.

Иначе говоря, необходимо не только искать точки соприкосновения и пересечения между интересами сотрудника и организации, но и стимулировать взаимопользность сотрудника и организации друг для друга.

Большинство ученых едины во мнении, что, осуществляя трудовую деятельность в организации, сотрудник:

- функционирует как биологический организм;
- реализуется и развивается как личность;
- проявляет себя в социально-трудовых, производственных отношениях, являясь ключевым ресурсом организации.

Если взять за исходный тезис о том, что жизнеспособность и конкурентоспособность являются ключевыми показателями деятельности организации, то оба эти показателя в большей степени зависят от человеческого ресурса.

**Жизнеспособность** отражает факт того, что организация функционирует и существует фактически, а не только юридически. Обеспечить жизнеспособность организации могут только сотрудники, работающие в организации.

**Конкурентоспособность** отражает факт того, что организация не просто функционирует, но ещё и обладает некоторыми преимуществами по отношению к другим предприятиям данной отрасли, что выражается в высокой продуктивности использования ресурсов фирмы, рентабельности производства, востребованности продукции, систематическом совершенствовании сервиса, рекламы, каналов сбыта, а также к улучшению внешнего и внутреннего имиджа организации. Обеспечить конкурентоспособность смогут специфические подходы к оптимизации бизнес-процессов, эффективность организационной структуры, организация производства и управления и, конечно же, люди – сотрудники, работающие в организации.

Согласно предлагаемой нами концепции за обеспечение жизнеспособности организации «отвечает» **человеческий капитал**, под которым понимается воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотивов. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем.

По мнению Т. Шульца человеческий капитал состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут быть использованы в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг<sup>1</sup>.

Г. Беккер считает, что человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиски информации о ценах и доходах<sup>2</sup>.

Т.А. Астахова определяет человеческий капитал как совокупную величину инвестиций в обучение, способности и будущее сотрудника, который также может рассматриваться как ком-

---

<sup>1</sup> Bowen H.R. Investment in Learning. San Francisco, 1978. – P. 362.

<sup>2</sup> Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. – 1993. № 11. – С. 115–116.

петентность сотрудника, его способность к общению и созданию ценности для клиента<sup>1</sup>.

В контексте системно-деятельностного подхода человек рассматривается как единство четырёх ипостасей: индивид, личность, субъект деятельности и индивидуальность. Следовательно, предлагается рассматривать человеческий капитал в преломлении к перечисленным ипостасям.

При рассмотрении человеческого капитала с «индивидуальной» точки зрения учитывается: в какой степени человек подходит под конкретные условия труда по своим физико-биологическим данным. К категории «индивидуальных» аспектов человеческого капитала можно отнести задатки, состояние здоровья, трудоспособность, что является психофизиологической основой профессиональной пригодности.

При рассмотрении человеческого капитала с «личностной» точки зрения мы выходим на уровень личностных профессионально важных качеств (ответственность, добросовестность, пунктуальность, коммуникабельность и т.д.), а также субъективно-значимых аспектов работы (мотивация, система отношений к выполняемой деятельности, результатам, людям, с которыми приходится взаимодействовать, «личный вклад» в общее дело и т.д.). Личностный уровень человеческого капитала формирует культурно-нравственный капитал, клиентоориентированность, личные связи и знакомства, важные в профессиональной деятельности.

Сознание (как отражение объективной действительности) и деятельность (как преобразование действительности) выступают в качестве основных свойств субъекта деятельности. Соответственно человеческий капитал, рассматриваемый с позиции *субъекта деятельности*, будет выражаться в образовательном уровне, профессиональном мастерстве, развитии знаний, умений и навыков (ЗУН). Интеграция всех ЗУН находит свое отражение в профессиональном опыте сотрудников и интеллектуальном капитале, под которым понимается форма существования информации и знаний в рамках бизнеса. **Интеллектуальный капитал организации** – это квалификация, опыт, мотивация персонала, знания,

---

<sup>1</sup> Астахова, Т.А., Толкачева Е.А. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 302.

технологии и каналы коммуникации, способные создать добавленную стоимость и обеспечивающие конкурентные преимущества организации на рынке<sup>1</sup>.

При рассмотрении человеческого капитала с позиции «*индивидуальности*» раскрывается значимость индивидуального стиля профессиональной деятельности как системы, позволяющей достигнуть максимального успеха при минимальных энергетических, ресурсных и временных затратах, что является одним из основных показателей профессиональной компетентности.

Итак, жизнедеятельность организации обеспечивается человеческим капиталом, структура которого может быть рассмотрена как совокупность четырёх уровней: индивидуального, личностного, уровня субъекта деятельности и уровня индивидуальности.

Следуя логике, что организация (компания, предприятие) по сути дела состоит из совокупности людей, деятельность которых определённым образом структурирована и организована и именно эта специфическая организация и координация деятельности и бизнес-процессов обеспечивает конкурентоспособность предприятия за обеспечение конкурентоспособности организации будет «отвечать» **структурный (организационный) капитал**, под которым понимается совокупность технологических, организационных и управленческих знаний, позволяющих эффективно реализовывать производственный потенциал компании<sup>2</sup>. Структурный (организационный) капитал является проявлением организационных способностей предприятия отвечать требованиям рынка, возможности их использования вновь и вновь для создания новых ценностей.

По аналогии с предложенной для человеческого капитала уровневой структурой рассмотрения нами была составлена аналогичная уровневая структура для структурного капитала.

Так, индивидуальному уровню человеческого капитала будет соответствовать ресурсный уровень структурного капитала. Если

---

<sup>1</sup> Гриффин Р. Интеллектуальный капитал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/intellektualnyy-kapital/intellektualnyy-kapital.html>

<sup>2</sup> Ивлев В.А., Попова Т.В. Управление знаниями – это технология, которая позволит наполнить смыслом мир, в котором мы существуем [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM6/knowledge-management-new.htm>

основой существования человека как индивида являются его психофизиологические характеристики, то аналогичной основой существования организации станут ресурсы. По сути дела структурный капитал на ресурсном уровне отражает классическую систему активов и пассивов организации (финансовые, имущественные и др. ресурсы). Этот подход полностью соответствует финансовому аспекту структуры капитала.

Личностному уровню человеческого капитала будет соответствовать «отношенческий» уровень структурного капитала, отражающий систему взаимосвязей и отношений организации со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами), к числу которых можно отнести клиентов, поставщиков, проверяющие инстанции и т.д. В качестве составных элементов структурного капитала на «отношенческом» уровне можно обозначить социальный капитал, деловую репутацию (гудвил) и финансово-хозяйственные отношения со стейкхолдерами. При этом под **социальным капиталом** понимаются связи между людьми и зависящие от них нормы доверия и поведения, которые создают механизм социального взаимодействия. В организации социальный капитал является пусковым механизмом для сотрудничества и распространения знаний, поскольку он дает основу для содействия и координации<sup>1</sup>.

Важнейшим показателем конкурентоспособности организации является конкурентоспособность продукции. По сути дела продукция (товары и услуги) является результатом профессиональной деятельности сотрудников организации. Именно поэтому уровень субъекта деятельности в структуре человеческого капитала соотнесён с уровнем продукции организации в структуре структурного (организационного) капитала.

При этом структурный капитал на уровне продукции включает в себя:

– **инновационный капитал**, под которым понимается способность к обновлению компании, выраженная в виде интеллектуальной собственности, защищенной коммерческим/авторским правом, а также других нематериальных активов и ценностей,

---

<sup>1</sup> Духнич Ю. Социальный капитал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/sotsialnyy-kapital-v-strukture-intellektualnogo-kapitala.html>

определяющих стоимость компании (идеи, торговые марки и т.д.);

– **процессный капитал**, т.е. совокупность рабочих процессов, обеспечивающих применение технологий, разработку и использование ноу-хау.

Аналогом уровня индивидуальности в структуре человеческого капитала обозначен уровень конкурентных преимуществ в составе структурного капитала. Этот уровень является собирательным, интегрированным, обладающим синергетическим эффектом и может быть представлен через инфраструктурные активы: бизнес-процессы, организационную структуру, организационную культуру, информационные системы, техническое и программное обеспечение, систему управления, базы данных.

Компоненты индивидуального человеческого капитала неотделимы и неотчуждаемы от конкретного человека – это то, что человек всегда уносит с собой из организации. Именно поэтому необходимо подчеркнуть ценность для организации коллективного капитала, представляющего собой человеческий капитал группы людей (коллектива), сплоченного в единую команду. Работа в команде проявляет синергетические эффекты, увеличивающие продуктивность деятельности организации и создающие тем самым дополнительное конкурентное преимущество.

Структурный (организационный) капитал – это способность организации извлекать пользу и экономическую выгоду из знаний и результатов деятельности сотрудников даже после того, как эти сотрудники уходят из фирмы. Структурный капитал отделен от конкретных людей, оставаясь в организации, он является поистине накопленным организационным капиталом.

Сравнительный анализ «Сотрудник–Организация» в контексте человеческого и структурного капитала представлен в табл. 6.

Итак, очевидно, что сотрудник и организация должны соответствовать друг другу на каждом из уровней рассмотрения: чем большими ресурсами и конкурентными преимуществами обладает организация, тем лучшие условия труда и возможности профессионального развития она может предоставить сотруднику, что является инвестицией в человеческий капитал.

Соответственно, чем больше инвестиций сделано в человеческий капитал, тем большей должна стать отдача в структурный капитал, который и есть залог процветания, жизнеспособности и конкурентоспособности организации.

Таблица 6

**Сравнительный анализ «Сотрудник-Организация»**

Сотрудник	Человеческий капитал	Структурный капитал	Организация
1	2	3	4
Индивид	Объективно-значимые (психофизиологические) профессионально важные качества => профпригодность: задатки, состояние здоровья, трудоспособность	Активы и пассивы организации, т.е. финансовый и физический капитал	Ресурсы (финансы, имущество, информация и т.д.)
Личность	Субъективно-значимые (психологические) профессионально важные качества => система отношений и коммуникаций (культурно-нравственный капитал, клиентоориентированность, личные связи и знакомства)	Социальный капитал, репутация, финансово-хозяйственные отношения (контракты, соглашения, деловое сотрудничество, франшизы, лицензии, портфель заказов, соблюдение обязательств)	Отношения со стейкхолдерами (клиенты, поставщики, инстанции, конкуренты)
Субъект деятельности	Знания: интеллектуальный капитал, уровень образования	Инновационный капитал: интеллектуальная собственность и авторское право	Продукция (товары и услуги)
	Деятельность (умения и навыки): профессиональный опыт	Процессный капитал: технологии, ноу-хау	

Окончание табл. 6

1	2	3	4
Индивидуальность	Индивидуальный стиль деятельности и профессиональная компетентность	Инфраструктурные активы: бизнес-процессы, организационная структура, организационная культура, информационные системы, техническое и программное обеспечение, система управления, базы данных	Конкурентные преимущества (инновации, технологии, бренд, организационная культура)

Работа в организациях малого и среднего бизнеса дает HR-специалисту и/или управленцу уникальный шанс отработать навыки диагностики мотиваторов в ситуации, когда каждого сотрудника не только знаешь в лицо, но и понимаешь, что это «лицо» из себя представляет. Мотивация – это отнюдь не манипуляция с целью заставить человека, вопреки его интересам, выполнить нужные Вам действия. Мотивация – это возможность сделать человека счастливым от осознания своей полезности и значимости для общего дела, понимания справедливости вознаграждения за качественный и результативный труд, а значит – более эффективным и результативным на благо организации.

### **3.2. Мотивационное поле сотрудника в разрезе уровней структуры: индивид, личность, субъект деятельности, индивидуальность**

Предложенный уровневый подход позволяет лучше понять сложную структуру трудовой мотивации и разобраться в многочисленных категорийных терминах и их психологических основах.

На наш взгляд, начать необходимо с пояснения того, что в теоретической психологии все фундаментальные психологические измерения бытия человека отражены в матрице, имеющей

5 уровней и 7 кластеров рассмотрения<sup>1</sup>. Интересующий нас **мотивационный пласт** отражен в кластере направленности как проявлении человеческой устремленности.

Первым уровнем (биоцентрическим, доступным для объективного наблюдения) кластера направленности является **нужда** – насущная необходимость, то, без чего человек как биологический организм не сможет существовать. Нужда проявляется в физиологических состояниях организма, таких, как, например, жажда, голод, усталость и т.д.

На втором уровне (протопсихологическом, содержащем умопостижимые сущности) кластера направленности находится **потребность** – это зависимость как источник активности. Потребность способна удовлетворить нужду, например, пища удовлетворяет голод, вода утоляет жажду, отдых или сон снимают усталость и т.д.

На третьем уровне (базисном, доступном интроспекции) кластера направленности расположен **мотив** – опредмеченная потребность, субъективированная устремленность. Мотив является внутренним побуждением человека к действию, раскрывает истинный смысл того или иного поступка.

На четвертом уровне (метапсихологическом уровне идей) кластера направленности представлена ценность – признанный самим индивидом, ставший целью его собственных действий мотив.

На пятом уровне (социоцентрическом) кластера направленности находится **идеал** – осознанная личностью ценность, направляющая его деятельность, предъявляемая в общении как образец для всех.

Соответственно, чем выше уровень рассмотрения кластера направленности, тем ярче выражен переход от биологических начал человека к его социально-разумной сущности. В результате можно увидеть следующую закономерность: исходя из нужды как биологически обусловленной необходимости продолжения существования человек переходит к потребностям как источнику активности для удовлетворения нужды; для удовлетворения потребностей человек выбирает конкретные мотивы, которые могут

---

<sup>1</sup> Кластеры психологической матрицы: субстанциональности, направленности, активности, когнитивности, пристрастности, событийности, действительности (См.: Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. – М., 1998. – 528 с.)

иметь разную степень осознанности; осознанный мотив, возведенный в самоцель становится для человека ценностью; совокупность ценностей и их иерархия формируют идеологию и мировоззрение человека.

У организации как «общественного индивида» также существует своя система потребностей, ценностей и идеалов, отраженных в организационной культуре как коллективном сознании организации. Организация нуждается в работниках как основном ресурсе и источнике своей жизнедеятельности. Но при этом организация испытывает потребность не просто в людях как рабочей силе, а в квалифицированных кадрах, обладающих определенными профессиональными и личностными качествами, разделяющих ценности и цели организации. Руководство организации, замотивированное на получение именно таких ценных кадров, предпринимает соответствующие меры: обеспечивает достойные условия труда и формирует систему мотивации и стимулирования персонала, чтобы через удовлетворение потребностей работников удовлетворить свои собственные потребности в работниках и их эффективном труде.

Таким образом, *система мотивации персонала* – это система внешних условий, запускающая внутреннюю энергию и активность людей на работе. Показателем действия эффективной системы мотивации является высокий процент замотивированных сотрудников к общей численности персонала.

Кто же такой замотивированный сотрудник? Это такой сотрудник, у которого «горят глаза», который идет на работу как на праздник, испытывая удовольствие от рабочего процесса, эффективно трудится, получает отличный результат, вовлечен в жизнь организации и продуцирует во внешнюю среду положительные эмоции и отзывы относительно деятельности организации как работодателя.

Иначе говоря, замотивированный сотрудник – тот, у которого условия и содержание труда вызвали внутренний эмоциональный отклик и совпали с ожиданиями, ценностями и потребностями. Однако необходимо учитывать, что человек динамичен, он постоянно меняется и развивается, соответственно меняются структура его потребностей, ценности, идеалы. Управленческому воздействию поддается только сотрудник, резонирующий «здесь и сейчас» с ритмами, целями и ценностями организации.

Именно поэтому, когда мы говорим про трудовую мотивацию сотрудника, мы чаще всего имеем в виду его **мотивационное поле** как совокупность, актуальный срез проявлений кластера направленности (нужда, потребности, мотивы, ценности, идеалы) в контексте конкретной жизненной ситуации с учетом уровневой структуры человека как индивида, личности, субъекта деятельности и индивидуальности.

Для полноценного понимания мотивационного поля сотрудника необходимо ввести следующие определения:

**Мотив труда** – побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками. Мотив – внутреннее побуждение.

**Мотивация трудовой деятельности** – стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

**Мотиваторы** – это факторы, повышающие эффективность и удовлетворенность работы человека благодаря соответствию его внутренним потребностям, целям и ценностям. Мотиваторы индивидуальны, меняются со временем. Они способны доставить человеку удовольствие от выполняемой деятельности за счет удовлетворения врожденной потребности психологического роста и стремления к повышению своей компетентности. Мотиваторы «заряжают» сотрудника бодростью и способствуют проявлению положительных эмоциональных переживаний (интерес, трудовой азарт, оптимизм, триумф, гордость, вера в себя и т.д.). К мотиваторам можно отнести факторы достижения, признания, личной ответственности, роста, продвижения вперед, материального вознаграждения и другие факторы, связанные с самовыражением личности через работу.

**Демотиваторы** – это факторы, способные «убить» в сотруднике инициативу и энтузиазм при выполнении работы, превратить работу в «каторгу», погасить трудовой настрой и вызвать негативные эмоциональные переживания (разочарование, пессимизм, скука, страх, раздражение, злость, презрение, обида и т.д.). К демотиваторам можно отнести критику, несправедливую оцен-

ку, безразличие, отсутствие / несправедливое вознаграждение, неоправданные ожидания и т.д.

Достаточно часто в своем стремлении расширить бизнес через *открытие региональных офисов* руководство организации формирует дополнительные демотиваторы для своих сотрудников. Так, например, явная демотивация региональных сотрудников проиллюстрирована В.А. Пискаревой, которая описывает взгляд HR-менеджера на проблему удаленности филиалов от центрального офиса:

– *ценовая политика рынка труда* отличается не только в масштабах макрорегионов, но и в разных городах, расположенных внутри одного федерального округа, поэтому при формировании фонда оплаты труда региональных офисов необходимо не только учитывать «вилку» окладов, но и дифференцировать компенсационные выплаты с учетом «местных цен» на услуги сотовой и междугородней связи, бензин, питание, медицинское обслуживание и т.д.;

– *отсутствие своевременной и в полном объеме информации* о событиях, происходящих в головном офисе компании (о новых назначениях, изменениях структуры, о введении в действие новых регламентов и т.д.), провоцирует ощущение информационной изолированности у региональных сотрудников и может стать одной из причин демотивации персонала;

– *разница часовых поясов* приобретает особую актуальность, когда сотрудники в служебных целях используют мобильные телефоны и вынуждены начинать рабочий день по местному времени, а заканчивать по московскому, ежедневно увеличивая тем самым продолжительность своего рабочего дня на разницу во времени между центральным офисом и региональным филиалом; работники также получают задания по электронной почте, в т.ч. и поручения, которые необходимо выполнить «немедленно», при этом не учитывается, что рабочий день в регионе уже закончен и связаться с партнерами в нужный момент нельзя, поскольку весь город живет по своему, местному, времени.

К сожалению, сотрудники центрального офиса (в большинстве случаев располагающегося в Москве) редко задумываются о том, что Россия – это не только Москва и региональным сотрудникам не хочется отвечать на телефонные звонки и

«срочные» электронные письма, задерживаться для совместных интернет-планерках с центральным офисом не в свое рабочее время, а спустя несколько часов после того, как рабочий день уже закончился<sup>1</sup>.

Таким образом, то, что в управленческой практике называется «индивидуальным подходом к работнику», является по существу стремлением обнаружить его индивидуальные мотиваторы и использовать их для управления организационным поведением и трудовой деятельностью работника. Бесспорно, мотиваторы и демотиваторы являются способами управления вниманием, энергией, энтузиазмом, эмоциями, влияющими на результативность деятельности. Однако в большинстве случаев мотиваторы влияют позитивно, а демотиваторы – негативно, и это нужно помнить, применяя в управлении метод «кнута и пряника».

### **3.3. Система мотивации, оплаты и стимулирования труда персонала**

Прежде, чем приступить к анализу общих черт и типовых ошибок из практики систем мотивации, оплаты и стимулирования труда малых и средних предприятий, необходимо, на наш взгляд, развести основные понятия:

- система мотивации;
- система стимулирования труда персонала;
- система оплаты труда персонала.

В контексте данной монографии данный шаг принципиально важен, так как позволяет наиболее точно охарактеризовать условия и принципы возможного взаимодействия между работником и работодателем.

В упрощенном варианте система мотивации отражает структуру потребностей и интересов работника; система стимулирования – те блага, которые может предложить организация для удовлетворения потребностей сотрудника в обмен на удовлетворение потребностей организации; система оплаты труда отражает воз-

---

<sup>1</sup> Пискарева В.А. Информирование как элемент мотивации сотрудников региональных офисов компании // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 1. – С. 63–66.

возможность выбора наиболее адекватной формы «взаиморасчетов» между работником и организацией.

При этом необходимо понимать, что каждая из перечисленных систем (более правильно было бы назвать – подсистем) является составной частью системы высшего порядка, регулирующей организационное поведение сотрудников в контексте организационной культуры предприятия. Речь идет о комплексной системе мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала.

Безусловно, это понятие настолько многогранно, что включает в себя различные содержательные аспекты, например, жизненный цикл организации, стиль управления, профессиональные кризисы, иерархию потребностей и т.д.

### 3.3.1. Система мотивации

Как уже было обозначено ранее, под *системой мотивации труда персонала* нами понимается система внешних условий, вызывающая эмоциональный отклик сотрудников на их актуальные потребности и запускающая внутреннюю энергию и активность людей на работе.

Тогда под *управлением мотивацией к трудовой деятельности* понимается управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала посредством влияния на условия и содержание труда в соответствии с мотивами персонала и потребностями организации.

Соответственно в структуру управления системой мотивации будет входить:

– *субъект управления* – руководители разных уровней управления, референтные группы, сами работники;

– *объект управления* – мотивация к трудовой деятельности всех категорий персонала;

– *механизмы мотивации* – механизмы формирования мотивов (через усвоение социальных норм, правил, формирование системы ценностных ориентаций и установок в сфере труда) и механизм функционирования трудовой мотивации (через актуализацию потребностей в процессе трудовой деятельности);

– ресурсы управления – административные, экономические, информационно-коммуникативные, организационно-управленческие и социально-психологические ресурсы<sup>1</sup>.

При рассмотрении системы мотивации персонала в организации необходимо практическое применение совокупности различных концепций мотивации в качестве инструмента построения диалога и выстраивания взаимовыгодного сотрудничества между работником и работодателем.

Мы разделяем точку зрения С.А. Шапиро, предложившего циклическую концепцию мотивации. Суть концепции состоит в том, что активная трудовая деятельность человека, прожившего полный жизненный цикл, составляет около 60 лет. Конечно же, цифра приведена усредненная, без учета конкретной жизненной ситуации, например, получения инвалидности в случае травмы на производстве или вынужденного участия в военных действиях<sup>2</sup>.

В этом временном отрезке предлагается выделять пятилетние временные циклы, что определяется служебно-профессиональным ростом большинства работников. Каждому циклу соответствует определенный мотивационный уровень, ориентированный на удовлетворение определенной группы потребностей. При этом важно понимать, что каждая из групп ключевых потребностей содержит производные потребности.

**Информационная потребность** проявляет себя как жажда знаний и стремление к саморазвитию, расширению кругозора. Информационная потребность проявляется во всех циклах человеческой жизни, особенно сильно в наиболее активные периоды трудовой деятельности. Информационная потребность может реализоваться путем получения среднего, высшего, дополнительного и других видов образования. Кроме того, стремление к развитию интеллекта, приобретению различных знаний, умений и навыков может реализовываться и через путешествия, профессиональную и географическую мобильность.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

<sup>2</sup> Шапиро С.А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути её реализации в практике управления персоналом // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 02(42). – С. 98–112.

Понимая наличие информационной потребности у работников, руководитель организации может выстроить эффективную систему мотивирования, проводя следующие мероприятия:

- поощрять развитие работников и их стремление к повышению своего образовательного уровня, направляя на курсы повышения квалификации, тренинги, семинары в зависимости от рода деятельности и финансовых возможностей организации;

- не препятствовать стремлению работников к получению высшего и послевузовского образования, соблюдая действующий закон об образовании, выделяя им отпуск для сдачи сессий и т.д.;

- обеспечивать работников профессиональной литературой, возможностями поиска информации в Интернете и т.д.;

- способствовать тому, чтобы работники, повышающие свой образовательный и интеллектуальный уровень, делились полученными знаниями с коллегами в рамках проводимых корпоративных мероприятий.

Информационная потребность может иметь в качестве своей производной ***потребность в активном общении***. Но в этом случае нужно учитывать возраст и семейный статус сотрудников. Как правило, молодые, не обремененные семьей сотрудники, стремятся к активному общению в рабочее время (перекуры, кофе-паузы, разговоры в процессе работы) и во вне рабочее время при неформальных корпоративных мероприятиях (выезды на природу, посещение клубов). Более зрелые, семейные сотрудники в большинстве случаев очень ценят свое личное время, стараются минимизировать потери времени на работе, избегать пустой болтовни и предпочитают корпоративные мероприятия в формате «вместе с семьей». Тем не менее, чем более взрослыми и самостоятельными становятся дети сотрудников, тем больше возникает потребность в активном общении на работе с целью избегания одиночества. Игнорировать потребность в активном общении невозможно, поэтому целесообразнее использовать её на благо компании, например, через формулировку для гиперобщительных сотрудников специальных задач по установлению контактов, урегулированию конфликтов, организации корпоративных мероприятий, реализации организационных традиций и т.д.

***Потребность в материальном достатке*** проявляется как стремление к достижению необходимого уровня оплаты труда и доминирует на протяжении всей трудовой жизни. Однако в пен-

сионном возрасте либо в случае уменьшения доходов в связи с теми или иными обстоятельствами работник может направлять на реализацию данной потребности значительно больше усилий, чтобы восстановить прежний уровень материального достатка. Если же ресурсы организма или обстоятельства не позволяют достичь желаемого, то возникает эмоционально травмирующее психическое состояние фрустрация, которое может переживаться как разочарование, тревога, раздражение, отчаяние.

Зная о потребности своих сотрудников в материальном достатке, руководитель может им предложить:

- возможность дополнительного заработка в рамках организации путем внутреннего совместительства, а также в иных формах, не противоречащих действующему законодательству (сверхурочная работа и т.д.);

- осуществлять индивидуальный подход к каждому работнику и выбирать в рамках проводимой социальной политики необходимые для него виды неденежного материального стимулирования;

- не препятствовать трудовой деятельности работника по совместительству в других организациях, если такая деятельность не сказывается отрицательно на результатах труда по основному месту работы.

***Потребность в достижении социального статуса.*** Служебно-квалификационное продвижение имеет свой предел. Достигнув определенного профессионально-должностного «потолка», большинство людей стремятся к самореализации в других сферах деятельности, выходящих за рамки профессии. Такой подход позволяет не только удовлетворить потребность в успехе и признании, но и самоутвердиться за счет получения особого общественного статуса в своей референтной группе. Не столь важно, какой будет эта референтная группа – шахматный клуб или общество садоводов-любителей, главное, чтобы оно соответствовало интересам.

Эффективный подход работодателя к удовлетворению потребности сотрудника в достижении социального статуса может быть реализован по средствам:

- использования внутренних PR-возможностей организации для развития творческих и коммуникативных способностей ра-

ботников (сайт организации, печатный орган, интернет-форум и т.п.);

– повышения общественной значимости деятельности таких работников в рамках организации, используя инструменты корпоративной культуры («героизация» эффективных результатов труда отдельных индивидов);

– представлять отдельных работников к награждению государственными наградами, отраслевыми знаками отличия или внутрифирменными почетными знаками за достижения в труде.

Одной из вариаций потребности в достижении социального статуса является **потребность в признании**. Обычно потребность в признании выражена у старательных сотрудников, ориентированных на похвалу руководства и одобрение коллег. Мощными мотиваторами в этом случае станут: благодарности как устные, так и письменные; публичная положительная оценка заслуг и достигнутых результатов; присвоение почетных званий и награда знаками отличия; выставка достижений и стенд с фотографиями лучших работников; наличие своего места (рабочего стола с именной табличкой, отдельного кабинета, места на парковке и т.д.).

Важно осознавать, что потребность в признании может иметь два вектора направленности:

– **горизонтальная потребность в признании** – признание со стороны коллег, уважение опыта и профессионализма, обращение за советом;

– **вертикальная потребность в признании** – это позитивная оценка, обратная связь, признание хорошо выполненной работы со стороны руководства.

При этом горизонтальная потребность в признании может найти свое выражение в **потребности принадлежать к определенной референтной группе** и, как следствие, – **потребности в командной работе**. Обычно основой для удовлетворения данной потребности являются дружеские, неформальные отношения, возникающие в рабочем коллективе. Именно чувство «плеча» и взаимосимпатии позволяет сделать совместную работу наиболее продуктивной. Для того чтобы максимально задействовать потенциал сотрудников, склонных к совместной, командной работе, руководству организации необходимо: понимать структуру неформальных отношений, сложившихся в организации; поддержи-

вать хорошие взаимоотношения с неформальными лидерами, вовлекать их в выстраивание коммуникаций и урегулирование конфликтов в коллективе; организовывать рабочее пространство с возможностью командной работы; обеспечивать возможность включения новичков в существующие команды; поощрять командные виды спорта, профессиональные соревнования и другие тимбилдинговые мероприятия.

Вертикальная потребность в признании может найти свое выражение в *потребности сотрудничать с руководством организации*. Такие сотрудники ощущают свое слияние с организацией на уровне чувства «Мы», поэтому искренне интересуются делами организации, хотят быть полезными для организации, предлагают идеи для совершенствования и оптимизации бизнес-процессов. Соответственно таким сотрудникам важно принятие руководством их персоны как партнера компании; приглашение от первых лиц в «узкий круг», участие в рабочих группах проектов, планерках и совещаниях; возможность неформального общения с руководством.

*Потребность в наличии семьи*. Стремление к приобретению статуса семейного человека реализует одну из базовых потребностей в принадлежности и любви. При этом можно наблюдать достаточно очевидную корреляцию между этапами жизненного цикла, семейным статусом и сценарием трудовой деятельности (карьерист-одиночка, сотрудница-декретница /молодая мамочка, семейный сотрудник со взрослыми детьми и т.д.). Если рассматривать корреляцию между семейным статусом и сценарием трудовой деятельности с позиции мотивации труда, то можно прогнозировать спад либо, наоборот, повышение эффективности труда в различные периоды жизни.

При грамотном управленческом подходе можно эффективно воздействовать на трудовую мотивацию, связанную с потребностью сотрудника в обеспечении и заботе о семье:

– стимулировать свободным временем работников в связи со вступлением в брак и с появлением детей, предоставлять гибкий рабочий график;

– изыскивать возможности для обеспечения семейных работников жильем или увеличения его площади (служебное жилье, ведомственные квартиры, дотации на аренду жилья и т.п.);

– предоставлять места для детей работников в учреждениях социальной инфраструктуры предприятия (детские сады, оздоровительные лагеря летнего отдыха), а также прикреплять их к ведомственным медицинским учреждениям в рамках системы социального страхования.

*Потребность в вертикальном или горизонтальном росте* является естественным следствием концепции профессионального развития человека и преодоления им профессиональных кризисов.

Основываясь на концепции профессионального становления личности, Э. Зеер, Э.Э. Сыманюк выдвигают положение о том, что переход от одной стадии к другой сопровождается **кризисами профессионального становления**, под которыми понимаются непродолжительные (до года) периоды кардинальной перестройки личности, изменение вектора её профессионального развития. Происходят перестройка смысловых структур, переориентация на новые цели, изменение взаимоотношений с окружающими людьми<sup>1</sup>.

Как правило, последовательность возникновения и проживания профессиональных кризисов соответствует логике профессионального становления.

*На стадии оптации* – кризис профессионального самоопределения (ядро кризиса составляет необходимость выбора вида и способа получения профессионального образования и профессиональной подготовки).

Получение базового (высшего) образования охватывает временной промежуток в диапазоне с 16–18 до 21–25 лет. На данной *стадии профессионального образования* (адепта) наблюдается *кризис ревизии и коррекции профессионального выбора*, выраженный в потере интереса к учёбе, сомнении в правильности сделанного выбора.

После завершения профессионального образования наступает *стадия профессиональной адаптации* молодых специалистов к самостоятельной трудовой деятельности: несоответствие профессиональной действительности ожиданиям молодого специалиста составляют психологическую основу *кризиса профессиональных*

---

<sup>1</sup> Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Кризисы профессионального становления личности // Психологический журнал. – 1997. – Т. 18, № 6. – С. 35–45.

*экспектаций*. Как правило, эта стадия охватывает пятилетний срок от 25 до 30 лет, но бывают и исключения.

На завершающей стадии первичной профессионализации после 3–5 лет работы возникает *кризис профессионального роста*, выраженный потребностью дальнейшего профессионального развития и чувством скуки, застоя и бесперспективности нынешнего положения.

На следующем этапе профессионализации качественное и продуктивное выполнение деятельности приводит к «перерастанию» своей профессии и развитию *кризиса профессиональной карьеры*, вызванного потребностью освоения новой специальности либо перехода в новую более высокую должность.

Таким образом, служебно-квалификационное продвижение, перемежающееся с кризисом профессионального роста и кризисом профессиональной карьеры, продолжается примерно три цикла, охватывающих возрастные периоды от 30 до 45 лет.

На стадии мастерства наблюдается *кризис нереализованных возможностей* (социально-профессиональной самореализации), вызванный потребностью самореализации и субъективным чувством глубокой неудовлетворённости собой. Как правило, в этот период жизни сотрудник озадачен сохранением полученных результатов. Данный период длится два или три возрастных цикла: от 45 лет до официального выхода на пенсию.

Уход из профессиональной деятельности связан с официальным завершением карьеры – период охватывает один или два возрастных цикла с момента достижения пенсионного возраста до реального окончания трудовой деятельности и сопровождается *кризисом утраты профессии*, означающим сужение социально-профессионального поля контактов, снижением финансовых возможностей.

Каждый из перечисленных кризисов профессионального становления отражает психологическую сущность дисбаланса профессиональной идентичности, когда по тем или иным причинам субъективный образ себя как профессионала начинает не совпадать с объективными требованиями к профессионалу, выдвигаемыми профессией.

Для эффективного преодоления профессиональных кризисов в целях управления мотивацией к трудовому поведению на каждом из этапов будут действовать свои стимулы, начиная от под-

держки наставника или коуча в самом начале карьеры до самостоятельного наставничества, тьютерства, передачи опыта новичкам и приемникам в конце карьерного пути. Кроме того, руководство организации может направлять работников на внутрифирменное и внешнее обучение в соответствии с нуждами организации и личными интересами работников; планировать карьеру работника в соответствии с результатами отбора при приеме на работу и текущей деловой оценки, с выявленными способностями и т.д.; осуществлять профессиональную ротацию в случае совпадения интересов работников и потребностей организации.

**Потребность в самосохранении** может выражаться через стремление к личной безопасности, гарантиям трудовой занятости, сохранению профессиональных и личных результатов труда, а также сохранению необходимого для профессиональной деятельности уровня здоровья. На первый план потребности в самосохранении начинают выходить уже в достаточно зрелом возрасте (после 40–45 лет), что связано с естественным старением организма и необходимостью заботы о членах семьи. Наиболее предпочтительными становятся более спокойные виды трудовой деятельности, не связанные с нервными срывами, конфликтными и стрессовыми ситуациями, оказывающими отрицательное влияние на здоровье. Одновременно люди, принадлежащие к этой возрастной группе, начинают обращать внимание на состояние здоровья, т.к. к ним приходит осознание того, что уровень материального достатка в связи с болезнями может значительно снизиться.

Для удовлетворения потребности сотрудников в самосохранении руководство организации должно использовать инструменты организационной и корпоративной культуры для утверждения в сознании работников веру в незыблемость и устойчивость организации в действующем сегменте рынка, а также культивировать корпоративные ценности (в т.ч. и ценности здорового образа жизни). Важную роль в удовлетворении потребности в самосохранении будет играть выделение средств на медицинское страхование работников, проведение профилактических осмотров, предоставление дотаций на лечение. В случае сокращения работников руководство может внедрять технологии аутплейсмента (мягкого увольнения) или скользящего пенсионирования

(постепенного ухода на пенсию), что создает у сотрудников уверенность в заботе руководства о своих подчиненных<sup>1</sup>.

Альтернативным вариантом потребности в самосохранении является *потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья*. В этом случае у части сотрудников наблюдается некая степень заикленности на здоровом образе жизни (продукты без ГМО и холестерина, употребление в пищу витаминов и пищевых добавок, сбалансированное питание с подсчетом калорий, регулярные занятия фитнесом, строгое соблюдение режима питания и сна и т.д.). Для такой категории сотрудников наиболее сильными мотиваторами станут: горячие обеды, абонементы на фитнес, спортзал и/или в бассейн, личный пример руководителя, поощрение здорового образа жизни и активного отдыха на уровне организационной культуры.

Не менее важным аспектом, влияющим на мотивацию к труду, считается *потребность в обеспеченности жильем*, так как жилищная проблема – один из самых мощных факторов, мотивирующих сотрудника на эффективный труд с условием стабильного получения высокой зарплаты. Если уровень заработной платы будет недостаточно высок или сотрудник будет ощущать риск нестабильности, то очень высока вероятность ухода такого сотрудника в более перспективную компанию, так как ипотечные выплаты / арендная плата – всегда стабильны. Чаще всего организации могут взять на себя обязательства по компенсации арендной платы / предоставлению квартир лишь для ключевых сотрудников, специально приглашенных («переманенных») от конкурентов, в т.ч. иногородних. На рядовых сотрудников – такие бонусы, как правило, не распространяются. В более выгодном положении оказываются крупные предприятия, обладающие собственным жилым фондом, например, общежитиями. Если же организация относится к категории малого / среднего бизнеса и не обладает необходимым жилищным фондом, то мотивирующим станут также помощь в оформлении кредитов / ипотеки, гарантия стабильной занятости.

Интересен, на наш взгляд, опыт зарубежных стран в мотивационном моделировании. Так, В.В. Капитонова описывает в ча-

---

<sup>1</sup> Шапиро С.А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути её реализации в практике управления персоналом // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 02(42). – С. 98–112.

стности необходимость рассмотрения не только количественного аспекта (какое место в жизни человека занимает работа или «центральность работы» по сравнению с досугом), но и качественного аспекта (какого рода вознаграждения ожидают сотрудники от работы). При этом выделяются три основных вида ожиданий от работы: инструментальные (материальные стимулы), ценностные (разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение) и социальные (желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе)<sup>1</sup>.

Не менее важной составляющей системы мотивации персонала является концептуальная основа, на которой, собственно говоря, и базируется принятая в организации система мотивации.

Из современных концепций мотивации чаще всего применяются следующие:

Модель позитивного подкрепления (вознаграждения) Л. Джевелл (L. Jewell). Суть концепции заключается в том, что между результатами труда и вознаграждением работника существует прямая связь, выявляются закономерности, например, работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются; избегают действий, которые наказываются; постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.

Л. Джевелл предлагает использовать внутренние способы вознаграждения (механизмы самомотивации). К их числу можно отнести: стремление к достижению результата; интересное содержание труда; значимость работы для общества; общение с коллегами. К внешним способам мотивации отнесены: заработная плата; карьера; символы статуса (машина, кабинет и т.д.); признание и дополнительные льготы (кредиты, страховка).

Близка по смыслу двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга (F. Herzberg), согласно которой все факторы, влияющие на трудовое поведение сотрудников, можно разделить на:

1) *гигиенические факторы* – политика компании, условия и режим труда, зарплата, отношения между коллегами, система

---

<sup>1</sup> Капитонова В.В. Опыт зарубежных стран в мотивационном моделировании, особенности управления персоналом // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2008. – №4. – С. 66–68.

контроля и оценки, предупреждающие неудовлетворённость работников и снижающие текучесть персонала;

2) *мотивационные факторы* – возможность достижения успеха, карьера, признание и одобрение руководителем высоких результатов, наличие персональной ответственности, возможность творчества – собственно мотивируют.

Для получения адекватных результатов применения данной системы мотивации необходимо учитывать особенности российского менталитета.

В силу того, что мы рассматриваем взаимоотношения сотрудника и организации, особую актуальность приобретает теория ожиданий В. Врума (V. Vroom), согласно которой значения имеют не только потребности конкретных работников, но и их надежды на то, что если они будут работать на определенном уровне эффективности и выполнять дисциплинарные требования, то их ожидания будут реализованы. В качестве примера можно привести ряд стереотипных ожиданий в размышлениях сотрудника: если я затрачиваю достаточно усилий и времени, я получаю хорошие результаты => если я получаю хорошие результаты в работе, то я жду обещанного вознаграждения => если я получаю обещанное вознаграждение, значит, я получаю удовлетворенность от своей работы.

Таким образом, поощрительные меры должны совпадать с ожиданиями работника. Если такое совпадение есть, то он повысит свою мотивацию, если нет, то понизит.

Не менее значима концепция справедливости Дж. Адамс (J. Adams), согласно которой собственные результаты и собственные усилия сотрудника всегда сравниваются с результатами и усилиями других сотрудников. Если сотрудник проявил больше рвения и получил лучший результат по сравнению с коллегой, а вознаграждение оказалось одинаковым или меньшим, то мотивация снизится. При соблюдении справедливости – мотивация увеличивается. В качестве примера классическая формулировка: «... наказали невиновных, наградили непричастных...» не только иллюстрирует нарушение концепции справедливости, но и отражает суть одной из самых распространенных управленческих ошибок в сфере мотивирования персонала.

В комплексной теории мотивации Л. Портера и Э. Лоулера (L. Porter, E. Lawler) основной акцент сделан на получение работ-

ником удовлетворения от результатов труда, которые зависят от таких факторов, как затраченные им усилия, способности, знания, опыт, а также характер и осознание места в общем деле, удовлетворение от завершения. Участникам крупных проектов и управленческому персоналу рекомендуется находить подтверждение завершения крупных проектов (фото в динамике до и после, музей компании, фотоархив от зарождения до настоящего времени), что способствует снятию «стресса незавершенности».

Э. Локк (E. Locke) обращает внимание на важность постановки целей и достижения результата как мотивирующего фактора. Большинству работников нравится работать в организациях, в которых уже создан определенный порядок и есть дисциплина, структурированность, корпоративный тайм-менеджмент. Немаловажную роль в рамках данной концепции играют способности руководства к четкой постановке задач и обеспечению исполнителей ресурсами для выполнения задач.

Если проанализировать концепции мотивации, то все они так или иначе связаны с потребностями человека. Не является исключением и концепция иерархии потребностей А. Маслоу (A. Maslow), выделяющая в структуре потребностей: физиологические потребности – зарплата, необходимая для удовлетворения физиологических потребностей; защита и безопасность – эмоциональная безопасность, стабильность; социальные потребности – общение, корпоративы, тренинги; потребность в уважении – обратная связь, делегирование, похвала, повышение квалификации; потребность самоактуализации – руководство проектами, творчество.

Трехфакторная модель потребностей Д. Макклелланд (D. McClelland) свидетельствует о трех потребностях, формирующих мотивацию к трудовой деятельности. Речь идет о потребности:

- во власти – мотивация сотрудника происходит через построение и реализацию карьерного плана;
- в успехе – сотрудник мотивируется самостоятельными проектами, вознаграждением за результат;
- в причастности – сотрудник мотивируется кооперативами, обучением и общением.

Основная сложность применения любой из перечисленных концепций заключается в отсутствии действительно валидного и надежного инструментария, способного достоверно выявить ве-

душие потребности сотрудников в конкретный период их жизненного цикла и профессионального уровня. Если же в такой диагностике мотивационного поля будет допущена ошибка и мотивирующий фактор будет выбран неверно, то вместо ожидаемого повышения эффективности трудовых действий возникнут демотивация персонала и снижение эффективности его труда.

Н. Самоукина предлагает выделять в мотивационном профиле сотрудника три группы потребностей:

*Ядерная потребность* – занимает первое, доминирующее место по значимости в структуре потребностей конкретного сотрудника. Удовлетворение ядерных потребностей обеспечивает высокую эффективность и лояльность сотрудника на 3–5 лет.

*Компенсирующая потребность* – вторая по значимости потребность для сотрудника; она важна, но не столь приоритетна как в случае с ядерной потребностью. Удовлетворение компенсирующей потребности способно замотивировать сотрудника на эффективную трудовую деятельность на срок от 1,5 до 2 лет.

*Фоновая потребность* (третья по значимости) удовлетворение фоновой потребности способно повысить лояльность и приверженность сотрудника на срок от полугода до года<sup>1</sup>.

Таким образом, формирование системы мотивации персонала должно основываться на выявлении иерархии потребностей персонала (определение ядерных, компенсирующих и фоновых потребностей) и выборе наиболее приемлемой концепции мотивации с учетом особенностей типа организационной культуры, этапа жизненного цикла организации, стиля управления. Каждая организация уникальна в силу того, что уникален её состав, при этом организация динамична; так как во времени меняются и персонал и потребности персонала, то и система мотивации будет динамична, что влечет за собой необходимость периодического (не реже 1 раза в год) мониторинга данной системы, анализа динамики результатов мониторинга и разработки корректирующих мероприятий.

---

<sup>1</sup> Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 272 с.

### 3.3.2. Система стимулирования труда

Фактическая реализация управления системой мотивации к трудовой деятельности происходит только при наличии соответствующих стимулов, способных вызвать эмоциональный отклик на потребности сотрудников.

**Стимул труда** – побудительная причина заинтересованности в труде. В трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации.

**Пороговое значение стимула** – уровень стимула по содержанию, величине и времени, способный преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие. Однако необходимо учитывать, что стимулы будут безразличны работнику, если они не соответствуют потребностям и мотивам сотрудника, недостаточны по размеру (ниже порогового значения), несвоевременны. Мотив труда также имеет свое пороговое значение. Стимул не может воздействовать на трудовое поведение человека, если мотив, на который он направлен, ещё не сформировался.

**Система стимулирования труда** – совокупность способов, материальных и нематериальных средств воздействия, с помощью которых организация стремится побудить работников к труду, повысить его интенсификацию, результативность, производительность, эффективность, качество для достижения целей организации.

Таким образом, под мотивацией и стимулированием трудовой деятельности можно подразумевать «встречу» мотивов и стимулов, которые по величине, времени и содержанию соответствуют условиям преодоления порога безразличия.

При этом единство связанных между собой мотивов и стимулов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в конкретный период (фазу жизненного цикла) организации, принято называть **мотивационным ядром персонала организации**<sup>1</sup>.

На рисунке 3 схематично представлена структура системы стимулирования трудовой деятельности.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

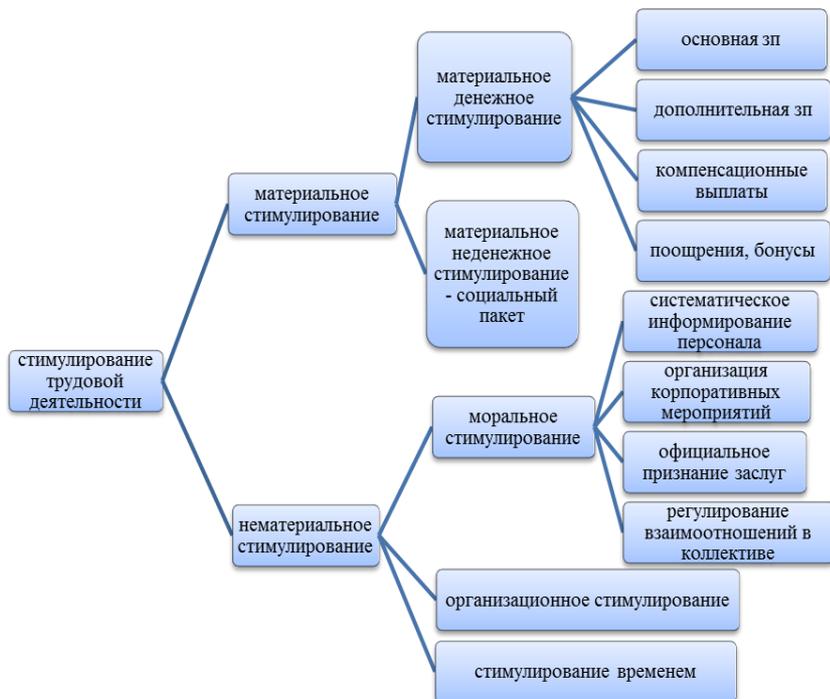


Рис. 3. Система стимулирования трудовой деятельности

Материальное стимулирование – комплекс материальных благ (денежных и неденежных), получаемых персоналом за выполнение требуемых правил поведения и достижение значимых для организации результатов труда.

Социальный пакет – добровольное предоставление работодателем наемным сотрудникам дополнительных социальных благ, обеспечивающих привлекательность данного предприятия. Несмотря на то, что официально термин «социальный пакет» не урегулирован на законодательном уровне, на практике он широко применяется как среди работодателей, так и среди работников и является серьезным конкурентным преимуществом организации, для того чтобы привлечь к себе и удержать лучших сотрудников.

Анализируя и прогнозируя формирование пакета социальных услуг как имиджевой составляющей бренда работодателя, прежде всего, необходимо помнить о тех проблемах и целях, на решение

которых должны быть ориентированы предоставляемые организацией блага.

Среди ключевых проблем можно отметить:

Во-первых, потери рабочего времени из-за физического состояния сотрудников. Тогда логично будет в качестве основной цели формирования социального пакета обозначить поддержание работоспособности персонала и наполнить соцпрограмму услугами по страхованию, медицинскими осмотрами, вакцинацией, компенсацией затрат на лечение, предоставлением путевок на санаторно-курортное лечение, организацией питания сотрудников и компенсацией занятиями спортом.

Во-вторых, если проблема кроется в высокой текучести персонала, то стимулирующая программа должна быть ориентирована на улучшение условий труда и сокращение бытовых расходов сотрудников (компенсация транспортных расходов, расходов на сотовую связь, предоставление фирменной одежды и т.д.), а также расходов на обучение.

В-третьих, для удержания в организации ключевых работников необходима конкретизация статуса «особо ценный сотрудник» и максимальное сокращение издержек (сотовая связь, транспортные расходы, безлимитный интернет, гибкий график, лучшее рабочее место, удобное время отпуска и т.д.).

Нематериальное стимулирование – комплекс методов поощрения и способов проявления уважения, благодарности, признательности сотрудникам за их ежедневный труд, включающий элементы морального стимулирования персонала, стимулирования свободным временем, организационного стимулирования. Нематериальное стимулирование запускает формирование условного рефлекса, когда за полезный для организации поступок со стороны сотрудника со стороны руководства следуют поощрение, похвала, устная благодарность или почетная грамота, вывешивание фотографии на доске почета и т.д.

В качестве примеров показателей (поступков), за которые желательно поощрять сотрудников, можно отметить:

- рациональное предложение по решению нестандартной задачи и / или оригинальность, повышающая результативность решения стандартной задачи;

- предложение по оптимизации (улучшению условий труда, повышению эффективности работы и т.д.);

– добровольное взятие на себя каких-либо трудовых обязательств сверх трудовых обязанностей;

– высокая эффективность командной работы и т.д.

Моральное стимулирование трудовой деятельности – регулирование поведения работника через общественное признание, повышение престижа работника. Суть регулирования поведения в данном случае основывается на передаче и распространении информации о лучших результатах трудовой деятельности, достижениях персонала, заслугах отдельных работников перед коллективом или организацией в целом. При этом руководство организации выступает в качестве транслятора информации о заслугах работника, а приемником информации – сам работник, рабочая группа, коллектив организации. Моральное стимулирование должно формировать положительное отношение к работе, организации и коллективу, приподнятое настроение, повышать значимость работы и организации в жизни человека.

Систематизация методов морального стимулирования (по А.Я. Кибанову, модификация З.В. Якимовой) представлена в табл. 7.

*Таблица 7*

### **Методы морального стимулирования**

Группы методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
1	2
Систематическое информирование	Расширенные совещания Собрания трудового коллектива Презентации успешных проектов Локальные корпоративные СМИ (газета, сайт, журнал, локальная информационная сеть) Идеологическая работа с персоналом, внутренний PR
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы Трудовые соревнования Корпоративные праздники Мастер-классы Событийные мероприятия Мероприятия командообразования, в т.ч. Welcome

1	2
Официальное признание заслуг	Представление к наградам (государственным, профессиональным, общественным) Награждение корпоративными наградами (грамоты, дипломы, благодарственные письма, ценные подарки, путевки, статусные премии / именные стипендии) Занесение на доску почета Упоминание на публичных мероприятиях, в т.ч. совещаниях и планерках
Признание принадлежности к организации	Фирменный стиль (фирменная одежда, фирменная символика на рабочих инструментах, деловых принадлежностях) Выделенное место на парковке, кабинет/ рабочее место с табличкой, именной шкаф/ящик/сейф для хранения личных вещей
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Эффективный стиль руководства Формирование психологически совместимых команд, рабочих групп Нейтрализация / урегулирование конфликтов Оптимизация социально-психологического климата в коллективе

Организационное (трудовое) стимулирование – регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом.

Структура системы стимулирования трудового поведения содержит три сегмента:

- общекорпоративный (для всех сотрудников);
- групповой (отдельные группы работников, например линейный менеджмент, обслуживающий персонал);
- индивидуальный (для ключевых сотрудников).

При этом каждый из сегментов содержит компоненты материального и нематериального стимулирования.

От «веса» сотрудника в организации будет зависеть вариативность его расчетного листа.

Так, например, рядовой сотрудник за свой труд будет получать вознаграждение только общекорпоративного сегмента: должностной оклад + выплаты, льготы и компенсации, гаранти-

рованные трудовым законодательством. В качестве нематериального стимулирования рядовой сотрудник может рассчитывать на блага, предоставленные в равной степени для всех сотрудников организации, например, право участвовать в профессиональном конкурсе или корпоративном мероприятии.



Рис. 4. Многоуровневая структура системы стимулирования трудового поведения

Если же сотрудник входит в определенный групповой сегмент, например, отдел продаж, то помимо общекорпоративных стимулов на его мотивацию будут влиять ещё и стимулы группового сегмента, например, процент с продаж и компенсация затрат на сотовую связь.

Если речь идет о ключевом сотруднике организации, занимающем определенную должность, то подход к стимулированию его деятельности будет индивидуальным. Помимо общекорпоративных и сегментных стимулов такой сотрудник может рассчитывать, например, на персональную надбавку и индивидуальный график работы.

### 3.3.3. Система оплаты труда

Применение различных механизмов стимулирования персонала обуславливает разные формы системы оплаты труда персо-

нала в организации: повременная, сдельная, комиссионная, система плавающих окладов, аккордная.

Повременная форма оплаты труда – норма времени, затраченного на труд, в денежном эквиваленте. В случае применения этой формы оплата производится на фактически отработанное время в соответствии с должностным (месячным) окладом или тарифной ставкой (дневной или часовой). Постоянная (основная, окладная) часть заработной платы работника, формируемая на основе должностного оклада или базовой ставки, создает у персонала чувство защищенности и уверенности в завтрашнем дне, что положительно отражается на удовлетворении потребности в стабильности и безопасности.

Сдельная форма оплаты труда – оплата за фактически выполненный объем работ. В случае применения такой формы оплата производится по результативности труда работника, которая зависит от его производительности.

Комиссионную систему оплаты труда, как правило, выгодно устанавливать сотрудникам, деятельность которых приносит организации прямой доход: менеджерам по продажам, рекламным агентам и т.п.

При комиссионной системе оплаты труда заработок может рассчитываться как: процент от выручки; фиксированный оклад плюс процент от выручки; процент от выручки, но не менее фиксированного оклада.

Система плавающих окладов обычно устанавливается не для конкретных сотрудников, а для всего персонала организации. Поскольку оклады сотрудников при такой системе обычно зависят от общей выручки организации (производительности труда), введение плавающих окладов позволяет обеспечить заинтересованность сотрудников в получении организацией максимальной прибыли, а также повысить качество выпускаемой продукции.

Если в целом по организации действует другая система оплаты труда, то плавающие оклады есть смысл установить только тем сотрудникам, чья работа прямо влияет на общий финансовый результат (заместителям руководителя, начальникам отделов и т.п.).

Аккордная система оплаты труда, как правило, устанавливается сотрудникам, которых привлекли для выполнения временного задания (строительства сооружения, ремонтных работ и т. д.).

Обычно в таких случаях с сотрудниками заключают срочные трудовые договоры (ст. 59 ТК РФ).

В законодательстве не установлены обязательные требования по организации аккордной системы оплаты труда.

На практике применяются:

– *простая аккордная система* (сотруднику начисляют фиксированные выплаты за выполнение задания);

– *аккордно-премиальная система* (сотруднику дополнительно выплачивают премию к зарплате).

Компании могут выплачивать своим работникам любые премии на свое усмотрение. Премиальная часть заработной платы обеспечивает заинтересованность работника в результате труда, является дополнительным стимулом к повышению эффективности труда и положительно отражается на удовлетворении потребности в достижении успеха. Существуют следующие виды премий: по итогам месяца, квартала, полугодия и (или) года. Ежемесячные и ежеквартальные премии могут быть как производственными (например, ежемесячные премии, являющиеся частью заработной платы), так и непроизводственными (например, ежемесячные премии сотрудникам, имеющим детей). Обычно выплата ежемесячных и ежеквартальных премий связана с производственной деятельностью сотрудников. Ежемесячные и ежеквартальные премии можно выплачивать из любых источников. Чаще всего ежемесячные и ежеквартальные премии выплачиваются за счет расходов по обычным видам деятельности. Разовые (единовременные) премии выплачивают не за определенный период, а при наступлении конкретного события, причем они могут быть связаны производственными (успешное окончание проекта) или непроизводственными (юбилей и т.п.). Организация также обязана выплачивать своим сотрудникам доплаты (надбавки) за сверхурочную работу; работу в ночное время или в праздники; работу в районах Крайнего Севера либо приравненных территориях; совмещение или замещение должностей.

Кроме того, администрация организации может установить к заработной плате сотрудника и любые другие доплаты и надбавки (ст. 135 ТК РФ). Например, доплаты за стаж работы в организации, отсутствие дисциплинарных взысканий и т.д.

Если работник тратится в интересах компании, она должна компенсировать потраченное (компенсация за использование

лично автомобиля). Компенсировать сотруднику организация обязана и иные затраты, например, на мобильную связь, если разговоры по телефону носят производственный характер, расходы на командировки и вообще любые затраты на служебные поездки. Например, командированному штатному сотруднику нужно возместить: расходы на проезд; расходы по найму жилого помещения; дополнительные расходы, связанные с проживанием вне постоянного места жительства (суточные); другие расходы, произведенные с согласия администрации организации<sup>1</sup>.

Организация может компенсировать своим сотрудникам расходы на питание. Здесь следует различать две ситуации: 1) компания обязана кормить своих сотрудников; 2) она делает это добровольно.

Сотрудник в течение своей работы в компании может получать от нее не только вознаграждения за свой труд, но и поощрения, с работой непосредственно никак не связанные. Прежде всего, это подарки и материальная помощь. Организация может поощрять сотрудников, выдавая подарки (ст. 191 ТК РФ). Обычно подарки носят непроизводственный характер, их выдают к какому-либо празднику, дню рождения и т.д.

### **3.3.4. Этапы формирования системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала**

Каждая организация в определенный период своего существования сталкивается с необходимостью формирования эффективной системы мотивации, стимулирования и оплаты труда. В дальнейшем сформированная система будет постоянно оптимизироваться с целью усовершенствования. В чем же состоит это усовершенствование? Прежде всего, руководство организации стремится найти причины неудовлетворительной работы персонала, понять способы усиления вовлеченности персонала в трудовой процесс и обеспечить повышение результативности труда с минимальными затратами для организации.

---

<sup>1</sup> Котова Л.А., Шкловец И.И., Ильюхина Т.М. Зарплата 2014. – М.: ЗАО «Акцион-Медиа», 2014 – 912с.

К примеру, К. Кинан<sup>1</sup> среди основных причин неудовлетворительной работы персонала выделяет: недостаточную подготовленность, некомпетентность, слабую дисциплину, неадекватный уровень требований, личные проблемы сотрудника и плохое руководство.

Очевидно, что в этом перечне присутствуют сразу два аспекта ответственности руководителя: прямой и косвенный.

На руководителе, прежде всего, лежит ответственность за формирование трудовой дисциплины и уровня требований. Если сотрудникам редко предъявляют дисциплинарные требования, у них может развиться неуважительное отношение к работе и чувство безнаказанности за дисциплинарные нарушения (опоздал на работу, задержался с обеда, не выполнил поручение в срок и т.д.). Если же к недостаточному уровню дисциплины добавить ещё и размытые, недостаточно четко сформулированные требования к результатам деятельности, то сотрудник может прийти к одному из двух типичных выводов:

– «...что бы я ни сделал, все будет не так...»;

– «...как сказали – так и сделал, я тут не причем...».

Как ни парадоксально, но за «проблемы сотрудников» руководитель также несет ответственность, хотя и косвенную. В частности, недостаточная подготовленность к выполнению заданий и некомпетентность сотрудников становятся большей проблемой руководителя, нежели сотрудника. Как правило, люди предпочитают придумывать причины, по которым работу нельзя выполнить, нежели честно признаться, что им не хватает знаний и навыков, чтобы выполнить порученное задание. Соответственно руководителю необходимо очень точно дифференцировать лень (не хочу в принципе) от некомпетентности (не могу, так как не умею) и от ситуативности личной проблематики сотрудника (не могу выполнить в данный момент, так как на это есть объективные причины / проблемы).

При небольшой численности персонала и личном участии собственника бизнеса в процессе управления организацией, что характерно для малого бизнеса, система мотивации зачастую приобретает «карательный» профиль. Руководителю некогда и

---

<sup>1</sup> Кинан К. Эффективная мотивация / К. Кинан; пер. с англ. М.В. Курилюк. – М.: Эксмо, 2007. – 80 с.

слишком накладно разбираться в тонкостях душевного склада и личных мотивах сотрудников. Обычно вердикт однозначен и обжалованию не подлежит: нет нужного результата – нет данного сотрудника в организации.

В организациях среднего бизнеса, где численность персонала уже достаточно большая, у руководителя ещё меньше возможности искать индивидуальный подход и расширять набор мотивационных условий.

Таким образом, мы приходим к пониманию, что изначально на формирование эффективной системы мотивации, стимулирования и оплаты труда руководство организации толкает понимание неудовлетворительной работы персонала. Однако уже в рамках малого и среднего бизнеса становится очевидным, что выявить индивидуальный мотивационный профиль каждого сотрудника и предложить соответствующие потребностям сотрудника организационные стимулы исходя из ресурсов организации – задача достаточно сложная и трудоемкая. Для ее решения должны быть привлечены либо внешние эксперты (например, бизнес-консультанты), либо HR-специалисты организации. Но в организационной структуре большинства компаний малого и среднего бизнеса может вообще не быть HR-отдела. В лучшем случае в организации есть менеджер или даже директор по персоналу, но для формирования действительно эффективной системы этого недостаточно. Должна быть сформирована рабочая группа, в которую в обязательном порядке должны быть включены: руководство всех уровней организации, HR-специалисты, ключевые сотрудники и представители «от народа», т.е. непосредственно все те люди (с учетом их ожиданий, потребностей и интересов), для которых, собственно говоря, вся система и разрабатывается.

Только после того, как у руководства произошло осознание необходимости формирования эффективной системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала был достигнут результат по организации рабочей группы, можно начинать внедрять пошаговый алгоритм.

На 1-м этапе необходимо определить стратегические цели организации и соотнести их с целями системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Иначе говоря, поощряться должно только то организационное поведение персонала, которое

ориентировано на достижение нужного для организации результата.

На 2-м этапе следует разработать / выбрать соответствующие анкеты / опросники / методики и провести диагностику мотивационных профилей сотрудников, определить мотивирующие факторы воздействия (мотиваторы).

Параллельно с диагностикой мотивационных профилей сотрудников должна проходить «инвентаризация» ресурсов организации, т.е. необходимо определить, какими стимулирующими благами обладает организация и каков исходный бюджет на совершенствование данной системы. Ведь даже сам стенд для фотографий лучших сотрудников и распечатка благодарственных писем тоже требуют определенных затрат.

На 3-м этапе необходимо выявить и по возможности устранить демотиваторы, причины текучести персонала и неудовлетворенности трудом. В т.ч. важно провести мониторинг рынка зарплат в данной сфере деятельности.

На 4-м этапе обязательно определяют инструменты (методы) для формирования системы оплаты труда (грейдинг, управление по целям, система сбалансированных показателей, система депремирования, рейтинговая система и т.д.), определяются с формой оплаты труда (повременная, сдельная, аккордная и т.д.) для каждого структурного подразделения и организации в целом.

На 5-м этапе желательно провести ряд сессий стратегического планирования, обсудить полученные результаты исследования и разработать в зависимости от выбранной методологии систему показателей, систему льгот, премиальную систему, систему материальной немонетарной стимуляции. При этом при разработке комплексной системы необходимо учесть следующие принципы:

- в основе оптимизированной системы должно лежать перераспределение премиального фонда, а не его увеличение (рост заработной платы эффективных сотрудников увеличивается за счет её снижения у неэффективных);

- общее увеличение премиального фонда возможно лишь за счет увеличения прибыли организации либо освоении дополнительных источников финансирования (например, гранты);

- 100%-е выполнение плана должно привести минимум к 10–15% увеличению дохода, иначе не будет преодолен пороговый уровень влияния стимула.

На 6-м этапе необходимо визуализировать результаты рабочей группы, полученные на сессии стратегического планирования, в формат презентации. Информация должна быть донесена до топ-менеджмента и сотрудников, проведено обсуждение, при необходимости внесены изменения.

На 7-м этапе необходимо разработать / доработать положение об оплате труда и стимулировании трудовой деятельности (обязательно), правила внутреннего трудового распорядка (при необходимости) и не позднее чем за два месяца до внедрения новой системы ознакомить под подпись всех сотрудников.

В течение этого срока (2 месяца) зарплата рассчитывается в двух вариантах (старый и новый), а выплачивается по старой схеме. Это даст возможность сотрудникам адаптироваться к новым условиям, сравнить, сделать соответствующие выводы и в случае необходимости внести корректировки в свое трудовое поведение и /или отношение к труду.

На 8-м этапе должны происходить сопровождение внедрения изменений, сбор и анализ обратной связи от сотрудников и анализ динамики показателей организации (текучесть персонала, доходы / расходы организации и т.д.)

### **3.4. Мониторинг мотивационной среды организации**

Смыслом любого предпринимательства является получение прибыли. Соответственно, как только руководство и/или собственник организации начинают замечать тревожные сигналы снижения эффективности бизнеса (например, замедление прироста прибыли, снижение объема продаж, рост дебиторской задолженности, высокая текучесть кадров), то, как правило, в срочном порядке начинают внедряться изменения. Чаще всего, изменения касаются модификации организационной структуры, реинжиниринга бизнес-процессов, а также совершенствования системы мотивации и оплаты труда.

В контексте управления персоналом под *мотивационным моделированием* понимается процесс совершенствования существующей в организации системы мотивации и оплаты труда посредством формирования оптимальной модели ценностно-

мотивационных связей, максимально соответствующих производимым организационным изменениям.

Безусловно, чтобы изменения были результативными, необходимо ясно понимать:

- что именно изменять (выяснить, в чем суть проблемы);
- на что конкретно изменять (иметь детальный образ желаемого результата);
- как осуществлять процесс внедрения и сопровождения изменений.

Пожалуй, самым сложным звеном в указанной цепочке изменений является именно «человеческий фактор» при выстраивании взаимоотношений между работодателем и работником, ведь при приеме на работу были обозначены совсем другие условия. И теперь необходимо делать обоюдный выбор – либо принимать новые условия сотрудничества, либо расставаться.

Так, например, Е.Н. Ветлужских выделяет целый ряд факторов, влияющих на успех организационных изменений (в том числе изменения системы мотивации и оплаты труда) и связанных с эффективностью взаимодействия руководителя и сотрудников:

– *понимание цели изменений, мотивация на изменения* – у коллектива должно быть понимание необходимости внедрения изменений, правильное видение целей и ожидаемого результата;

– *понимание сути проводимых изменений* – ясность для сотрудников путей, способов и механизмов, с помощью которых решаются поставленные задачи и достигается заявленная цель;

– *руководство изменениями* – личное участие в качестве руководителя проекта одного из топ-менеджеров либо уполномоченного лица, имеющего высокий должностной ранг;

– *четкое определение сроков, ролей и обязанностей* – при совершенствовании системы мотивации и оплаты труда подразумевается формирование экспертной группы проекта и определенный объем работы по координации взаимодействия: в случае отсутствия распределения большая часть нагрузки ляжет на руководителя проекта;

– *вовлеченность в процесс* – возможность руководителям и сотрудникам выдвигать и обсуждать собственные идеи изменений, сопричастность к процессу внедрения изменений;

– *наличие ресурсов для проведения изменений* – до начала изменений необходимо тщательно просчитать весь бюджет, так как из-

менение объявленных «новых» правил или отмена бонусов из-за нехватки ресурсов не только приводят к демотивации сотрудников, но и провоцируют усиление сопротивления изменениям в будущем;

– *своевременность проведения изменений* – изменения необходимо проводить исходя из реальных потребностей организации, а не в дань моде (это «модно», «большинство предприятий их уже используют», «это успешные западные методики») или под влиянием впечатлений руководства от пройденного мастер-класса, семинара или курса повышения квалификации;

– *фокусирование на приоритетных целях* – ресурсы организации не безграничны и (прежде всего, человеческие и временные ресурсы): менеджмент организации будет эффективен лишь в том случае, если люди работают в оптимальном ритме, без перегрузок, не расплескивая усилие и время на решение второстепенных задач и достижение факультативных целей;

– *консультирование сотрудников* – в период внедрения изменений сотрудникам потребуется консультационная поддержка: целесообразно провести презентацию новой системы оплаты труда или обучающий семинар для всех руководителей; если в проект приглашены внешние консультанты, то они должны выполнять вспомогательную, а не управляющую роль;

– *учет рисков* – осознание на уровне руководства, что каждое изменение потенциально рискованно, поэтому, прежде чем что-то внедрять или проводить какие-либо изменения, необходимо учесть и взвесить все возможные риски и последствия изменений<sup>1</sup>.

Не менее важным принципом, который обязательно должен быть учтен при мотивационном моделировании, является **соответствие системы мотивации и оплаты труда стратегическим целям организации**. Несмотря на очевидность данного утверждения, на практике руководители надеются на конкретный и определенный результат, а по факту мотивируют сотрудников на совершенно иные действия. В качестве метафорической иллюстрации вышесказанного можно привести пример Н. Лебедевой: «... В целях борьбы с вредителями Министерство сельского хо-

---

<sup>1</sup> Ветлужских Е.Н. Что способствует повышению эффективности новой системы мотивации и оплаты труда? // Мотивация и оплата труда. – 2008. – №4. – С. 296–302.

зайства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выдан 1 юань. Теперь все крестьяне разводят саранчу...»<sup>1</sup>.

Анализируя типичные ошибки работодателей в «оптимизации» системы мотивации и оплаты труда, Т.В. Бондаренко приводит целый ряд примеров абсурда. В частности, надеясь на высокую отдачу от командной работы и сотрудничества – работодатели поощряют индивидуальные усилия и лучших работников из команды; стремясь к высокому качеству работы, вознаграждают за количественные показатели, в т.ч. перевыполнение плана; ожидая инновационных идей и рискованных предложений – оплачивают только безошибочную работу и т.д.

Кроме того, Т.В. Бондаренко предлагает для достижения мотивационного эффекта использовать трехсоставную модель: *четкая формулировка ожидаемых результатов => измерение => мотивация.*

Чтобы узнать нужный компании показатель результативности и адекватно сформулировать КРІ (ключевые индикаторы (или показатели) производительности), следует ответить на вопрос: что является результатом выполнения данной обязанности? Ответ уместно формулировать с точки зрения количества, качества, бюджета и сроков работы.

Наиболее полная картина ожидаемых результатов формируется при совмещении функционального подхода и метода построения «диаграммы потребителей». В основе функционального подхода лежат детальный анализ и «оцифровка» функциональных обязанностей. Метод построения «диаграммы потребителей» ориентирован на удовлетворение потребностей внутренних клиентов (потребителей). При использовании данного метода для должности определяются внутренние клиенты. Затем с помощью интервью, анкетирования или фокус-группы формулируются ожидания внутренних клиентов, которые так же включаются в целевые показатели. Например, для секретаря одной коммерческой организации был сформулирован такой показатель: «снимать трубку после второго гудка». Диагностика показала, что внутренние потребители (работники других структурных подразделений) считали медлительность секретаря серьезной пробле-

---

<sup>1</sup> Лебедева Н. Правила постановки целей [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.klerk.ru/boss/articles/17532/>

мой. Удивительнее всего то, что эта проблема существовала уже довольно давно, но была совершенно неочевидной для руководства организации<sup>1</sup>.

В мировой практике одним из наиболее эффективных инструментов построения системы мотивации, стимулирования и оплаты труда является Key Performance Indicator (KPI) – ключевой показатель эффективности. В отличие от базовой заработной платы (оклада), KPI (как переменная часть, зависящая от индивидуального трудового вклада и результатов) ориентирует сотрудника на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации и мотивирует сотрудника на результативное выполнение должностных обязанностей.

Однако стоит отметить, что KPI окажется результативным инструментом управления трудовой мотивацией сотрудников лишь в том случае, если менеджмент организации:

- понимает как конкретно рядовые сотрудники, к которым применяется KPI, могут повлиять на достижение стратегических целей организации;

- может конкретизировать (оцифровать) наиболее подходящие и точные показатели успеха рабочей силы и поведенческих моделей;

- способен донести до рядовых сотрудников стратегические цели организации и обеспечить прогресс достижения целей.

Таким образом, в структуре бизнес-процессов организации KPI не только занимают промежуточное место между целями (что нужно сделать?) и планами (как и когда нужно сделать?), но и отражают измеримость достижения результата. Применение KPI предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной среде<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Бондаренко Т.В. Формирование объекта мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 4. – С. 12–17.

<sup>2</sup> Баштовая Е.В., Бодункова А.Г. Проблемы повышения производительности труда и мотивации персонала на основе системы KPI // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 19-1. – С. 137–145.

Для современных российских коммерческих организаций малого и среднего бизнеса полезным может оказаться заимствование отдельных аспектов проектирования системы мотивации, стимулирования и оплаты труда из опыта государственных университетов предпринимательского типа.

В частности наиболее полезен может быть опыт перехода на «эффективные контракты», который осуществляется в вузах в соответствии с государственной политикой и планами Правительства РФ по совершенствованию системы оплаты труда в государственных и муниципальных организациях (Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 №2190-р). Сам термин «эффективный контракт» в законодательстве отсутствует, юридически это трудовой договор. Принципиальное отличие «эффективного контракта» от иного состоит в наличии раздела «должностные обязанности» и четкого и конкретного определения материального вознаграждения, получаемого работником за их выполнение, а также условий его получения.

И.А. Бедрачук, О.В. Митина определяют экономический смысл «эффективного контракта» как установление взаимовыгодных отношений между работником и вузом. Как инструмент организационных изменений «эффективный контракт» может выполнять несколько ролей, как то:

- быть формой описания компетентностного профиля должности;
- устанавливать обязанности, права и четкие критерии результативности деятельности работника;
- юридически закреплять инструментарий индивидуального материального стимулирования.

Сам по себе эффективный контракт является итоговым документом, составлению которого предшествует системная работа по установлению показателей деятельности, разработке положений материального стимулирования работников, структурированию функциональных обязанностей и ответственности на основании анализа задач организации и требований тарифно-квалификационных справочников. Только в этом случае «эффе-

тивный контракт» будет являться инструментом изменений, а не просто формальным документом<sup>1</sup>.

Бесспорно, эффективность системы мотивации будет во многом зависеть от того, правильно ли мы смоделировали мотивационную среду организации с учетом влияния происходящих изменений. При этом под мотивационной средой организации мы понимаем совокупность условий и благ для удовлетворения потребностей сотрудника посредством его трудовой деятельности. Однако наличие у организации благ ещё не является априорным условием формирования мотивов труда.

Для того чтобы благо организации стало для работника стимулом к трудовой деятельности, необходимо, чтобы:

- у организации были блага, соответствующие потребностям работника, но для получения этих благ нужны трудовые усилия работника;

- работник ощущал высокую вероятность получения блага и достижения цели;

- трудовая деятельность позволяла работнику получить желаемые блага с наименьшими моральными и материальными издержками;

- трудовая деятельность являлась для работника основным условием получения блага.

Необходимо учитывать, что благо не становится стимулом трудовой деятельности, если:

- вероятность получения блага в результате трудовой деятельности мала;

- для получения блага требуется высокая интенсивность труда при отсутствии достаточных условий для восстановления трудоспособности;

---

<sup>1</sup> Бедрачук И.А., Митина О.В. Эффективный контракт с преподавателем как инструмент повышения эффективности деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 1. – С. 39–52; Бедрачук И.А. Материальное стимулирование основного персонала университета предпринимательского типа на основе системы сбалансированных показателей // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3. – С. 459–462; Митина О.В., Бедрачук И.А. Применение системы показателей оценки результатов деятельности в системе оплаты труда для достижения стратегических целей вуза // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 5(18). – С. 77–86.

- есть другие, более легкие, способы получить желаемое благо;
- для получения блага либо требуются сверхусилия, либо, наоборот, не требуются вообще.

Кроме того, если стимулы недостаточны по размеру, несвоевременны или не отвечают потребностям работника, т.е. оказываются ниже порогового значения, то они не способны преодолеть безразличие работника и вызвать планируемую трудовую деятельность<sup>1</sup>.

Особо следует отметить, что учета исключительно внутри-организационных факторов отнюдь не достаточно, чтобы корректно смоделировать мотивационную среду организации. Для построения действительно эффективной системы необходимо учитывать структуру предпринимательской среды в целом<sup>2</sup> и ключевые элементы микросреды (конкуренты; поставщики, находящиеся на «входе» во внутреннюю среду предпринимательской структуры; покупатели «на выходе»; прочие контрагенты, с которыми существуют устойчивые связи, или оказывающие существенное влияние на деятельность организации)<sup>3</sup>.

Таким образом, чтобы изменения, внедряемые в существующую систему были действительно эффективны, необходимо, чтобы:

- на уровне всей организации сложилось понимание, что изменения неизбежны и сохранять прежнее положение вещей уже невозможно;
- любые движения персонала в неверных направлениях (домыслы, слухи, сплетни, искажение информации) были блокированы с предоставлением верной информации;

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

<sup>2</sup> Терентьева Т.В., Бобырева М.А. Устойчивое развитие предпринимательской структуры» как категория. Концептуальные подходы к трактовке категории «Устойчивость развития предпринимательской структуры // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1-2. – С. 52–56.

<sup>3</sup> Ворожбит О.Ю., Зубова Н.В., Корень А.В. Структура предпринимательской среды: определяющие факторы // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 121–128.

– при составлении компенсационного пакета учитывались мотивационные факторы и потребности сотрудников (с учетом трудовых затрат и коэффициента трудового вклада);

– в процесс проведения изменений вовлекалось максимальное количество сотрудников всех уровней – от рядового работника до топ-менеджмента<sup>1</sup>.

Ещё одним важным фактором, существенно влияющим на мотивацию к трудовой деятельности, выступает официальность / неофициальность трудоустройства

**Неформальная занятость** является реальным и достаточно заметным феноменом в современном российском обществе. Рост количества безработных, перераспределение трудовых сил в секторах экономики, уменьшение доли занятых в государственном секторе, увеличение количества работников в сфере услуг и торговли дали толчок к развитию этого специфического явления на российском рынке труда.

Неформальная занятость занимает значительную долю российского рынка труда. Согласно статистическим данным Росстата доля неформально занятых в общем числе экономически активного населения составляет 17–18%. При этом существует вероятность того, что оценка может быть сильно занижена, так как процесс измерения неформальной занятости затруднен. Наиболее распространена неформальная занятость среди городского населения, что определено большим выбором альтернатив для городского жителя. Одними из самых уязвимых сфер деятельности являются оптовая и розничная торговля (34% от общего числа), сельское и лесное хозяйство (30,5%), что в сумме по двум отраслям составляет 64,5%. Это объясняется малыми капиталовложениями, необходимыми для работы в данной отрасли, а так же отсутствием особых профессиональных навыков. Другие сектора не так популярны среди неформально занятых<sup>2</sup>.

Анализируя распространение неформальной занятости по секторам российской экономики, необходимо отметить, что, по мнению специалистов, крупный бизнес почти полностью отка-

---

<sup>1</sup> Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблшер, 2013. – 149 с.

<sup>2</sup> Методологическое положение по измерению занятости в неформальном секторе экономике // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

зался от использования серых схем, неформальные трудовые отношения сейчас преобладают в малом и среднем бизнесе. ими охвачены и работники, нанятые на временные или сезонные работы<sup>1</sup>.

Современное понятие неформальной занятости не имеет точного критериального определения. основополагающими подходами к определению этого феномена выступают производственный и легалистский подходы. Производственный опирается на понятие «неформальный сектор» и включает в сферу неформальной занятости предприятия, которые осуществляют свою деятельность на основе отсутствия государственной регистрации в соответствии с принятым законодательством.

Легалистскому подходу присущ акцент на характер трудовых отношений между работником и работодателем. Сотрудники, чья деятельность осуществляется с нарушением действующих норм трудового законодательства, рассматриваются как занятые на неформальной основе. В этом смысле легалистский подход шире производственного, так как допускает наличие неформальных трудовых отношений как в неформальном, так и в формальном секторе экономики<sup>2</sup>.

В монографии при определении неформальной занятости мы придерживаемся легалистского подхода, поскольку он представляется нам наиболее полным при исследовании социально-трудовых отношений в России, исходя из их особенностей.

В этом случае основным признаком неформальной занятости является отсутствие формального контракта между работником и работодателем, в котором закреплён факт трудовых отношений. Этот факт может быть закреплён в различных нормах, предусмотренных законом: трудовой, гражданско-правовой договор и т.д. Таким образом, неформальную занятость можно определить

---

<sup>1</sup> В России хотят полностью ликвидировать неформальную занятость // Независимая газета – 20.05.2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.ng.ru/economics/2015-05-20/4\\_job.html](http://www.ng.ru/economics/2015-05-20/4_job.html)

<sup>2</sup> Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И., Жить «в тени» или умереть «на свету»: неформальность на российском рынке труда // Вопросы экономики. – 2013. – №11. – С. 65–88.

как любые виды трудовых отношений, основанных на устной договоренности<sup>1</sup>.

Российские исследования в области неформальной занятости (в силу недостаточной изученности и затрудненности достоверной оценки распространения этого явления) в основном касаются попыток определить масштабы и динамику феномена. Крайне мало работ, которые анализируют социально-демографический профиль неформальных работников, их социальный статус и субъективное восприятие работником своего трудового положения. По данным исследований среди неформально занятых по найму преобладают работники молодых возрастов с невысоким уровнем образования. Надо отметить, что в эту группу входит и такая категория, как студенческая молодежь, вторичная занятость которой в основном представлена в секторе неформальных трудовых отношений<sup>2</sup>.

Проведенные авторами исследования по опросу неофициально трудоустроенных сотрудников ряда предприятий малого и среднего бизнеса показали, что при неофициальном трудоустройстве наблюдается неудовлетворенность самим процессом труда, что снижает уровень мотивации.

Результаты исследования позволяют обозначить следующие моменты:

– при неформальном трудоустройстве работодатель пытается найти для себя экономическую выгоду, однако снижение уровня мотивации работников, их постоянный стресс ведет к снижению уровня выработки и высокой текучести кадров и не способствует развитию предприятия;

– эффективная система мотивации должна быть построена на соблюдении принципов справедливости, что в первую очередь нарушается при неформальном трудоустройстве;

– при неформальных системах найма и серых схемах оплаты труда работник лишается значительной части системы нематериального стимулирования;

---

<sup>1</sup> Варшавская Е.Я., Донцова И.В. Неформальная занятость по найму: грани явления // Известия ИГЭА. – 2012. – №6 (86). – С. 130–135.

<sup>2</sup> Дикусарова М.Ю. Вторичная занятость студентов как способ адаптации на рынке труда // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 3(21). – С. 177–182.

– при неформальных схемах оплаты труда у работников удовлетворяются, прежде всего, физиологические потребности, что побуждает оставаться на такой работе сотрудников только с низкой квалификацией или способностями.

Если же обобщить результаты авторов монографии с результатами исследований других авторов, то приходим к выводу, что:

– сотрудников мотивирует наличие прямой зависимости вознаграждения от результатов труда;

– в целях эффективной мотивации ключевых сотрудников необходимо ориентироваться на их индивидуальный мотивационный профиль, позволяющий выделить ядерные, компенсирующие и фоновые потребности;

– мотивирующими факторами помимо удовлетворения ряда потребностей являются справедливость, завершенность процесса (результативность труда), четкая формулировка задач, организация рабочего процесса, порядок, дисциплина и компетентная оценка труда работника со стороны руководства и коллег.

### **3.5. Инструменты диагностики мотивации персонала**

В классической схеме менеджмента П-О-К-М-К<sup>1</sup> – мотивирование персонала является одной из ключевых функций управления. Безусловно, только комплексная реализация всех функций позволяет достичь высокой эффективности управления персоналом. Однако своевременная и профессиональная диагностика мотивационного профиля того или иного сотрудника дает возможность уменьшить управленческие усилия, исключить лишние траты на неэффективное стимулирование трудовой деятельности и значительно повысить вовлеченность персонала в реализацию поставленных целей и задач. При этом, необходимо отметить, что этап взаимоотношений организации и работника будет влиять на выбор инструментов диагностики.

*Диагностика мотивации кандидатов на вакантную должность* – это самое первое испытание, с которым сталкивается менеджер по персоналу или даже руководитель организации,

---

<sup>1</sup> П-О-К-М-К = планирование – организация – координирование – мотивирование - контроль

принимая решение о приеме на работу того или иного сотрудника. Как правило на этапе до оформления трудовых отношений – кандидаты на вакантную должность ведут себя достаточно лояльно к предлагаемым конкурсным и отборочным испытаниям, стараются добросовестно заполнить все необходимые анкеты, отвечают на задаваемые вопросы, пытаются произвести впечатление на потенциального работодателя, зачастую «переигрывая» и уходя в зону социально одобряемых ответов.

Из наиболее эффективных инструментов диагностики мотивации на этапе отбора зарекомендовали себя:

- анкетирование;
- мотивационное письмо;
- проективное интервью;
- тестирование на выявление мотивационного профиля;
- решение кейс-задач.

Рассмотрим перечисленные инструменты.

**Анкетирование** как инструмент диагностики предполагает наличие специально разработанных бланков, содержащих вопросы по выявлению интересов и потребностей кандидатов. Кроме того в анкете, как правило, присутствует «паспартичка» – информационный блок, содержащий сведения о самом кандидате – его персональные данные, сведения о составе семьи, образовании, профессиональном опыте и т.д. Основное предназначение анкеты – собрать первичную информацию о кандидате и его мотивационном профиле выявить степень совпадения и «не совпадения» с моделью желаемого по каждому пункту анкеты. Иначе говоря, работодатель, анализируя анкету находит те пункты, которые противоречат требованиям к данной должности или же в целом не соответствуют правилам / нормам/ традициям, действующим в организации. Эти не совпадения и станут основой для вопросов при проведении очного собеседования. Выяснение обстоятельств по спорным (не совпадающим) обстоятельствам позволяет работодателю максимально быстро и объективно решить вопрос подходит кандидат или нет.

**Мотивационное письмо** – эссе – документ, дополняющий резюме кандидата сведениями о том, почему он заинтересован в получении определенной должности в организации и обоснование, почему именно он на нее подходит.

Для кандидата самая главная сложность в составлении мотивационного письма – это кратко, доступно и достоверно изложить ключевую идею, убедительно аргументировать свою позицию, но сделать это без воды и шаблонов-клише.

Для работодателя самое сложное – дочитать мотивационное письмо до конца и дифференцировать искреннюю заинтересованность кандидата от его журналистского таланта.

Обычно при постановке задания «Мотивационное письмо» предполагается лишь два условия:

- в мотивационном письме должно быть отражено: почему кандидат участвует в конкурсе на вакантную должность;

- объем мотивационного письма не должен превышать 1 страницы печатного текста формата А4.

Отсутствие других инструкций и указаний, позволяет рассматривать мотивационное письмо как вариацию проективной методики.

Проведенное авторами монографии исследование ряда мотивационных писем позволило сформировать следующую классификацию типов мотивационных писем и обозначить ключевые характеристики каждого из типов.

1. *Мотивационное письмо – индивидуальный план* (ориентация на будущее). В таком письме кандидат описывает очень конкретную должность, которую планирует занять в ближайшей перспективе; каких конкретно результатов хочет достичь с обоснование необходимых ресурсов, например указываются какие именно курсы повышения квалификации в каком объеме и когда кандидат хочет пройти, для того, чтобы достичь поставленных целей и задач. Безусловно, такое мотивационное письмо будет находиться в достаточно выигрышной ситуации, так как правильная постановка целей – это уже половина дела. Однако на общий исход принятия решения в пользу (или не в пользу) такого кандидата повлияет степень соответствия намеченного индивидуального плана стратегическим целям и задачам организации. ведь организация – это не ресурсная площадка для реализации амбиций, а возможность реализовать свой потенциал в труде, достижении результатов важных для организации.

2. *Мотивационное письмо – шаблон/дубликат*. Письма – дубликаты – практически идентичные или очень близкие по форме и содержанию, но с небольшими вариациями письма. Как правило,

предоставляются кандидатами, которые между собой дружат, тесно общаются и подают документы на рассмотрение вместе, «за компанию». Такая ситуация чаще всего встречается при массовой попытке трудоустройства молодых специалистов – выпускников одного вуза, одного направления подготовки и одного «года выпуска».

Альтернативный вариант письма-шаблона – это прототип образца, размещенного в свободном доступе в сети интернет. Как правило кандидаты, берущие за основу шаблон-образец и вносящие в него минимальные правки, подходят к выполнению данного конкурсного задания достаточно формально, ограничиваясь в вариантах первой страничкой поискового запроса.

Для работодателя мотивационное письмо-шаблон – это повод задуматься – если потенциальный кандидат добровольно отказывается от шанса выразить свою индивидуальность, обозначить свои потребности и предпочитает использовать общепринятые «клише» и шаблоны, то, вероятнее всего, его мотивационная сфера ещё недостаточно развита. А, как известно, на несформированную потребность – невозможно подобрать стимул, вызывающий эмоциональный отклик на потребность, так как она не сформирована.

*3. Мотивационное письмо – достижение* (ориентация на прошлое). В письме кандидаты подробно излагают о своих достижениях, имеющихся на сегодняшний день, вплоть до перечня всех полученных сертификатов и выигранных студенческих олимпиадах и конкурсах. Как правило, чрезмерная детализация и углубление в достижения прошлых лет, малозначимые для реальных должности, на которую претендует кандидат, может свидетельствовать о повышенном самомнении, стремлении «набить» себе цену. При адекватной самооценке кандидат должен суметь в своем мотивационном письме показать взаимосвязь между своими прошлыми достижениями и требованиями новой должности, продемонстрировать имеющийся у него потенциал, необходимый для движения вперед и достижения новых целей.

*4. Мотивационное письмо – осмысление жизненного пути.* Выбор такого формата письма свидетельствует о зрелости личности как социальной, так и профессиональной. Кандидат обосновывает свои цели на будущее исходя из уже пройденного жизненного пути и полученного опыта. Делает выводы, осознает

свои успехи и неудачи, формирует позитивное отношение к будущему и веру в себя, в свои силы, в свою полезность для организации и общества в целом. Для таких людей новая работа – это новый этап жизни, новый виток личностного роста. Однако в общей выборке, таких кандидатов, достигших осмысления, как правило не более 10%.

5. *Мотивационное письмо – письмо для адресата.* Прежде всего становится интересен выбор адресатов – кто-то адресует письмо кадровой комиссии, кто-то руководителю организации, кто-то экспертам, но большинство вообще пишут просто мотивационное письмо адресату – уважаемому читателю, принимающему решение. Сам факт выбора такой формы мотивационного письма может свидетельствовать о высокой степени ориентации на социально одобряемое поведение. Внешне такие люди всегда будут стремиться сделать все правильно, «так как нужно», «как сказали сделать», но степень их внутреннего несогласия может очень сильно варьировать.

6. *Мотивационное письмо – благодарность.* В письме кандидаты рассказывают о своих достижениях через призму слов благодарности конкретным людям, наставникам, руководителям, чьи слова, поступки, помощь оказали влияние выбор пути и расстановку приоритетов. Такой формат свидетельствует о важности для кандидата референтной группы, и в случае положительного решения в пользу кандидата о необходимости с первых же дней включения в социальную жизнь организации, выделения наставника.

7. *Мотивационное письмо – расстановка приоритетов.* В своём письме кандидат акцентирует внимание на возможность перестроить ключевые приоритеты, вырваться из рутины будничных дней для осуществления каких-то действительно важных проектов, участия в судьбоносных событиях. Такой формат письма также свидетельствует о социальной зрелости кандидата, его готовности к изменениям. Но контекст письма, как правило, указывает на наличие определенного жизненного либо профессионального кризиса. Такой человек заслуживает шанса изменить свою жизнь к лучшему, важно понимание, что этот шанс дает ему организация, значит, он должен не только изменить свою жизнь, но и привнести что-то новое, полезное в жизнь организации.

8. *Мотивационное письмо – за выслугу лет.* В письме анализируется жизненный путь кандидата в рамках одной организации

от студенческой скамьи до нынешней должности. Описывается поэтапный прирост навыков, знаний и опыта. Особо подчеркивается, как много уже сделано для организации и что был запланировано сделать в ближайшей перспективе. Но по тем или иным причинам человек вынужден сменить организацию и, по сути дела, начинать все с самого начала. Такой формат письма может гарантировать нам высокую приверженность потенциального кандидата организации, но вместе с тем и высок риск его негибкости, сложности в обучении новому, так как единственный и при этом очень длительный опыт будет накладывать очень мощный отпечаток на профессиональную деятельность в новых условиях. Как правило, таких людей очень сложно, а в некоторых случаях практически невозможно переобучить или обучить чему-то новому. На подсознательном уровне они будут постоянно сравнивать нынешние условия труда с теми условиями, которые были в «той» организации.

9. *Мотивационное письмо – зеркало амбиций.* Кандидат сам по своей сути является человеком достойным похвалы, достигшим значимых результатов, но ему очень необходимы внешние атрибуты, подтверждающие его достижения и питающие его амбиции. Защита диссертации, ученое звание, значек лучшего сотрудника, медаль за победу в спортивных соревнованиях, участие в важных проектах и т.д. – это важно и значимо именно потому, что отражает статус и подтверждает в глазах окружающих значимость и солидность. Атрибуты и артефакты подпитывают самооценку. В отличие от мотивационного письма достижения, ориентированного на полученный результат, мотивационное письмо – зеркало амбиций – ориентировано на эмоциональный отклик и социальную оценку значимости занимаемого статуса. При грамотной постановке задач и включенности в корпоративную культуру – такой человек может быть полезен организации как образец возможности достижения. Но если коллектив не примет такую «звезду», то звезда без сожаления уйдет к конкурентам искать «своего зрителя и обажателя».

Таким образом, обобщив все результаты анализа мотивационных писем, мы пришли к выводу, что мотивационное письмо может быть применено как дополнительный инструмент диагностики мотивации кандидата на вакантную должность. В идеальном варианте любое мотивационное письмо должно быть ис-

кренним, индивидуальным, гармоничным, пропорциональным, легким к восприятию, вызывать положительный эмоциональный отклик и содержать ответы на следующие вопросы:

– кто я, что я из себя представляю, почему сейчас я пишу это мотивационное письмо и какие цели перед собой ставлю;

– насколько мои личные цели соответствуют целям и задачам той должности в той организации на вакансию в которой я претендую;

– каков мой потенциал, какие результаты у меня уже есть, какими качествами я обладаю, как я могу использовать свой опыт, социальные связи, достижения для решения новых задач, которые меня ожидают в новой должности;

– что мне необходимо для того чтобы достичь цели, решить задачи и что полезного я смогу предложить / сделать для организации и общества в целом, если получу данную должность.

**Проективное интервью** – это интервью, которое основывается на построении вопросов таким образом, что отвечая на них, кандидат оценивает не себя, а людей вообще или какого-то конкретного персонажа. В основе любой проективной методики, в т.ч. проективного интервью, лежит предположение о том, что человек склонен проецировать (переносить) свой собственный жизненный опыт и представления на других людей. В итоге, кандидат переносит свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, персонажей, на вымышленные ситуации и т.д.

Целью **проективного интервью** является сбор такой информации: ценности; мотивация; модель поведения в контексте взаимоотношений «руководитель – подчиненный»; «острые углы» взаимодействия с коллективом; особенности общения с людьми; взаимодействие с клиентами; поведение в конфликтах и т.д.

Главная особенность **проективного интервью** заключается в том, что вопросы интервьюер задаёт в достаточно быстром темпе, чтобы кандидат говорил первые мысли, которые придут ему в голову. Тем более, что формулировка вопросов, касающаяся действий других людей, действует расслабляющее: кандидат уже не стремится понравиться рекрутеру и дает правдивые ответы, которые полностью выявляют его скрытые мотивы, ценности, установки, предпочтения, отношения. Кроме того, каждый вопрос

должен подводить к оценке других людей, что позволяет избежать социально желаемых ответов, чтобы произвести хорошее впечатление. Форма вопроса – открытая, предполагающая развернутый ответ. При этом вопросы желательно задавать в разноразмерной, не группировать их в тематические блоки.

Примеры проективных вопросов:

Что стимулирует людей к эффективной работе?

Что именно ценят люди в работе?

Почему человек выбирает ту или иную профессию?

Что может вынудить человека уволиться?

Что делает работу коллектива наиболее продуктивной?

В каком коллективе человек чувствует себя наиболее комфортно?

Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?

Почему люди стремятся сделать карьеру? и т.д.

***Тестирование на выявление мотивационного профиля.***

В настоящий момент в сообществе менеджеров по персоналу накоплен уже достаточный инструментарий тестов, позволяющих диагностировать мотивационный профиль сотрудников.

К наиболее популярным методикам можно отнести: тест «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш.Ричи, П. Мартин); Методика «Типологическая модель трудовой мотивации В.И. Герчикова; Тест «Диагностика мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана; Опросник направленности личности Б.М. Басса; Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов Т.Н. Францевой; методика мотивации достижения Х. Хекхаузена; Методика оценки интенсивности мотивации достижения в условиях влияния ситуационных факторов Д. Макклелланда, Дж. Аткинсон и др.

Кроме того, существует достаточно широкий арсенал методик диагностики различных аспектов мотивов и потребностей, в частности: Методика «Выявление осознанности различных компонентов мотива» А.В. Ермолина, Е.П. Ильина; Методика «Потребность в общении» Ю.М. Орлова; Методика «Оценка потребности в одобрении» П. Дугласа, Крауна и Девида А. Марлоу; Методика «Диагностика потребности в поисках ощущений» М. Цукермана; Методика «Познавательная потребность» В.С. Юркевича; Методика «Мотивация аффилиации» А. Меграбяна в модифи-

кации М.Ш. Магомед-Эминова; Методика «Мотивация к успеху» и Методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элгерс; Методика «Уровень соотношения «ценности» и «доступности» в различных жизненных сферах Е.Б. Фанталовой; Методика «Q – сортировка: диагностика основных тенденций поведения а реальной группе» В. Стефансона и т.д.

**Кейс-задания** – метод анализа конкретных ситуаций. кандидаты должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них, обосновав свой выбор.

Для ситуации подбора приведем примеры мини-кейсов, предлагаемых Н. Самоукиной:

– представьте, что Вы получили сразу два предложения от работодателей. Какими будут ваши критерии выбора?

– вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда. В первом случае большой оклад, но без комиссионных. Во втором случае – не большой оклад, но возможность хорошо зарабатывать на комиссионных. Во втором случае совокупный доход может быть значительно больше, чем в первом случае, но вторая ситуация менее стабильна, чем первая.

– у вас есть выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта, либо искать новых клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым. Что вы предпочтете и почему?

– что лучше – идеальный исполнитель со средним потенциалом, или звезда с большими амбициями и непредсказуемыми поступками. Кого из них возьмёте на работу.

– вы случайно узнаете, что ваш коллега берет «откаты». Каковы ваши действия?

– вы знаете, что ваш коллега плохо говорит о вас за глаза. ваши действия?

– вы пообещали клиенту срочно ответить на его запрос, но тут же получаете неотложное задание от руководителя. Каков будет ваш приоритет? и т.д.<sup>1</sup>

При **диагностике мотивации сотрудников в процессе их трудовой адаптации** очень большую роль будет играть процесс

---

<sup>1</sup> Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 272 с.

вхождения нового сотрудника в организацию, знакомство с коллективом, назначение наставника. Новые люди в период адаптации, как правило, демонстрируют повышенный интерес и высокий уровень мотивации ко всем событиям и процессам, происходящим в новой для них организации. Однако именно в силу ситуативности, диагностика мотивации сотрудников, находящихся в период адаптации (тем более в период испытательного срока) может дать ненадежные результаты.

Для **диагностики мотивации основного контингента сотрудников в процессе их трудовой деятельности**, как правило, применяют мотивационную беседу руководителя и подчиненного; методики диагностики лояльности, приверженности и вовлеченности персонала; используют анкеты для выявления наиболее предпочитаемых типов поощрений и проводят комплексную диагностику удовлетворенности трудом.

Отдельные аспекты диагностики связаны с выявлением мотивации руководителей и мотивации ключевых сотрудников с целью их удержания в организации и дальнейшего развития. Так в частности, среди руководителей принято выделять два типа мотивации:

Первый тип – «Стратегический руководитель» – его мотивация ориентирована на развитие компании, иногда даже в ущерб личным интересам.

Второй тип – «Босс», стремящийся к самоутверждению и личному обогащению за счет ресурсов организации.

Ну и конечно же особая работа должна быть проведена по **диагностике мотивации увольняющихся сотрудников**. В организации должны быть разработаны анкеты увольняющегося, так называемые «анкеты обратной связи».

Львиную долю всей работы по диагностике мотивации и выявлению мотивационных профилей сотрудников выполняют менеджеры по персоналу под руководством руководителей и / или директоров по персоналу.

Как уже было обозначено ранее, в организациях малого и среднего бизнеса, несмотря на относительно небольшое количество персонала, как правило, текущая работа по обеспечению кадровых процессов «съедает» все свободное время, не оставляя возможности для систематического проведения диагностики мотивационного климата организации в разрезе всех этапов, начи-

ная от подбора персонала и заканчивая увольнением. Ситуация усугубляется отсутствием в большинстве организаций автоматизированных методик диагностики, а выполнять обработку анкет в ручную – непозволительная роскошь траты рабочего времени в ситуации рыночной экономики. Именно поэтому для предприятий малого и среднего бизнеса в случае отсутствия автоматизированных систем для выполнения рутинной работы по сбору первички и обработке результатов целесообразно привлекать стажеров – практикантов, студентов. А уже готовые результаты, сформированные в сводные таблицы и графики подлежат дальнейшей аналитической обработке на уровне руководства организации и / или HR- департамента.

### **3.6. Мотивационные аспекты внедрения трудовых отношений в режиме удаленной работы в малом и среднем бизнесе**

В самом общем смысле под организационными изменениями понимают формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды и они содержат запланированные или незапланированные преобразования в организационной структуре, технологии и / или людях<sup>1</sup>.

Поэтому процессы, происходящие в современном мире и заключающиеся в широком распространении новых организационных форм и отношений, охватывают все сектора экономики, включая малый и средний бизнес. Ученые говорят о революции в сфере бизнеса, что связано в коренной перестройкой деловых процессов в условиях внедрения новейших информационно-коммуникационных технологий. Это обуславливает переход от экономики серийного и массового производства к экономике индивидуальных услуг, ориентированной на клиента, что характерно для малого и среднего бизнеса. Новые трудовые и организационные отношения, получающие все более широкое распространение во всем мире, подразумевают собой работу с удаленным доступом к информационной системе организации. Распростра-

---

<sup>1</sup> Глоссарий бизнес-терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.artmanage.ru/glossary.html>

ненность таких форм занятости во многом определяется отраслевой спецификой предприятий.

Отраслевая структура малых и средних предприятий в РФ характеризуется высокой долей предприятий оптовой и розничной торговли, которые составляют почти половину этого сектора.

Второй по численности сегмент – это предприятия сферы услуг. Около трети малых и средних предприятий осуществляют деятельность в промышленном секторе. При этом в сферах торговли и предоставления услуг преобладает малое предпринимательство, а в промышленности, строительстве – средние предприятия.

В развитых странах малые предприятия занимают прочные позиции в таких отраслях, как торговля, строительство, автосервис, сфера услуг, что не имеет сильных отличий с отраслевой структурой российского малого и среднего бизнеса. Но на современном этапе осуществляется активная диверсификационная политика малого бизнеса в новые области производства – машиностроение, энергетику, энерготехническую, химическую промышленность, приборостроение, транспортные перевозки и коммуникации, телекоммуникации, информационные технологии, а также другие наукоемкие, высокотехнологичные сферы производства.

Как отмечено в аналитическом документе «Доклад о мерах по развитию малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», подготовленном в Государственном Совете РФ в 2015 г., значительная часть средних предприятий – это, как правило, высокопроизводительные, инновационные и эффективно управляемые компании<sup>1</sup>.

При поддержке государства в субъектах Российской Федерации создаются специализированные организации инфраструктуры (региональные центры инжиниринга, центры прототипирования, центры сертификации, стандартизации и испытаний), деятельность которых направлена на повышение уровня технологической готовности малых и средних компаний к участию в производственных цепочках крупного бизнеса. Большое внимание уделяется утверждению региональных программ развития кла-

---

<sup>1</sup> Доклад о мерах по развитию малого и среднего предпринимательства в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smeforum.ru/upload/iblock/f81/f810c5d73204a810a2889cfc43d6aae9.pdf>

стеров, способствующих развитию инновационной деятельности. В Докладе отмечается, что кластеры, получившие поддержку, продемонстрировали опережающие темпы роста создания высокопроизводительных рабочих мест и инвестиционной активности, проведения НИОКР.

Пристальное внимание государства и надежды на развитие инновационных форм хозяйствования в малом и среднем бизнесе актуализируют анализ работы в режиме удаленного доступа и мотивационных механизмов реализации этого процесса.

Определения работы в режиме удаленного доступа весьма разнообразны. Среди распространенных определений подобного рода наиболее часто встречающимися являются термины «телекомьютинг», «телеработа», «виртуальная занятость», «дистанционная занятость» и др. По нашему мнению, все эти определения отражают единую сущность – построение организационных форм и организационных отношений по сетевому принципу. Такие организации называют сетевыми или виртуальными (часто употребляется понятие «безграничное предприятие»). Некоторые исследователи отождествляют сетевую и виртуальную организацию. По мнению других, сетевая организация является прообразом виртуальной. В таких организациях меняется характер отношений между работником и работодателем, предусматривающий высокий уровень обязательности сторон, применяются новые методы организационного управления<sup>1</sup>.

Среди выделенных исследователями особенностей малого и среднего предпринимательства в области управления персоналом можно обозначить те, что вполне соответствуют характеру трудовых и организационных отношений работы в режиме удаленного доступа. К ним относятся:

– способность создавать большее количество рабочих мест при меньших затратах капитала (неслучайно большее количество малых предприятий создается в сфере услуг);

– более низкое техническое и, следовательно, органическое, строение функционирующего капитала. В малом предпринима-

---

<sup>1</sup> Дикусарова М.Ю. Факторы внедрения организационных форм и организационных отношений в режиме удаленной работы в современной России // Власть и управление на востоке России. – 2013. – №4(65). – С. 34–38

тельстве (по сравнению с крупным) на единицу постоянного капитала приходится больше единиц труда;

- развитие малого предпринимательства придает рынку труда гибкость;

- превалирующее развитие малого предпринимательства в отраслях с быстрой окупаемостью;

- комплексный характер деятельности работников и гибкая организация труда. Нет четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом, что способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам предприятия малого бизнеса приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, так как здесь необходимы универсальные работники, а не профессионалы узкого профиля;

- отсутствие многоуровневой организационной структуры. В этих условиях персонал приходит к пониманию карьеры как расширению и усложнению функциональных обязанностей, росту профессионализма, увеличению заработной платы, а не повышению в должности;

- меньшая степень бюрократичности в работе. На предприятиях малого бизнеса отсутствуют многие правила и документы по регламентации деятельности, что порождает индивидуальный подход к каждой ситуации и работнику;

- предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника;

- высокая скорость принятия решений и коммуникативных процессов в целом.

Разумеется, не все предприятия малого и среднего бизнеса, исходя из их отраслевой структуры, могут использовать практики дистанционной работы. В меньшей степени это относится к промышленным и строительным предприятиям. В то же время, предприятия сферы услуг, а также предприятия инновационного направления, связанные с разработкой и использованием научно-технических идей, новшеств, созданием экспериментальных образцов новой продукции вполне отвечают требованиям организационных и трудовых отношений в режиме удаленной работы. К таким организациям можно отнести и малоисследованные в России организации сетевого маркетинга, работники которых не яв-

ляется формально трудоустроенными в компанию, но выступают официально в качестве партнеров. Занятость в таких организациях осуществляется по дистрибьюторскому соглашению, предполагая взаимоотношения частного лица и компании. Дистрибьютор занимается распространением продукции в фирме прямых продаж. На практике следует, что сторону в договоре могут так же обозначать торговым агентом, распространителем, подрядчиком, представителем, консультантом и т.п. А сам контракт – договором подряда, поручения, возмездного оказания услуг или даже всеми известным, поименованным в ГК РФ договора, назвать их соглашениями о сотрудничестве. При этом партнеры, взаимодействующие с головной компанией, функционируют как самостоятельные организационно-финансовые единицы, имеющие хозяйственно-правовую форму малых предприятий.

Мотивационные аспекты распространения трудовых отношений в режиме работы удаленного доступа в малом и среднем бизнесе необходимо рассматривать двояко, то есть мотивацию работодателя практиковать эти формы трудовых отношений на своем предприятии и мотивацию работника быть задействованным в них.

Можно выделить следующие преимущества использования дистанционной занятости, выступающие мотиваторами для работодателя:

- снижение накладных издержек, отнесенных на себестоимость продукции. Практики дистанционной работы предполагают значительное снижение расходов на содержание офиса, в том числе на коммунальные платежи, аренду, канцелярские товары и т.д.;

- сокращение затрат на содержание персонала. Сюда можно отнести и экономию фонда заработной платы, так как во многих организациях, практикующих дистанционную занятость, оплата труда происходит только за отработанное время и за определенный проект;

- высокая скорость осуществления инноваций, и, следовательно, высокая конкурентоспособность предприятия;

- снижение зависимости предприятия от географического фактора, так как подобная форма занятости дает возможность использовать нужных работников, проживающих в других регионах;

– использование новых технологий и методов электронного бизнеса дает возможность осуществлять операции покупки и продажи через Интернет, что значительно снижает их стоимость и повышает продуктивность труда, позволяет управлять изменениями в трудовых процессах и более активно включаться в мировые экономические отношения.

В то же время существует ряд моментов, выступающих демотиваторами при применении практики дистанционной работы для руководителя. Важнейший из них связан с трудностью контроля и управления. Для российских менеджеров характерно предпочтение прямого контроля и непосредственного общения с подчиненными. Среди менеджеров в малом и среднем бизнесе практически нет профессиональных управленцев и их знаний и опыта зачастую недостаточно, чтобы применять технологии «непрямого контроля», который основан на определенном психологическом контракте между работодателем и работником.

Как правило, в малом и среднем предпринимательстве в роли руководителя выступает собственник. Определенный отпечаток отношение собственности накладывает на выбор руководителем предприятия способа делового общения с подчиненными, т.е. стиля управления предприятием и его персоналом. Наблюдается определенная зависимость используемого руководителем стиля управления персоналом от количества собственников малого предприятия, участвующих в управлении. Когда руководитель предприятия – единственный учредитель фирмы, в основном доминирует авторитарный стиль управления, характеризующийся чрезмерной централизацией власти руководителя и личной ответственностью за решение большинства проблем. Часто такой руководитель действует с позиции силы и жестких методов управления, при этом в коллективе сложно строить отношения солидарности и единомыслия, формировать команду, поддерживающую стремления руководителя<sup>1</sup>.

К тому же, проблема контроля может быть решена в технологическом ключе. В современном мире существуют системы электронного мониторинга, позволяющие делать скриншоты экрана работника в определенные промежутки времени, что позво-

---

<sup>1</sup> Проблемы управления персоналом в организациях: Тематический сборник научных трудов / ред. А.Я. Кибанов. – М.: Государственный университет управления им. С. Орджоникидзе, 2005 – 255 с.,

ляет более полно осуществлять технологию контроля в сфере удаленной занятости.

Еще один момент демотивации связан с информационной безопасностью организации при использовании удалённого труда. Решение этой проблемы может лежать в плоскости отбора заданий, делегируемых удаленному работнику.

Но основным аспектом демотивирующего характера для работодателя является психологическое неприятие режима удаленной работы, недоверие между работником и работодателем, неспособность выхода за пределы существующих стереотипов в построении механизмов взаимодействия, основанные на социально-культурной управленческой модели, распространенной в современном российском обществе. В России традиционно сложился вертикальный, административный, «механистический» тип культуры управления. В «механистическом» типе культуры управляемость достигается за счет жесткой формализации функций, отношений, строгого пошагового контроля, сугубо денежной оценки работников, максимального вытеснения из дела личностной компоненты и большой дистанции власти<sup>1</sup>.

Для работника, трудящегося в режиме удаленной занятости, в качестве основных мотиваторов можно выделить следующие факторы:

- трудовая автономия работника, гибкая пространственно-временная организация труда, в том числе дающая возможность совмещать работу с другими видами деятельности;

- экономия на расходах, связанных с проездом к месту работы и питанием;

- увеличение автономии в балансировании между рабочей и нерабочей частями жизни;

- отсутствие производственных и личностных конфликтов на работе.

В качестве демотиваторов для удаленного работника выступают такие факторы как:

- ограничение социального и профессионального взаимодействия, социализации на рабочем месте. Анализируя сайты удаленных работников, мы выяснили, что для многих из них это яв-

---

<sup>1</sup> Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразования // Общественные науки и современность – 2003. – №5. – С. 12–22

ляется решающим фактором, который ограничивает их готовность трудиться в режиме удаленного доступа;

- неумение правильно сочетать рабочее время и бытовой домашний уклад;

- ограниченность профессионального и карьерного роста;

- недостаточная развитость правового поля в области дистанционной работы, и, следовательно, возможность нарушения трудовых прав работника.

По нашему мнению, более мотивированы к работе в режиме удаленного доступа работодатели и работники, чьи качества соответствуют современному информационному обществу. Исследователи выделяют следующий их перечень:

- готовность к постоянной инновационной деятельности;

- подготовленность к обработке и оценке информации как постоянной составляющей трудовой деятельности;

- умение ориентироваться в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, анализировать возникающие проблемы;

- готовность к сочетанию личных и групповых интересов, установлению контакта внутри своей группы и с другими коллективами;

- инициативность, предприимчивость;

- включение в систему непрерывного образования и повышения квалификации;

- сочетание технической и гуманитарной культуры;

- профессиональная, квалификационная, территориальная подвижность<sup>1</sup>.

С точки зрения внедрения работы в режиме удаленного доступа в сферу малого и среднего бизнеса в России к этим качествам можно добавить также ориентацию на децентрализованное управление и способность нести ответственность за принятые решения.

Таким образом, существуют факторы, как мотивирующего, так и демотивирующего характера для работодателей и работников в малом и среднем бизнесе в контексте распространения трудовых отношений в режиме дистанционной занятости в совре-

---

<sup>1</sup> Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. – 2003. - №1. – С. 30–53.

менном российском обществе. Ограничителями распространения этого процесса в обществе выступают социально-культурные факторы, национальный тип экономики, несоответствие новых форм трудовых отношений принятым управленческим нормам и правилам. В качестве еще одного фактора можно отметить, по мнению исследователей, несоответствие существующей системы подготовки кадров для малого и среднего бизнеса его потребностям<sup>1</sup>. Это затрудняет применение современных практик управления персоналом руководителями малого и среднего бизнеса. Но интенсивное развитие новых технологий, переход от системы фордизма к постфордизму, основным способом управления при котором является «дезорганизованная» форма, делает процесс распространения дистанционной занятости неизбежным.

### **Список рекомендуемой литературы к главе 3**

1. Антосенков, Е. Развитие малых и средних предприятий в России: проблемы организации и управления / Е. Антосенков, В. Курамышев // Труд и социальные отношения. – 2009. – №11. – С. 4–10

2. Астахова, Т.А. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? / Т.А. Астахова, Е.А. Толкачева // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 302.

3. Баштовая, Е.В. Проблемы повышения производительности труда и мотивации персонала на основе системы КРІ / Е.В. Баштовая, А.Г. Бодункова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 19-1. – С. 137–145.

4. Беккер, Г.С. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал / Г.С. Беккер // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С. 115–116.

5. Бедрачук, И.А. Материальное стимулирование основного персонала университета предпринимательского типа на основе системы сбалансированных показателей / И.А. Бедрачук // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3. – С. 459–462.

---

<sup>1</sup> Антосенков Е., Курамышев В. Развитие малых и средних предприятий в России: проблемы организации и // Труд и социальные отношения. – 2009. – №11. – С. 4–10

6. Бедрачук, И.А. Эффективный контракт с преподавателем как инструмент повышения эффективности деятельности вуза / И.А. Бедрачук, О.В. Митина // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 1. – С. 39–52.

7. Бондаренко, Т.В. Формирование объекта мотивации / Т.В. Бондаренко // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 4. – С. 12–17.

8. Бушуева, М.А. Финансовые мотивации участников кластера и способы принятия решений на основе локальных компромиссов / М.А. Бушуева, Д.И. Коровин, Н.Н. Масюк // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2013. – № 2 (344). – С. 15–22.

9. Ворожбит, О.Ю. Структура предпринимательской среды: определяющие факторы / О.Ю. Ворожбит, Н.В. Зубова, А.В. Корень // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 121–128.

10. В России хотят полностью ликвидировать неформальную занятость [Электронный ресурс] // Независимая газета – 20.05.2015. – Режим доступа: [http://www.ng.ru/economics/2015-05-20/4\\_job.html](http://www.ng.ru/economics/2015-05-20/4_job.html).

11. Варшавская, Е.Я. Неформальная занятость по найму: грани явления / Е.Я. Варшавская, И.В. Донцова И.В. // Известия ИГЭА. – 2012. – №6 (86). – С. 130–135.

12. Ветлужских, Е.Н. Что способствует повышению эффективности новой системы мотивации и оплаты труда? / Е.Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. – 2008. – №4. – С. 296–302.

13. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 149 с.

14. Гимпельсон, В.Е. Жить «в тени» или умереть «на свету»: неформальность на российском рынке труда / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2013. – №11. – С. 65–88.

15. Глоссарий бизнес-терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.artmanage.ru/glossary.html>

16. Гриффин, Р. Интеллектуальный капитал [Электронный ресурс] / Р. Гриффин. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/intellektualnyy-kapital/intellektualnyy-kapital.html>.

17. Дикусарова, М.Ю. Вторичная занятость студентов как способ адаптации на рынке труда / М.Ю. Дикусарова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 3(21). – С. 177–182

18. Дикусарова, М.Ю. Факторы внедрения организационных форм и организационных отношений в режиме удаленной работы в современной России / М.Ю. Дикусарова // Власть и управление на востоке России. – 2013. – №4(65). – С. 34 – 38.

19. Доклад о мерах по развитию малого и среднего предпринимательства в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smeforum.ru/upload/iblock/f81/f810c5d73204a810a2889cfc43d6aae9.pdf>.

20. Духнич, Ю. Социальный капитал [Электронный ресурс]/ Ю. Духнич // Smart education. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/sotsialnyy-kapital-v-strukture-intellektualnogo-kapitala.html>.

21. Зеер, Э.Ф. Кризисы профессионального становления личности / Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк // Психологический журнал. – 1997.– Т. 18, № 6.– С. 35–45.

22. Ивлев, В.А. Управление знаниями – это технология, которая позволит наполнить смыслом мир, в котором мы существуем [Электронный ресурс] / В.А. Ивлев, Т.В. Попова // Quality.eur.ru. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM6/knowledge-management-new.htm>.

23. Капитонова, В.В. Опыт зарубежных стран в мотивационном моделировании, особенности управления персоналом / В.В. Капитонова // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2008. – №4. – С. 66–68.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

25. Кинан, К. Эффективная мотивация / К. Кинан; [перевод с англ. М.В. Курилюк]. – М: Эксмо, 2007. – 80с.

26. Котова, Л.А. Зарплата 2014 / Л.А. Котова, И.И. Шкловец, Т.М. Ильюхина. – М.: ЗАО «Акцион-Медиа», 2014 – 912 с.

27. Круткова, М.А. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «ПРИМСЕРВИС» г. Артем /

М.А. Круткова, О.А. Батурина // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 19-1. – С. 36–40.

28. Лебедева Н. Правила постановки целей [Электронный ресурс] / Н. Лебедева. – Режим доступа <http://www.klerk.ru/boss/articles/17532/>

29. Методологическое положение по измерению занятости в неформальном секторе экономике [Электронный ресурс]. // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

30. Митина, О.В. Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза / О.В. Митина, И.А. Бедрачук // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4. – С. 64–72.

31. Митина, О.В. Применение системы показателей оценки результатов деятельности в системе оплаты труда для достижения стратегических целей вуза / О.В. Митина, И.А. Бедрачук // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 5(18). – С. 77–86.

32. Петровский, А.В. Основы теоретической психологии / А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 528 с.

33. Пискарева, В.А. Информирование как элемент мотивации сотрудников региональных офисов компании / В.А. Пискарева // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 1. – С. 63–66.

34. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразования / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность – 2003. – №5. – С. 12–22.

35. Проблемы управления персоналом в организациях: тематический сборник научных трудов / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Государственный университет управления им. С. Орджоникидзе, 2005. – 255 с.

36. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов / Н. Самоукина. – М.: Эксмо, 2010. – 272 с.

37. Терентьева, Т.В. «Устойчивое развитие предпринимательской структуры» как категория. Концептуальные подходы к трактовке категории «Устойчивость развития предприниматель-

ской структуры»./ Т.В. Терентьева, М.А. Бобырева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1-2. – С. 52–56.

38. Шапиро, С.А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути её реализации в практике управления персоналом / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 02(42). – С. 98–112.

39. Шкаратан, О.И. Русская культура труда и управления / О.И. Шкаратан // Общественные науки и современность. – 2003. – №1. – С. 30–53.

40. Bowen H.R. Investment in learning / H.R. Bowen. – San Francisco: 1978. – P. 362.

## Глава 4

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА\*

### 4.1. Определение, этапы и методы деловой оценки персонала

В современной практике кадрового менеджмента накоплен большой арсенал методов и технологий деловой оценки персонала. Потребность управленческих систем в достижение высокого качества результатов деятельности за счет принятия оптимальных решений вызвала появление целого направления в менеджменте – оценочного управления, ключевым элементом которого является оценка персонала.

Раскрывая данное понятие, мы опираемся на три наиболее существенных признака оценки персонала:

1. *Принадлежность к субъекту.* Оценка свойственна любому человеку, поскольку отражает его личные мнения, суждения, установки. Человек может по тем или иным причинам «спрятать» свои оценки, сославшись на оценки других или высказавшись еще более расплывчато «есть мнение» (но в любом случае у этого «мнения» есть автор). Важно понимать, что в деловой оценке персонала применяются именно субъектные (то есть принадлежащие конкретным субъектам).

2. *Наличие алгоритма.* Явно недостаточно того, что кто-то обладает оценочной информацией, необходимо эту информацию получить, то есть «вывести» оценки из людей с помощью определенных приемов, техник и методов. От качества используемых

---

\* © Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов.

оценочных методов и технологий во многом зависит степень достоверности оценок. Причем в практике деловой оценки персонала не принят термин «объективная оценка», акцент смещен на степень достоверности оценки: чем выше, тем она надежнее для принятия оптимальных кадровых решений.

3. *Представленность в определенном итоговом виде.* В результате обработки полученной оценочной информации важно получить итоговую оценку (например, рейтинг) или ряд оценок (в частности, степень выраженности того или иного качества в баллах). В данном случае оценка выступает как итог, конкретизированный результат оценивания.

В монографии мы придерживаемся определения понятия «оценка», приводимого В.И. Жуковым и Е.И. Комаровым: «Оценка – это суждения, мнения, умозаключения кого-нибудь о ком-нибудь, которые выявлены с помощью определенной технологии и выступают как итог оценивания»<sup>1</sup>.

*Цель деловой оценки персонала* – изучить степень подготовленности сотрудника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается на данный момент, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для определения перспектив профессионального развития и карьерного роста.

*Деловая оценка персонала* – это целенаправленный технологизированный процесс определения уровня выраженности компетенций, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей, а также выявления путей и способов развития этих компетенций до уровня, требуемого на конкретной должности в конкретной организации.

Оценка персонала позволяет провести эффективную диагностику уровня развития необходимых компетенций, сопоставить индивидуальные результаты со стандартными и/или экспертными требованиями (по уровням и специфике должностей), наметить перспективы развития карьеры как для отдельных сотрудников, так и для всего персонала организации.

Деловая оценка персонала, по нашему мнению, может являться центральным элементом системы управления персоналом.

---

<sup>1</sup> Жуков В.И., Комаров Е.И. Марк-менеджмент или наука и искусство оценивания // Управление персоналом. – 1998. – №11. – С. 9–13.

Взаимосвязь деловой оценки персонала и других элементов управления персоналом показана на рис. 4.



Рис. 4. Место деловой оценки в системе управления персоналом

Благодаря качественно проведенной деловой оценке персонала возможно решение целевого спектра важных кадровых задач:

1. Получение аналитического материала, необходимого для принятия обоснованных решений по подбору и оптимальной расстановке персонала в соответствии с должностными и профессиональными требованиями.

2. Разработка специальных программ по прохождению адаптационного периода для новых сотрудников с учетом их индивидуальных деловых и личностных качеств.

3. Определение состава сотрудников для дальнейшего обучения. Подготовка мероприятий по повышению квалификации и переподготовке сотрудников, направленных на развитие необходимых компетенций.

4. Выявление ключевых ценностей как центрального элемента корпоративной культуры организации, как у работающих сотрудников, так и у кандидатов при приеме на работу. Сопоставление корпоративных и индивидуальных ценностей для формирования более точного соответствия личных ценностей сотрудников и ценностей организации в целом.

5. Диагностика уровня мотивации и лояльности персонала, который измеряется через оценку степени удовлетворенности различными факторами труда – условиями, зарплатой, стилем руководства, морально-психологическим климатом. Разработка мероприятий по повышению мотивации сотрудников к профессиональному развитию и карьерному росту.

6. Постановка системы карьерного менеджмента в компании, которая определяет особенности и темп профессиональной и должностной карьеры сотрудников. Одними из широко применяемых в последнее время форм развития персонала являются кадровый конкурс, который проводится на основе современных оценочных технологий, и кадрового резерва сотрудников на занятие вышестоящих должностей с помощью специальных технологий оценки, например, ассессмент-центра.

7. Развитие карьеры сотрудников пенсионного возраста за счет присвоения им статуса советников, консультантов, тьюторов после оценки и выявления их мотивации заниматься подобной деятельностью<sup>1</sup>.

Таким образом, эффективная оценка персонала относится к важнейшим составляющим элементам управления любой организацией. Оценка персонала выступает основой для множества управленческих и кадровых процедур: отбора кадров, внутриорганизационных перемещений, зачисления в состав резерва на выдвижение, контроля персонала, переподготовки и повышения квалификации, улучшения структуры управленческого аппарата и т.д.

Несмотря на то, что существование разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью и, в конечном итоге, решение зависит от того, кто использует метод или кто привлекается в качестве эксперта. Проблему объективности оценки можно решить через выполнение определенных тре-

---

<sup>1</sup> Могилёвкин Е.А., Новгородов, А.С., Горшкова О.В. Деловая оценка персонала в вузе: анализ, возможности, перспективы // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – №1. – С. 48–54

бований к оценочной технологии, которая должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

1) объективно вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) надежно относительно свободно от влияния ситуативных факторов, (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

3) достоверно в отношении деятельности оцениваться должен реальный уровень владения навыками насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) с возможностью прогноза оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) комплексно оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

6) процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

7) проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Для обеспечения точности и эффективности оценки, она должна соответствовать следующим положениям:

– направленность на улучшение деятельности (оценка не должна ухудшать морально-психологический климат в организации, когда, например, каждый сотрудник, подвергшийся процедуре оценки, начинает вместо повышения эффективности собственной деятельности выяснять, кто из экспертов и почему поставил ему низкий балл);

– позитивное влияние на мотивацию сотрудников (оценка не должна носить характер окончательного «диагноза» или «приговора», она призвана быть инструментом для осознания проблемных зон и направлений развития);

– тщательная подготовка (объективность и точность оценки существенно повышается за счет ее технологизации, которая предусматривает разработку всей необходимой оценочной документации, подбор методов и четкое следование выбранному алгоритму);

– надежность и унифицированность критериев, их соответствие конкретным условиям деятельности (оценка должна опираться на модель компетенций, которая может уже существовать в организации, или ее предварительно необходимо разработать);

– достоверность используемых методов (в оценке должны применяться профессиональные методы диагностики, обладающие высокой степенью валидности и надежности. При этом возможно применение нетрадиционных методов оценки, заимствованных из графологии, нумерологии, астрологии и т.д., которые, тем не менее, не должны подменять основные оценочные методы, а только дополняют общую картину и подчеркивают ту или иную особенность личности).

– всестороннее и непредвзятое обсуждение итогов оценочной программы (эксперты принимающие участие в деловой оценке не должны быть заинтересованы в искажении оценок или находиться влиянием предвзятых мнений других сотрудников компании или испытывать давление руководства. Одним из способов соблюдения этого условия является приглашение в компанию независимых экспертов);

– результативность – обязательное и оперативное принятие действенных мер по итогам оценочных процедур (оценка должна проводиться не ради оценки, а по ее итогам должны приниматься своевременные кадровые решения, например, повышение по службе, перевод на другую должность, пересмотр должностных обязанностей и т.д.)<sup>1</sup>.

Соблюдение всех вышеперечисленных условий обеспечивает максимальное повышение объективности деловой оценки.

Деловая оценка, как и любой другой вид деятельности, связанный со сбором, структурированием и анализом информации, представляет собой последовательную смену этапов. Эти этапы объединены в единую схему их реализации, называемую процессом деловой оценки<sup>2</sup>. Деловая оценка персонала осуществляется по определенному алгоритму (рис. 5).

---

<sup>1</sup> Магура М. И., Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: Интел-синтез, 2002. – 176 с.

<sup>2</sup> HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.



Рис. 5. Процесс деловой оценки

Представленная на рис. 5 схема является, на наш взгляд, универсальной для любой технологии деловой оценки персонала.

На уровне определении стратегии важно определиться с целью деловой оценки в ходе ее уточнения с топ-менеджментом компании, в частности, отделить истинную цель от декларируемой (часто встречающаяся истинная цель – избавиться от неудобных сотрудников при официальной цели – проведение деловой оценки персонала) или сопоставить подход к оценке HR-службы или приглашенных экспертов с видением руководства компании.

Неотъемлемым элементом любой оценочной технологии является наличие модели компетенций, на основе которой проводится деловая оценка. При этом если модель компетенций в компании не разработана, то ее необходимо создать. Если нет возможности разработать полную модель компетенций (корпоративных, индивидуальных; для каждого уровня должностей) в силу трудоемкости и сложности подобной процедуры, то необходимо, по крайней мере, отобрать минимальный набор легко диагностируемых компетенций.

На завершающих этапах определения стратегии деловой оценки необходимо определить группу сотрудников, которые будут принимать участие в оценочных процедурах, выбрать наи-

более подходящую целям деловой оценки технологию, а также распределить ответственность между руководством, сотрудниками HR-службы и/или приглашенными экспертами. На уровне реализации деловой оценки персонала осуществляется тщательная подготовка, которая может занимать от 1 недели до 1 месяца и включает в себя различные процедуры: от разработки оценочных бланков и обучения экспертов до адаптации внешних экспертов к организации или формирования руководством компании и HR-службой у персонала правильного понимания целей и задач оценки, снижения психологического напряжения, связанного с опасениями относительно возможных последствий оценки.

Этап проведения технологии деловой оценки занимает, как правило, сравнительно меньший промежуток времени (от нескольких часов до нескольких дней). Стоит отметить, что в последнее время наблюдается тенденция к минимизации сроков проведения оценки благодаря активному использованию компьютерных технологий и исключению из процедуры оценки «громоздких» и слишком продолжительных процедур. Однако подобная минимизация может сказаться на качестве результатов деловой оценки.

После проведения оценки наступает не менее сложный и ответственный этап – обработка и анализ полученной диагностической информации. Продолжительность данного этапа зависит от целого ряда факторов: от числа участников деловой оценки, выбранной технологии и методов оценки, способов обработки результатов (с помощью компьютерных программ или без них), количества и уровня квалификации экспертов и от объема требуемой диагностической информации (для каждого участника, руководства, HR-службы).

Итогом всего процесса деловой оценки является предоставление обратной связи, которая проводится, как правило, для руководства и HR-службы, реже – для самих участников оценки. На наш взгляд, развернутая обратная связь участникам процесса деловой оценки является принципиально важным с точки зрения гуманистической парадигмы. В этом случае человек воспримется не как «винтик», который необходимо оптимальным образом встроить в общий механизм организации, а в качестве полноправного участника процесса реализации своей карьеры. В ходе обратной связи участникам, которая может даваться в разных форматах – от предоставления итогового бланка с результатами и

краткого комментария экспертов к ним до мини-коучинга, позволяющего осознать свои сильные и слабые стороны, найти собственную профессиональную и личностную «фишку» и наметить пути и способы реализации потенциала.

Определение стратегии проведения деловой оценки заканчивается этапом выбора технологии (системы взаимосвязанных методов). Анализ наиболее часто применяемых методов деловой оценки представлен в табл. 8, где указаны положительные стороны их применения, а также ограничения.

Таблица 8

### Анализ методов деловой оценки персонала

Название метода	Краткое описание	Достоинства	Ограничения
1	2	3	4
Биографический метод	Анализ биографических данных основных этапов профессионального и жизненного пути на основе трудовой книжки, биографии, характеристик, дипломов об образовании и дополнительном обучении	1. Выявление уровня квалификации и динамики профессионального и карьерного продвижения. 2. Выявление несоответствия записей в документах фактическому положению вещей.	1. Стандартный анализ основных документов. 2. Невозможность выявить личностные качества (формальный подход к написанию характеристик)
Анкетирование	Опрос по составленной в соответствии с определенным алгоритмом анкете. Включает как открытые, так и закрытые вопросы и имеет ограничения по объёму (как правило, не более 2–3 страниц)	1. Удобство в обработке. 2. Возможность задействовать в оценке большое количество респондентов. 3. Возможность быстрого первичного отбора и оценки сотрудников	1. Недостаточный объём информации для полного раскрытия делового и личностного потенциала. 2. Велика вероятность недостоверных или социально желательных ответов. 3. Высокие требования к уровню профессионализма разработчика анкет.

1	2	3	4
Тестирование	<p>Ответы на перечень вопросов, составленных по определенным правилам (в режиме «да – нет» или «согласен – не согласен» в случае применения бланковых тестов; выбор варианта ответа, цвета, фотопортрета и т.д. в случае использования проективных тестов)</p>	<p>1. Быстрая обработка по заранее составленным ключам. 2. Небольшие временные затраты. 3. Массовый охват респондентов.</p>	<p>1. Существенное влияние ситуативных факторов на результат (время суток, погодные условия, окружающая обстановка, личность психолога, проводящего тестирование) 2. Вероятность социально желаемых ответов. 3. Легкий доступ к наиболее распространенным методикам через Интернет.</p>
Наблюдение	<p>Фиксация поведенческих индикаторов в специально составленных бланках для наблюдателей. Различают включенное наблюдение (наблюдатель участвует в работе наблюдаемых) и невключенное (наблюдатель работает отстраненно)</p>	<p>1. Большой массив оценочной информации. 2. Возможность оценить реальное поведение человека, а не его мнение о своём поведении. 3. Позволяет оценить уровень развития определенных компетенций</p>	<p>1. Высокие требования к уровню подготовленности наблюдателей. 2. Вероятно проявление субъективизма в оценке. 3. Сложность в структурировании и обработке оценочной информации</p>
Собеседование	<p>Проведение интервью в режиме вопроса-ответа по заранее составленному плану (структурированное собеседование) или в форме открытых вопросов (неструктурированное интервью) или смешанная форма. Проводится на разных уровнях (психолог, менеджер по персоналу, линейный руководитель и руководитель организации).</p>	<p>1. Возможность определить деловые и личные качества интервьюируемого. 2. Наличие непосредственного взаимодействия между интервьюером и интервьюируемым. 3. Возможность провести интервьюируемого на стрессоустойчивость.</p>	<p>1. Наличие специальной психологической подготовки интервьюера. 2. Субъективизм интервьюера в результате действия социальных стереотипов восприятия (относительно пола, возраста, рода занятий, национальности и т.д.) 3. Искажение оценочной информации за счет владения техниками успешного прохождения интервью и навыками самопрезентации.</p>

1	2	3	4
Решение кейсов	Решение определенных ситуаций, содержащих множество вводимой информации. Оценивается не решение как таковое, а способы его решения и поиск альтернативных вариантов. Как правило, используются при оценке бизнес-компетенций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность отследить логику принятия решения в сложных и неоднозначных ситуациях.</li> <li>2. Кейсы могут отражать специфику деятельности конкретной организации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существенные временные затраты на составление и реализацию кейсов.</li> <li>2. Оцениваются в основном интеллектуальный и организационный блок компетенций.</li> </ol>
Деловая игра	Процесс решения задач в ходе группового взаимодействия. Деловая игра имитирует реальную деятельность, при этом участники деловой игры имеют возможность попробовать себя в различных ролях.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активное включение участников в процесс группового принятия решения.</li> <li>2. Возможность оценить коммуникативный блок.</li> <li>3. Участники приобретают навык группового взаимодействия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность экспертной оценки при большом количестве участников.</li> <li>2. Возможен деструктивный вариант развития деловой игры, когда участники погружаются в негативные эмоциональные переживания или неуправляемый конфликт.</li> <li>3. Акцент в деловой игре, проводимой психологами, может смещаться от анализа содержания работы в сторону отработки психотерапевтических техник и решения личных проблем участников оценки (из всего сделать психодраму).</li> </ol>
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность оценить поведение человека в нестандартной ситуации.</li> <li>2. Проверка стрессоустойчивости и уровня эмоциональной стабильности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отрицательное отношение участника к подобным процедурам.</li> <li>2. Формирование негативного отношения ко всей компании.</li> </ol>

1	2	3	4
Самоотчет	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом.	1.Создание условий для самоанализа деятельности и степени выраженности компетенций. 2.Определение дальнейших направлений личного и профессионального развития.	1.Определенный уровень субъективности участника оценки. 2.Низкая мотивация к публичному предъявлению результатов собственной деятельности.

В данной таблице мы проводили сравнение наиболее популярных, надежных в диагностическом отношении методов оценки.

В оценочных технологиях ведущую роль играют эксперты, у которых, несмотря на определенный уровень подготовки, возможно проявление психологических установок, которые не всегда осознаются ими самими, но могут приводить к заметному искажению оценок. В число таких ограничений, связанных с психологическими особенностями восприятия экспертом оцениваемого, входят следующие<sup>1</sup>:

– «ошибка великодушия» как проявление тенденции фиксировать внимание только на социально одобряемых образцах поведения, положительных качествах, выставлять всем более высокие оценки из-за нежелания кого-либо обидеть;

– «ошибка центральной тенденции» или тенденция к усреднению оценок как следствие установки на избегание крайних суждений (эксперту, с одной стороны, не хочется никого обижать, а с другой стороны, не хочется быть слишком снисходительным и великодушным, поэтому большинство сотрудников получают у него средние оценки по всем качествам);

– «ошибки по аналогии или контрасту со своими качествами и способами поведения» – установка на выбор собственного поведения и стиля работы в качестве эталона (при их совпадении у эксперта и оцениваемого, по мнению самого эксперта, оценки повышаются, при различии – снижаются);

<sup>1</sup> Могилёвкин Е.А. Современные методы деловой оценки персонала // Аттестация педагогических и руководящих работников народного образования Приморского края. Вып.12.– Владивосток: Дальпресс, 2000.

– «ошибка стереотипного восприятия» – определенная тенденциозность и необъективность при оценке лиц, принадлежащих к тем или иным профессиональным, социальным, возрастным, группам (например, снижение оценок за “молодость” – «еще жизни не знает», или, наоборот, за большой возраст вне зависимости от уровня продуктивности деятельности);

– «гало-эффект» или «эффект ореола» – проявляется в том, что высшие (или низшие) оценки даются человеку на основании лишь одной характеристики, то есть оценка одного какого-либо проявления становится оценкой человека в целом;

– «упрощение задачи» – при оценке эксперт работает лишь с частью критериев или вовсе их упрощает;

– ошибки за счет несерьезного, недостаточно внимательного отношения к самой процедуре экспертизы.

Воздействие приведенных ошибок на оценку снижается при тщательном отборе экспертов и их хотя бы небольшой предварительной подготовке (это может быть установочная беседа, в ходе которой профессиональный психолог объяснит правила работы с психодиагностическим инструментом, опишет возможные ошибки оценивания, раскроет механизм их возникновения и способы их минимизации).

## **4.2. Экономические и социальные эффекты деловой оценки**

Рассматривая эффективность деловой оценки можно говорить о двух аспектах: экономическом и социально-психологическом.

Экономическая эффективность может быть определена только опосредовано в виду своего косвенного отношения к основным экономическим показателям, которые связаны с повышением результативности работой персонала после проведения оценки. За основу расчета взят подход из книги В.Т. Шишмакова, С.В. Шишмакова<sup>1</sup>.

Рассмотрим экономическую эффективность от реализации проекта деловой оценки с точки зрения двух следствий – умень-

---

<sup>1</sup> Шишмаков В.Т., Шишмаков С.В. Стратегический менеджмент на железнодорожном транспорте. – М.: Маршрут, 2006. – 135 с.

шение текучести кадров и оптимизация кадровой структуры за счет сокращения аппарата управления с одновременным повышением результативности его деятельности.

Расчет экономической эффективности определяется по следующей формуле:

$$E_T = \frac{\mathcal{E}_T}{Z_T}, \quad (1)$$

где  $E_T$  – показатель экономической эффективности проекта оценки;

$\mathcal{E}_T$  – годовой экономический эффект от реализации проекта, руб.;

$Z_T$  – суммарные годовые затраты, связанные с внедрением проекта, руб.

$$\mathcal{E}_T = \sum_{r=1}^n (P_r - Z_r), \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_m$  – годовой экономический эффект от реализации проекта, руб.;

$P_m$  – стоимостная оценка результатов от реализации проекта деловой оценки, руб.;

$Z_m$  – суммарные годовые затраты на внедрение проекта, руб.;

$n$  – число выполняемых работ, в результате которых получена экономия.

Для расчета экономического эффекта используем следующие показатели:

1.  $P_{т1}$  – экономия за счет уменьшения текучести кадров;

2.  $P_{т2}$  – экономия заработной платы.

1. Экономия за счет уменьшения текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$P_{т1} = \sum P_i * (1 - K_{ч2} / K_{ч1}), \quad (3)$$

где:  $P_{т1}$  – экономия за счет уменьшения текучести кадров, руб.;

$K_{ч1}$ ,  $K_{ч2}$  – фактический и ожидаемый коэффициент текучести кадров после реализации инноваций, %

$\sum P_i$  – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью в том числе:

$P_1$  – затраты, связанные с обучением вновь принятых работников, руб.;

$P_2$  – на обучение новых сотрудников пользования корпоративными информационными системами, руб.

2. При сокращении аппарата управления экономится фонд зарплаты с учетом отчислений на социальное страхование.

Формула по расчету стоимостной оценки результатов от сокращения численности аппарата будет следующей:

$$P_{12} = \text{Ч}_{\text{сокр.}} * Z_{\text{ср}} * (1 + \text{П}_c / 100), \quad (5)$$

где  $P_{12}$  – экономия заработной платы, руб.;

$\text{Ч}_{\text{сокр.}}$  – число сокращаемых единиц управленческого аппарата, чел.;

$Z_{\text{ср}}$  – среднегодовая зарплата на одного работника аппарата управления, руб.;

$\text{П}_c$  – процент отчисления на социальное страхование.

Реализация программы деловой оценки также приводит к социальным эффектам:

1. *Обучающий и развивающий эффект:*

– Повышение оценочной компетентности сотрудников компании – руководителей структурных подразделений и менеджеров по персоналу, отвечающих за управление карьерой персонала.

– Развитие оценочной компетентности самих участников программы, коррекция их самооценки (формирование навыков самооценки и определение путей дальнейшего личностного и профессионального саморазвития).

– создание условий для самореализации участников программы посредством: а) назначения в качестве проектного менеджера или менеджера, отвечающего за конкретное направление деятельности подразделения; б) расширения функциональных обязанностей (так называемое «обогащение» работы); в) ротации в пределах одного и того же организационного уровня без повышения в должности; г) направления на курсы повышения квалификации; е) включения в рабочие группы по решению проблем управления компанией.

2. *Мотивирующий эффект:*

– Выявление уровня мотивации сотрудников на дальнейшее обучение и развитие. Каждый участник знакомится с комплектом диагностической информации и ему даются рекомендации какие именно качества и компетенции необходимо развивать и какими методами. Таким образом, деловая оценка из диагности-

ческой процедуры трансформируется в развивающую и мотивирующую. Благодаря обратной связи у сотрудников появляются точное представление об уровне сформированности каждой из оцениваемой компетенции и создаются условия для развития управленческих качеств в нужном направлении.

– Раскрытие делового и личностного потенциала участников оценки, формирование установки на профессиональное самосовершенствование и развитие благодаря развивающему характеру направленности оценочной программы.

– Формирование устойчивой мотивации на повышение профессиональной квалификации и дальнейшего делового и личностного саморазвития и самореализации в результате активного обмена идеями в ходе деловых игр, решении кейсов и выполнения других коллективных заданий

– Повышение мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту за счет удовлетворения потребности в признании, получении персональной обратной связи относительно уровня развития управленческих компетенций и формирования четкого представления о траекториях карьерного продвижения в компании.

### *3. Организационно-психологический эффект:*

– Формирование благоприятного социально – психологического климата благодаря сплочению в ходе выполнения групповых заданий и укреплению командного духа.

– Развитие приверженности к корпоративной культуре и лояльности компании благодаря появлению карьерных перспектив и возможности существенно улучшить материальное положение, заинтересованности руководства компании в объективной оценке сотрудников и раскрытии их управленческого потенциала.

## **4.3. Технологии деловой оценки**

В нашей монографии мы решили уделить особое внимание трем основным технологиям деловой оценки: Экспертному опросу, «360 градусов» и Ассесмент-центру. Данные технологии выбраны нами, поскольку они чаще всего используются в практике кадрового менеджмента при оценке персонала.

Все эти диагностические процедуры мы рассматриваем именно как технологии, то есть совокупность специально подоб-

ранных методов, выстроенных по определенному алгоритму и работающих на определенный результат. Оценочная технология включает в себе приемы, способы, алгоритм работы, последовательность операций и процедур. Она тесно связана с применяемыми диагностическими средствами и инструментами, а также с современными компьютерными методами обработки и анализа информации. В отличие от отдельного оценочного метода, технология является системой взаимосвязанных и дополняющих друг друга различных методов оценки, выстроенных в определенной последовательности, обеспечивающей повышения объективности оценки и предназначенной для решения определенных кадровых задач (отбор, аттестация, формирование кадрового резерва, кадровый конкурс и т.д.).

### 4.3.1. Экспертная оценка (опрос)

Традиционная технологическая схема проведения экспертной оценки включает в себя ряд структурных элементов, количество и взаимосвязи между которыми показаны на рис. 6.

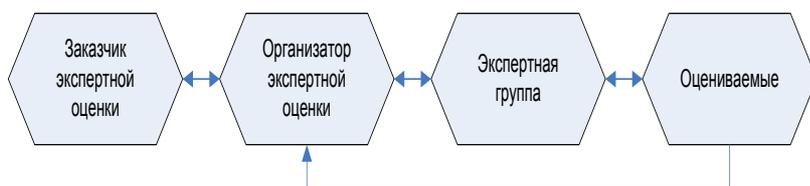


Рис. 6. Структурные элементы технологии экспертной оценки

Реализация данной технологии Экспертной оценки начинается с формирования заказа на ее проведения. Заказчиком деловой оценки, как правило, является руководитель организации или начальник HR-службы. Организатором экспертной оценки может быть высоко квалифицированный специалист в области управленческой психологии или управления персоналом, владеющий современными технологиями деловой оценки. В его компетенцию входит формирование экспертной группы – определенное число подготовленных оценщиков, работающих с диагностическим инструментом (специально разработанная анкета). Непосредственными участниками технологии – оцениваемыми являются сотрудники организации, которые в данный момент време-

ни необходимо пройти аттестацию или кандидаты в кадровый резерв, или отбираемые сотрудники для корпоративного обучения. На технологической схеме (рис.) также показана обратная связь, которую участники оценки дают по ее итогам организатору. Обратная связь включает замечания и предложения по улучшению процедуры оценки<sup>1</sup>.

В качестве диагностического инструмента при оценке деловых и личностных качеств оцениваемых можно применять различные анкеты, шкалы рейтингов поведенческих установок, опросники, классификаторы качеств и т.д. Опыт применения оценочных процедур позволяет рекомендовать к использованию в подобных целях опросник, составляемый по определенному алгоритму.

Опросник составляется таким образом, чтобы работа с ним не требовала бы специальной длительной подготовки экспертов-оценщиков, и позволяла получить достаточно большой объем информации при относительно немногочисленной группе экспертов. Опросник представляет собой набор некоторого количества качеств, отражающих различные (но непременно существенные!) аспекты деятельности сотрудников. Практика показывает, что целесообразно использовать перечень из 20–25 качеств (меньшее количество недостаточно информативно, приводит к излишней схематизации, а значительно большее – может вызвать серьезные затруднения даже у подготовленных экспертов).

Экспертный опрос позволяет реализовать ряд диагностических задач:

- выявить самооценку,
- сопоставить самооценку с экспертным профилем,
- определить эталонные требования к оцениваемому в условиях конкретной деятельности,
- сравнить экспертные и собственные данные с эталонными.

По итогам сравнения трех профилей – эталонного, экспертного и индивидуального может быть составлен общий психологический

---

<sup>1</sup> Могилёвкин Е.А. Технология и особенности метода экспертной оценки деловых и личностных качеств государственных и муниципальных служащих // Аттестация педагогических и руководящих работников народного образования Приморского края. Вып.12. – Владивосток: Дальпресс, 2000.

портрет участника оценки и даны рекомендации. Пример такого портрета приведен ниже.

А-3

(персональный код участника программы)

**Экспертная оценка**

(по итогам сравнения трех профилей – эталонного, экспертного и индивидуального)

**Общий психологический портрет**

Экспертный оценочный профиль рассматриваемого сотрудника практически «вписан» в эталонный профиль работника, занимающего руководящую должностную позицию. Причем по целому ряду характеристик (организаторским способностям; точности, обоснованности и продуманности принимаемых управленческих решений; самостоятельности) оценки экспертов приближаются к верхней границе эталонного профиля, значительно превышая средний уровень.

Особо эксперты отмечают профессиональную и управленческую компетентность (один из наиболее высоких показателей среди всех участников оценочной программы).

В то же время данный сотрудник склонен придерживаться выработанных им же самим и проверенных на практике схем и алгоритмов управленческих решений. При этом он может отбросить другие варианты и мнения, которые соответствуют уже готовым и проверенным шаблонам (так называемое «профессиональное замыливание глаза»), но, тем не менее, могли бы быть полезны.

Ряд экспертных оценок свидетельствует о неохотном признании данным сотрудником своих ошибок, стремлении в некоторых ситуациях переложить ответственность на других.

**Рекомендации**

В целом, рассматриваемый работник, склонен применять в своей практической деятельности стиль руководства, ориентированный на выполнение задачи (ориентация на взаимодействие, как, впрочем, и на сугубо собственный интерес, менее выражена).

Отдельные экспертные оценки свидетельствуют о возможных затруднениях при установлении эффективных деловых и межличностных отношений с коллегами, что может привести к некоторому снижению авторитета (поскольку помимо компетентности и грамотности одной из важных реально действующих составляющих авторитета руководителя является его умение находить общий язык с коллегами).

Рекомендуется участие в тренинговых программах по развитию навыков деловой и межличностной коммуникации, расширению коммуникативного репертуара (наработка разных стратегий общения).

Рассмотрим более подробно структуру заключения по итогам экспертной оценки.

Значимым «продуктом» экспертного опроса являются индивидуальные экспертные заключения, которые составляются на основании компьютерной и аналитической обработки данных. Предлагаемый нами вариант экспертного содержит две части. Первая – *графическая* – включает собственный, экспертный и эталонный оценочные профили, список ярко, средне- и слабо выраженных качеств, а также рейтинг оцениваемого.

*Собственный профиль* строится на основании результатов заполнения бланка самим оцениваемым.

Экспертный профиль выводится на основании средневзвешенной экспертной оценки после обработки заполненных бланков экспертного опроса, относящихся к конкретному оцениваемому.

*Эталонный профиль* определяется на основании результатов опроса экспертов – работников этой же организации, которые заполняют бланк экспертной оценки, но уже с инструкцией отметить оптимальную степень выраженности указанных качеств у сотрудника компании. После обработки данных различных экспертов выводится средняя оценка по каждому качеству и вычисляется стандартное отклонение. Прибавление к среднему значению величины стандартного отклонения дает верхнюю границу эталонного профиля, уменьшение среднего значения на величину стандартного отклонения дает нижнюю границу эталонного профиля.

Расположение всех трех профилей – собственного, экспертного и эталонного – в одной системе координат позволяет получить наглядное представление об уровне самооценки, о том, насколько оцениваемый сотрудник «вписан» в эталонный профиль, а также сделать заключение о соответствии или несоответствии оцениваемых сотрудников требованиям конкретных должностей и определить потребность в обучении<sup>1</sup>.

На рисунке 7 в качестве примера приведен фрагмент отчета по итогам оценки. По результатам проведенной работы была сделана оценка карьерного потенциала каждого из сотрудников и разработаны рекомендации по планированию его дальнейшей карьеры.

---

<sup>1</sup> Могилёвкин Е.А. Карьерный менеджмент: роль менеджера по персоналу // Менеджер по персоналу (Киев). – 2005. – № 1.

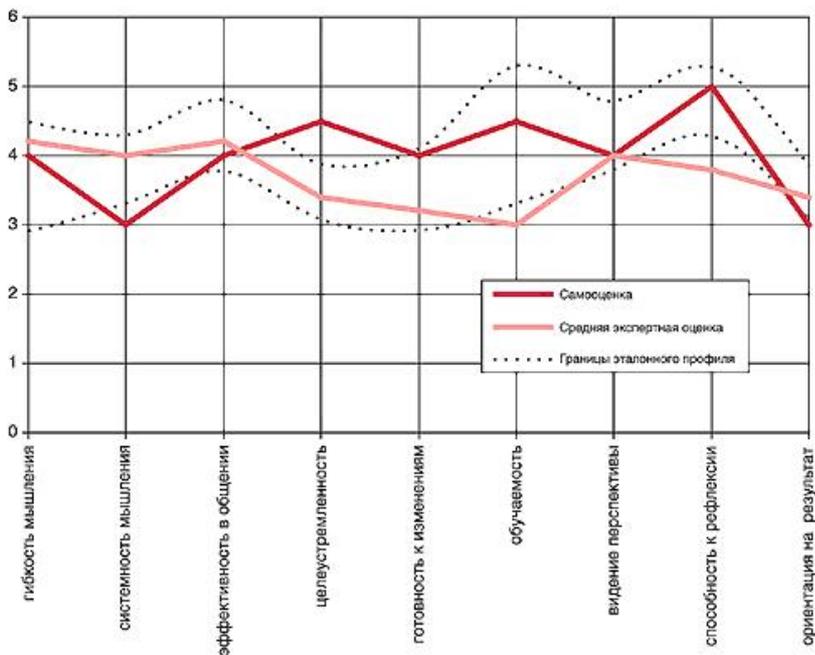


Рис. 7. Фрагмент отчета по итогам технологии «Экспертный опрос»

Списки ярко, средне- и слабо выраженных качеств формируются и выводятся на первый лист экспертного заключения автоматически в результате компьютерной обработки по определенному алгоритму (при этом учитываются и экспертные и собственные оценки).

Для удобства восприятия все графики располагаются в системе координат, где по горизонтали указаны оцениваемые качества (в виде краткого словесного описания; наполнение приводимых формулировок, все необходимые пояснения даются психологом в ходе индивидуальных собеседований по результатам оценки), а по вертикали – условные баллы, отражающие степень выраженности того или иного качества: чем выше балл, тем более выражено качество. Причем, еще раз подчеркнем, что эксперты напрямую с баллами не работают, они выбирают словесные характеристики, а баллы используются только на стадии графической интерпретации результатов экспертного опроса для лучшей наглядности.

Полученные данные позволяют провести некоторые обобщения, выявить имеющиеся психологические особенности деятельности, наметить тенденции развития деловых и личностных качеств оцениваемых сотрудников. Так, в качестве одного из наиболее важных интегральных показателей делового и личностного потенциала сотрудника можно использовать рейтинг.

Данный показатель рассчитывается следующим образом. Полное совпадение между экспертной оценкой и эталонной по всем двадцати рассматриваемым характеристикам соответствует рейтингу в 100 единиц (то есть сотрудник с рейтингом в 100 единиц рассматривается экспертами как муниципальный служащий, обладающий оптимальным набором и степенью выраженности деловых и личностных качеств, своего рода эталон).

Расхождение на две и более позиции по каждому из оцениваемых качеств дает нулевой рейтинг (сотрудник с рейтингом 0, по мнению экспертов, по своим деловым и личностным качествам полностью не соответствует требованиям).

Рейтинг в 50 единиц отражает расхождение в среднем на одну позицию по каждому признаку (сотруднику с таким рейтингом необходимо обратить внимание на развитие тех качеств, по которым наметилось определенное расхождение между экспертной и эталонной оценками).

Специалисты, использующие рейтинговый подход в оценке персонала, признают, что высокоэффективным является сотрудник с рейтингом в 75 единиц и выше.

Вторая часть экспертного заключения – текстовая – содержит краткую психологическую характеристику сильных сторон и проблемных областей, а также персональные рекомендации для каждого участника оценки.

Анализ сильных сторон участников оценки несет определенную информативную ценность, способствует более грамотному формированию кадрового резерва. В эту группу качеств включаются те из них, которые наиболее часто отмечаются среди *ярко выраженных* на первом листе экспертного заключения.

Относительно слабо выраженные качества в экспертном заключении рассматриваются в разделе «проблемные области». Само название данной части экспертного заключения формулируется таким образом, чтобы избежать впечатления «окончательного диагноза» и ощущения невозможности что-либо исправить,

а как раз наоборот – сориентировать оцениваемого, обратить его внимание на те или иные деловые и личностные особенности, уровень развития которых недостаточно высок.

Цель ознакомления с информацией, содержащейся в указанном разделе заключалась в том, чтобы помочь оцениваемому в определении направлений формирования и развития управленческого, профессионального, личностного потенциала.

Помимо описания сильных сторон и проблемных зон в экспертные заключения важно включать такой раздел, как индивидуальные рекомендации. Рекомендации составляются на основании ряда критериев, в число которых могут входить следующие:

1. *Рейтинг* (мера соответствия экспертной оценки данного кандидата и эталонного профиля муниципального служащего). Данный критерий при развернутом анализе позволяет акцентировать внимание оцениваемого сотрудника на тех качествах, уровень развития которых значительно отличается от оптимального, сориентировать в ключевых направлениях дальнейшего профессионального и личностного развития.

2. *Уровень самооценки* – степень совпадения собственного представления оцениваемого об уровне развития его деловых и личностных качеств и мнения по этому же поводу экспертов. Критерий позволяет наметить при необходимости (в случаях существенного расхождения внешней и самооценки) пути коррекции представления оцениваемого о себе.

3. *Соответствие* имеющихся деловых и личностных качеств занимаемому *управленческому уровню*. В качестве иллюстрации приведем пример со стилями управления. Анализ деловых и личностных качеств оцениваемого позволяет сделать вывод о предпочитаемом им стиле управления. Известны стили управления, ориентированные на задачу, на отношения и на себя.

Ориентация руководителей и работников исключительно на собственные интересы и потребности губительна для организации. Если сотрудники и руководители ориентированы на отношения, то климат в коллективе будет чрезвычайно теплым, но отдачи в плане эффективности следует ожидать небольшой. Количество руководителей, ориентированных на задачу, должно быть не меньше, чем ориентированных на отношения. Практика показывает, что люди, ориентированные на отношения, также нужны в организации, но им целесообразнее занимать посты

среднего уровня управления. Внизу, равно как и наверху, должны быть люди ориентированные на результат<sup>1</sup>.

4. *Соответствие* деловых и личностных характеристик *специфике* выполняемых профессиональных и должностных *обязанностей*. Очевидно, что профессиональная деятельность руководителей и сотрудников различных структурных подразделений организации может существенно отличаться. Например, управление культуры, организационно-инспекторский отдел, управление социальной защиты населения, финансовое управление администрации муниципального образования явно будут иметь свою специфику деятельности и наиболее успешно справляться с этими специфическими задачами могут работники с соответствующим набором и степенью выраженности деловых и личностных качеств.

В обобщенном виде результаты экспертного опроса с учетом рассмотренных критериев могут быть представлены в табличной форме.

Приведенная структура и примерное содержание экспертных заключений несут «двойную» пользу для организации, проводящей оценку своего персонала. С одной стороны, каждый участник оценочных процедур получает возможность лично ознакомиться с результатами и получить персональную обратную связь (что уже само по себе может иметь для сотрудников значительный мотивирующий на развитие эффект). С другой стороны, заказчику передается итоговый отчет с анализом кадрового потенциала организации в целом и / или по управленческим уровням (в зависимости от состава участников оценки), возможен также анализ по отдельным блокам качеств.

Рассмотрим весь цикл технологии экспертного опроса для решения конкретной кадровой задачи – на примере формирования кадрового резерва руководителей среднего управленческого уровня (заведующие кафедрами, деканы факультетов, директора институтов, начальники отделов и управлений). Данная технология была разработана и апробирована во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) группой специалистов под руководством начальника Управления персонала Н.Н. Богдан.

---

<sup>1</sup> Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент. – М.: Проспект, 2011. – 352 с.

В технологии участвовало 60 кандидатов в кадровый резерв (46 сотрудников учебных подразделений и 14 работников административно–управленческого аппарата). По итогам работы было условно сформировано 3 группы.

В первую (4 кандидата) вошли те, в чьих характеристиках профессионально-деловые и организационно-управленческие качества оказались преобладающими, что свидетельствовало о способности этих сотрудников проектировать деятельность и решать проблемы в конкретной ситуации, достигать оптимальных результатов деятельности, проявлять сверхнормативную активность (делать больше, чем приказано). Данные работники напрямую, без зачисления в кадровый резерв, рекомендовались к занятию вышестоящей должности.

Во вторую группу (31 сотрудник) вошли кандидаты, которые были рекомендованы к зачислению в резерв на вышестоящую должность и после дополнительного обучения и развития отдельных организационно-управленческих и (частично) профессионально-деловых качеств могли бы занимать резервируемые должности. Третью группу (25 человек) составили сотрудники, в чьих характеристиках выявилось значительное количество проблемных зон, в то время как качеств, необходимых для управленческой работы, явно недостаточно. Эти работники не рекомендовались к зачислению в кадровый резерв.

Таким образом, 70% состава кадрового резерва были признаны условно соответствующими требованиям должностного стандарта руководителя среднего звена университета, что подтверждало готовность сотрудников к занятию новых должностей. Результаты данной аттестации кадрового резерва позволили приступить к планированию карьерного роста работников университета. Основное внимание при этом было сосредоточено на двух направлениях: 1) выявление молодых сотрудников с лидерскими задатками, управленческим потенциалом и целенаправленная подготовка их к руководящей работе; 2) подготовка ближайшего резерва (так называемых преемников) руководителей к занятию реальной руководящей должности через короткий промежуток времени.

Формирование кадрового резерва на основе экспертного опроса проводилось в три этапа: предварительный, основной и заключительный.

На предварительном этапе (но не менее важном, поскольку именно качество подготовки к реализации оценочной технологии во многом определяет ее общий успех и результативность) проводились следующие процедуры:

- определение категории и списка сотрудников, планируемых в кадровый резерв и подлежащих деловой оценке;

- подготовка приказа о проведении деловой оценки сотрудников, где расписывался график работы и зоны ответственности всех участников технологии;

- формирование группы экспертов (подготовка списка) – следует отметить, что в группу экспертов отбираются сотрудники после проведения специальной методики, позволяющей оценить их способность профессионально и адекватно оценить кандидатов;

- проведение установочной лекции для объяснения целей и задач исследования, принципов подбора и формирования экспертной группы;

- проведение совещания руководителей по составлению должностного стандарта (определения перечня качеств и их значимости) – предварительный список разрабатывается и формируется Управлением персоналом с привлечением необходимых специалистов (руководителей структурных подразделений вуза, психологов, социологов);

- выработка экспертных оценок и профиля «идеального» работника – составляется должностной стандарт сотрудника оцениваемой категории, с которым и будут сравниваться результаты, полученные всеми кандидатами в кадровый резерв;

- разработка процедуры и подготовка к проведению оценки (составление бланка опросника) – образец перечня деловых характеристик на примере оценки сотрудников университета приводится ниже.

Для работы экспертов необходимо определить перечень основных характеристик для деловой оценки персонала.

Такой перечень характеристик составляется на основе утвержденного должностного стандарта руководителя среднего звена университета и с учетом современных требований к профессиональным качествам менеджера, предполагающих выделение нескольких уровней (негативный уровень, уровень понимания, базовый, сильный, лидерский) проявления качеств. Для решения целей аттестации кадрового резерва и повышения объективности

оценки в данном перечне предлагается 6 степеней выраженности каждой характеристики.

Жирным шрифтом выделены характеристики для построения профиля и характеристики «идеального работника» – в нашем случае руководителя среднего звена университета.

*1. Организаторские способности (умение планировать, контролировать и анализировать ход дел, распределять обязанности, позитивный настрой – уверенность в конечном успехе).*

1. Практически отсутствуют.
2. Развиты недостаточно. Не всегда может организовать работу людей.
3. Развиты в средней степени, удовлетворительно решает организационные вопросы.

4. Обладает необходимыми организаторскими способностями, может организовать работу коллектива.

**5. Прекрасный организатор, отлично умеет организовать эффективную работу.**

6. В организационно-управленческой деятельности способен создавать «команду».

*2. Ориентация на цели организации и интересы дела (соотнесение индивидуальной миссии с корпоративной).*

1. Совершенно отсутствует. В деятельности ориентируется исключительно на свои интересы.

2. На словах разделяет цели организации, но это практически не находит отражения в деятельности.

3. Ориентация на цели организации и интересы дела присутствует, но не является ярко выраженной характеристикой.

**4. Имеет индивидуальную миссию, соотносит ее с корпоративной, в основном ориентируется на цели организации и интересы дела.**

5. Индивидуальная миссия полностью совпадает с корпоративной, в деятельности ориентирован только на интересы организации, часто в ущерб собственным.

6. Способен конструировать корпоративную миссию.

*3. Умение разумно использовать права и власть, взять на себя ответственность.*

1. В своей работе не использует права и властные полномочия, постоянно перекладывает ответственность на других.

2. Редко использует свои права и власть и явно не хватает ответственности.

3. Не обладает достаточной ответственностью и использует свои права и власть в недостаточной для работы мере.

4. В достаточной мере использует свои полномочия, но никогда не превышает их и обладает достаточной ответственностью за решение и его выполнение.

**5. В полной мере использует свои полномочия.**

6. Часто превышает свои полномочия, не способен делегировать и распределять ответственность.

*4. Качество выполнения работы.*

1. Низкое качество выполнения работы: часто допускает ошибки, небрежность, не стремится к улучшению качества.

2. Качество выполнения работы ниже среднего: при указании на ошибки принимает меры к их устранению.

3. Невысокий уровень работы вследствие безразличного отношения к качеству.

4. Допускает минимум ошибок, стремится выполнить работу с должным качеством.

**5. Планирует и организует рабочий процесс таким образом, чтобы заранее предотвратить возможные ошибки и срывы и тем самым повысить качество работы.**

6. Способен обеспечить высокое качество работы подчиненных и коллег.

*5. Адаптивность к особенностям организационной культуры*

1. Практически не способен адаптироваться к особенностям организации.

2. Довольно низкая адаптивность к особенностям организационной культуры.

3. На словах разделяет нормы и правила деятельности организации, но в деятельности их не придерживается.

4. Разделяет ценности, нормы и правила организации, в основном ориентируется на них в профессиональной деятельности.

**5. Высокая адаптивность к особенностям организационной культуры: легко и быстро перестраивает свою деятельность с учетом внутрифирменной организационной культуры.**

6. Способен создавать правила и нормы внутрифирменной организационной культуры.

*6. Самостоятельность в работе.*

1. Практически отсутствует. Не может самостоятельно решать даже самые простые вопросы.

2. Явно недостает самостоятельности. Постоянно нуждается в помощи, подсказках, указаниях.

3. Не всегда хватает самостоятельности в работе, хотя его нельзя назвать человеком несамостоятельным.

**4. Достаточно самостоятелен. Сам решает многие вопросы, касающиеся его работы.**

5. Обладает исключительной самостоятельностью в работе. Все вопросы решает сам, не ожидая чьей – либо помощи.

6. Чрезмерно самостоятелен, не согласует свои действия с руководством.

*7. Опыт работы и практические навыки в профессиональной сфере:*

1. Практически отсутствует.

2. Опыт практической работы не велик, что нередко мешает успешно справляться с работой.

3. Средней глубины и объема, что позволяет удовлетворительно справляться с работой.

4. Обладает достаточным опытом практической работы для того, чтобы успешно справляться с работой.

**5. Обладает исключительно большим опытом практической работы, что обеспечивает высокое качество работы.**

6. Опыт практической работы позволяет уже сейчас успешно справляться с должностными обязанностями вышестоящего уровня.

*8. Стремление к повышению квалификации:*

1. Совершенно не интересуется повышением своей квалификации, отказывается от любых форм обучения.

2. Мало заинтересован в повышении своей квалификации.

3. Повышение квалификации рассматривает как необходимое для работы дело, хотя обучается без большого желания.

4. Стремится к повышению квалификации в самых различных формах.

**5. Повышение квалификации считает своим профессиональным долгом, интенсивно занимается самоподготовкой, охотно обучается на курсах, семинарах и т.д.**

6. Не только постоянно занимается повышением собственной квалификации, но и активно работает над повышением квалификации коллег.

*9. Способность устанавливать деловые контакты, готовность к сотрудничеству.*

1. Совершенно не умеет налаживать нормальные деловые контакты с подчиненными и коллегами, а также с другими подразделениями своей организации.

2. Явно не хватает умения налаживать деловые отношения с другими.

3. Налаживание хороших деловых контактов с другими дается ему с трудом.

4. Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими.

**5. Умеет налаживать отличные деловые отношения с другими.**

6. Способен самостоятельно найти организацию – партнера и установить деловые контакты.

*10. Умение предотвращать, разрешать конфликты конструктивным путем.*

1. Своим поведением провоцирует конфликты.

2. Не способен проявить какую-либо изобретательность и находчивость при предотвращении и разрешении конфликтов конструктивным путем.

3. Явно не хватает находчивости и изобретательности для того, чтобы как-то разрешить и предотвратить конфликт.

**4. Изобретателен и находчив, способен найти выход из конфликтной ситуации.**

5. Обладает поразительной изобретательностью и находчивостью, умеет найти выход при разрешении любого конфликта.

6. Избегает любых конфликтных ситуаций, иногда в ущерб делу.

*11. Учет интересов и точек зрения других людей.*

1. Совершенно не считается с интересами работающих с ним людей, ради других не причинит себе даже пустякового неудобства.

2. Обычно не считается с интересами сотрудников.

3. Свои поступки обычно соотносит с интересами других людей, может быть иногда недостаточно.

**4. В деятельности учитывает точку зрения подчиненных и коллег.**

5. Свои поступки всегда соотносит с интересами других людей.

6. Настолько считается с интересами других людей, что, боясь кого-либо обидеть, работает по принципу и «вашим, и нашим».

*12. Способность высказывать собственное мнение.*

1. Даже по пустяковым вопросам не имеет собственного мнения.

2. Обычно избегает высказывать собственное мнение даже по второстепенным вопросам.

3. Редко высказывает собственное мнение, даже в тех случаях, когда он его имеет.

4. Часто высказывает собственное мнение даже по таким вопросам, в которых не очень хорошо разбирается.

**5. Стремится по любым вопросам высказывать собственное мнение.**

6. Всегда настаивает на собственной точке зрения как единственно верной.

*13. Продуманность и обоснованность решений.*

1. Большинство принимаемых решений не продуманы.

2. Явно не хватает продуманности и обоснованности при принятии решений.

3. Не всегда хорошо продумывает и может обосновать принятые решения.

**4. Всегда хорошо продумывает и доказательно обосновывает решения в повседневной деятельности.**

5. Способен продумать и обосновать принятые решения с учетом стратегии деятельности.

6. Исключительно тщательно продумывает и подробно обосновывает принятые решения, тратя на это излишне много времени.

*14. Способность к прогнозу, оценке последствий принимаемых решений.*

1. Не развита способность к оценке принимаемых решений и прогнозу.

2. Развита слабо. Не умеет прогнозировать и оценивать последствия принимаемых решений.

3. Развита в средней степени, способен оценить ближайшие последствия принимаемых решений.

**4. Способен прогнозировать и правильно оценивать ближайшие и отдаленные последствия принимаемых решений.**

5. Обладает исключительной способностью правильно прогнозировать и оценивать последствия принимаемых решений.

6. В оценке принимаемых решений излишне осторожен, что снижает эффективность деятельности.

*15. Динамичность, гибкость и системность мышления.*

1. Динамичность и гибкость мышления практически отсутствуют.

2. Не всегда хватает динамичности, гибкости мышления.

3. В мыслительной деятельности способен к динамичности и гибкости.

4. Обладает большой динамичностью и гибкостью мышления.

**5. Способен к системному мышлению.**

6. Мыслительные способности позволяют решать производственные задачи вышестоящей должности.

*16. Инновационный потенциал (умение создавать, воспринимать и реализовывать нововведения).*

1. Практически отсутствует, ярый противник всяких новшеств.

2. Скептически относится к нововведениям и реорганизациям, старается держаться от них в стороне.

3. Относится к нововведениям и реорганизациям довольно равнодушно.

4. Стремится поддерживать любое начинание, ему нравятся нововведения и реорганизации.

**5. Большой новатор, душой боится за новое, не представляет как можно жить и работать по-старому.**

6. Стремится реализовать любое нововведение, иногда без учета специфики деятельности.

*17. Работоспособность, стрессоустойчивость (способность выдерживать интенсивные нагрузки и длительное напряжение).*

1. Работает вяло, быстро устает, еле-еле шевелится.

2. Работает довольно медленно, с большими перерывами на отдых.

3. Работоспособность не хуже, чем у других, работает с удовлетворительной интенсивностью.

**4. Работает с достаточной интенсивностью.**

5. Поразительная работоспособность, практически работает за нескольких человек, но быстро истощается и требует периодического отдыха для восстановления

6. В условиях информационного стресса работоспособность резко возрастает.

*18. Объективность оценки сотрудников.*

1. В оценке сотрудников в основном опирается на негативные качества, всячески подчеркивает ошибки и промахи.

2. Совершенно не может объективно оценить сотрудников.

3. Часто не объективен при оценке сотрудников.

4. Умеет объективно оценить сотрудников.

**5. Взаимоотношения с сотрудниками строит на основе их объективной оценки.**

6. В работе и взаимоотношениями с коллегами способен опираться на их лучшие качества, подчеркивать, развивать и поддерживать их в интересах дела.

*19. Решительность.*

1. Крайне нерешителен, долго колеблется и мнётся, прежде чем решить самый простой вопрос.

2. Явно не хватает решительности, не может своевременно принять решение.

3. Не всегда ему хватает решительности, но нельзя его также назвать чересчур медлительным и нерешительным.

4. По одному и тому же вопросу может принимать противоположные решения.

**5. Решителен, своевременно принимает решения по вопросам в пределах своей компетенции.**

6. Обладает исключительной оперативностью принятия решений даже в сложной ситуации.

*20. Самокритичность, уровень притязаний и уровень возможностей.*

1. Самокритичность совершенно отсутствует, уровень притязаний резко завышен и явно не соответствует уровню возможностей.

2. Уровень притязаний явно занижен, не может оценить себя в полной мере.

3. Критичность в отношении себя слабая, уровень притязаний несколько выше уровня возможностей.

4. Достаточно самокритичен, уровень притязаний в большинстве случаев соответствует уровню возможностей (знает себе цену и не притязает на большее)

5. **Критичен и объективен в отношении себя, уровень притязаний выше уровня возможностей (знает себе цену и притязает на большее)**

6. В оценке себя склонен к самообвинению, глубоко переживает ошибки и промахи.

На следующем – **основном этапе** – сформированной экспертной группой проводилась деловая оценка кандидатов в кадровый резерв на основании, включавшая:

– ознакомление экспертов со словарем-перечнем деловых характеристик – эксперты получают все необходимые пояснения от специалистов-разработчиков;

– заполнение экспертами специально разработанных оценочных форм – инструкция для экспертов и бланк экспертной оценки приводится ниже.

## **Инструкция для экспертов**

### *Уважаемый эксперт!*

С целью совершенствования системы управления, повышения эффективности подбора и расстановки кадров, в университете проводится деловая оценка сотрудников, выдвинутых в кадровый резерв руководителей среднего звена управления.

Просим оценить сотрудника, фамилия которого указана на бланке для ответов, в соответствии с утвержденным должностным стандартом. Для того, чтобы ваше мнение было учтено при оценке, просим вас выполнить следующее:

1. В перечне качеств внимательно прочитайте все шесть характеристик первого качества, степень выраженности которого у данного человека вы будете оценивать.

2. Выберите одно, на ваш взгляд, наиболее подходящее утверждение и поставьте его номер (цифру от 1 до 6) **на бланке для ответов, в клеточку, соответствующую номеру оцениваемого качества**. Например, при оценке качества «Качество выполнения работы», (на бланке ответов оно значится под № 4), вы выбрали 4-е утверждение «Допускает минимум ошибок, стремится выполнить работу с должным качеством». На бланке в клетке под № 4 вы пишете цифру 4.

3. То же самое проделайте со вторым и каждым следующим качеством. **Обращаем ваше внимание, что ваши оценки необходимо проставлять не в Словаре, а на прилагаемом бланке!**

4. Постарайтесь при оценке придерживаться того смысла, который предлагает Словарь-перечень качеств.

5. Вы должны выбрать только одну оценку на каждое качество, и очень важно, чтобы вы не слишком часто выбирали среднюю оценку.

6. При оценивании мы просим вас быть внимательными и, по возможности, сохранять объективность: не стремитесь скрыть отдельные недостатки или излишне подчеркнуть достоинства оцениваемого. Пишите то, что есть на самом деле. Если не можете дать ответ по какому-либо качеству, пропустите его. Можно пропустить не более трех качеств.

7. Возможно, закончив работу, вы вернетесь к пропущенным вами качествам и сможете оценить и их.

8. Вы можете не подписывать бланк для ответов.

9. Ниже таблицы в бланке для ответов вы можете высказать свое мнение относительно оцениваемого либо процедуры деловой оценки.

10. Пожалуйста, сдайте Словарь-перечень качеств вместе с бланками для ответов в Управление по работе с персоналом.

**На заключительном этапе** проводились такие процедуры, как:

– компьютерная обработка результатов (создание статистических таблиц, графиков и экспертных профилей).

– составление индивидуальных психологических характеристик, определение коэффициента соответствия планируемой должности и подготовка рекомендаций для каждого участника программы на основании оценок экспертов (образец приводится ниже);

**Образец экспертной оценки и рекомендация кандидату  
в кадровый резерв**

***Иванова Анна Ивановна***

Должность в настоящее время – гл. специалист Управления международных связей (УМС). Резервируемая должность – начальник УМС.

Коэффициент соответствия планируемой должности – 9,66, (коэффициент «идеального» руководителя 10,26).

### ***Профессионально-деловые качества***

Имеет индивидуальную миссию, соотносит ее с корпоративной, в основном ориентируется на цели организации и интересы дела. Допускает минимум ошибок, стремится выполнить работу с должным качеством. Обладает достаточным опытом практической работы для того, чтобы успешно справляться с работой. Стремится к повышению квалификации в различных формах.

### ***Организационно-управленческие качества***

Обладает необходимыми организаторскими способностями, может организовать работу коллектива. В достаточной мере использует свои полномочия, никогда не превышает их и обладает ответственностью за решение и его выполнение. Разделяет ценности, нормы и правила организации, в основном ориентируется на них в профессиональной деятельности. Достаточно самостоятельна. Сама решает многие вопросы, касающиеся её работы.

### ***Коммуникативные качества.***

Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими. Способна найти выход из конфликтной ситуации. В деятельности учитывает точку зрения подчиненных и коллег. Всегда хорошо продумывает и доказательно обосновывает решения в повседневной деятельности.

### ***Интеллектуальные качества***

Всегда хорошо продумывает и доказательно обосновывает решения в повседневной деятельности. Способна прогнозировать и правильно оценивать ближайшие и отдаленные последствия принимаемых решений. Отличается системным мышлением. Относится к нововведениям и реорганизациям довольно равнодушно.

### ***Личностные качества***

Работает с достаточной интенсивностью. Умеет объективно оценить сотрудников. Достаточно самокритична, уровень притязаний в большинстве случаев соответствует уровню возможностей: знает себе цену.

### ***Итоговое заключение-рекомендация***

*Качества, по которым выявилось отставание от должностного стандарта – не в полной мере использует свои полномочия, иногда склонна высказывать собственное мнение по таким вопросам, в которых не очень хорошо разбирается.*

*После повышения управленческой компетентности (рекомендуется участие в специализированном тренинге наработки лидерских качеств) может быть рекомендована к зачислению в кадровый резерв на должность заместителя руководителя УМС.*

– доведение результатов оценки до сотрудников, принимавших участие в технологии формирования кадрового резерва – принципиально важный момент! – проведение организаторами оценки (профессиональными психологами) персональной обратной связи для каждого участника деловой оценки, которая обеспечивает, с одной стороны, снятие психологического напряжения, неизбежно возникающего в ходе любой оценки, а с другой – дает возможность кандидату в кадровый резерв узнать как о своих «сильных» сторонах, так и о «проблемных зонах» и наметить пути дальнейшего профессионального и личностного развития, тем самым, с помощью специалистов составляется его индивидуальная карьерограмма;

– составление итогового отчета по формированию кадрового резерва;

– проведение итогового совещания с анализом качества реализации технологии и обсуждением полученных результатов.

Помимо возможностей достаточно быстро и эффективно решить целый ряд кадровых задач экспертная оценка не лишена некоторых недостатков:

– поскольку оценку ведут люди, возможна доля субъективизма в оценках;

– набор методов, применяемых в экспертном опросе, ограничен, он не включает кейсы, деловые и ролевые игры, которые позволяют оценить реальное поведение человека;

– ключевым методом оценки является анкета, которая, в свою очередь, имеет свои ограничения в отношении полноты и точности диагностики.

#### *Ограничения технологии экспертного опроса*

Рассмотрим основные ограничения технологии экспертных оценок, а также приемы и способы нейтрализации их влияния.

*Ограничение 1.* Применение экспертного опроса возможно и продуктивно лишь в достаточно стабильных организациях, которые имеют стабильную и упорядоченную структуру со сложившейся системой отношений и где люди давно знакомы и имеют устоявшееся мнение друг о друге.

*Ограничение 2.* Частные мнения отдельных экспертов только в совокупности можно считать приближением к объективной оценке того или иного сотрудника (причем, в каждом случае ос-

тается некоторая доля сомнения в отсутствии случайных или намеренных искажений оценки).

Мы предлагаем проводить оценку не отдельному эксперту (такая процедура в принципе используется в практике оценки персонала), а группе экспертов (желательно представителям всех уровней взаимодействия с оцениваемым) в количестве 4-5 человек.

На наш взгляд, целесообразно организовать работу экспертной группы без взаимодействия экспертов между собой. Такая процедура достаточно проста в исполнении. Организаторы раздают экспертам необходимые для оценки материалы (специальный опросник, инструкцию по заполнению и бланк). Эксперты заполняют по определенной технологии бланки. Затем организаторы собирают бланки и обрабатывают полученную информацию. Данная схема наиболее адекватна, в тех случаях, когда определенную ценность для заказчика приобретают суждения экспертов, не подвергшихся внешнему влиянию, в частности, групповому давлению.

*Ограничение 3.* Экспертный опрос может сильно дезорганизовать работу организации, изменить нормальную, рабочую обстановку в коллективе, что, в свою очередь, также сказывается на степени объективности оценки.

Как вариант, предлагается проводить экспертную оценку в те же сроки, что и текущую аттестацию персонала (возможно некоторое смещение в ту или иную сторону).

Действительно, проведение любых оценочных процедур вызывает определенное волнение и некоторый психологический дискомфорт у сотрудников организации (особенно, на этапе запуска технологии) – едва ли найдется много работников, которые бы с искренней радостью восприняли известие о том, что их будут оценивать. В то же время четкая организация всех процедур оценки, минимальное отвлечение экспертов от своих рабочих обязанностей, информативная и мотивирующая на более эффективную деятельность обратная связь по результатам оценки, квалифицированные выводы рекомендации с лихвой окупают возможные психологические и внутриорганизационные издержки.

### **4.3.2. «360 ГРАДУСОВ» (круговая оценка)**

Технология оценки «360 градусов» (круговая оценка) – это получение данных о действиях сотрудника в реальных рабочих

ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Оценочную информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим сотрудником на разных уровнях: руководителя, коллег, смежников, подчиненных, клиентов, а также самого оцениваемого (самооценка).

Получение всесторонней информации от людей, которые на различных уровнях и в разных деловых контекстах взаимодействуют с оцениваемым на работе, обеспечивают сравнительную высокую надежность технологии «360 градусов».

Данная оценочная технология может быть использована для решения самого широкого круга задач, связанных с профессиональным и карьерным развитием работника. Она применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального карьерного роста<sup>1</sup>.

Основная цель технологии «360 градусов» – оценка компетенций сотрудника экспертами – людьми, которые работают, регулярно взаимодействуют и общаются с оцениваемым.

Схематически уровни оценки по технологии «360 градусов» представлены на рис. 8.

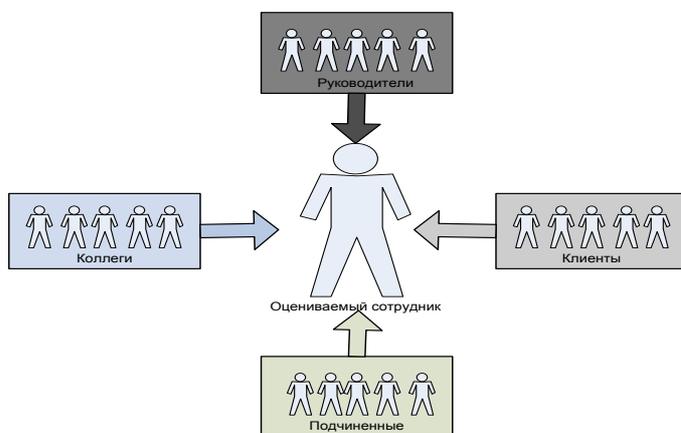


Рис. 8. Схема оценки технологий «360 градусов»

<sup>1</sup> Козуб Т., Бирли У., Джонс Дж. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / пер. с англ. Д.Л. Раевской. – М.: Эксмо, 2009.

Для проведения оценки формируется, как правило, рабочая группа из 10–15 человек, представляющих следующие категории работников:

- руководители – в первую очередь непосредственный руководитель, руководитель другого подразделения, топ-менеджер (т.е. любой руководитель, который имеет опыт совместной работы с оцениваемым сотрудником);

- подчиненные – непосредственные подчиненные, а также сотрудники, непосредственно не подчиняющиеся оцениваемому сотруднику, но стоящие ниже в корпоративной иерархии и имеющие опыт совместной работы;

- коллеги – сотрудники того же отдела и равные по должности сотрудники других подразделений;

- клиенты (партнеры) – внешние клиенты (партнеры) и внутренние клиенты (например, для сотрудников юридического отдела внутренние клиенты – отделы продаж, закупок, бухгалтерия и т.п.).

Данные опросников обрабатываются и анализируются. Достаточно часто такую работу поручают внешним экспертам – это гарантирует объективность и конфиденциальность, соответственно и оценивающие коллегу сотрудники могут быть более откровенны, зная, что их личные результаты не будут разглашены.

Это особенно важно для оценки руководителей. Но нужно учитывать, что с приглашением внешнего консультанта стоимость оценки возрастет.

Для обработки результатов опросников достаточно часто используют компьютерные программы – это также гарантирует конфиденциальность и экономит время на анализе информации. Автоматизировать процесс имеет смысл в том случае, когда необходимо сравнить количественные данные, полученные при оценке сотрудников по определенным параметрам. Некоторые автоматизированные системы сами формируют рекомендации по развитию сотрудника.

Важный этап технологии «360 градусов» – обратная связь. Как правило, сотрудник получает обратную связь в форме личной беседы. Важно, чтобы человек, который стал объектом всестороннего исследования, ознакомился с его результатами. Оцениваемый должен иметь четкое и ясное представление о том, как и для чего будут использованы результаты оценки.

В результате проведения данной технологии на выходе должен быть ряд результатов в виде всесторонней информации о сотрудниках. Эта информация включает в себя сведения о деловом потенциале сотрудника, его потребности в обучении и развитии, также можно оценить результаты обучения или пройденного повышения квалификации. И, наконец, технология помогает сформировать рекомендации по комплексному проектированию групп и создает возможность для эффективной ротации кадров.

#### *Формирование и организация работы экспертной группы*

При формировании и организации работы группы экспертов, участвующих в круговой оценке, целесообразно придерживаться подхода известного отечественного специалиста по вопросам оценки персонала В.К.Тарасова. Данный подход имеет два принципиальных отличия от наиболее распространенного способа работы экспертов.

1. Обычно эксперты привлекаются для проведения квалифицированного измерения, количественной оценки, то есть присваивают определенные баллы в соответствии со степенью выраженности того или иного качества. Подобная практика используется повсеместно, но мы придерживаемся другого подхода, согласно которому при оценке персонала прямого измерения качеств в баллах нет, эксперты необходимы для качественной оценки. Подобный подход позволяет оценивать степень выраженности того или иного качества не напрямую в баллах, а с помощью выбора необходимой фразы, что способствует более динамичной и эффективной работе экспертов.

Оперирование конкретными вербальными характеристиками позволяет избежать разночтений, истолкований и интерпретаций, связанных с балльной оценкой (в случае балльной оценки каждый эксперт может опираться на собственное, отличное от других наполнение того или иного балла). Кроме того, содержащиеся в опроснике готовые фразы могут быть использованы руководителями в качестве базовых или отправных «точек» при подготовке и написании отзывов на своих подчиненных в ходе аттестации. Иными словами составленный по описываемой технологии экспертный опросник «работает» не только на оценку персонала как таковую, но и способствует повышению оценочной компетентности руководителей, а соответственно, обеспечивает более эффективное проведение аттестации сотрудников организации. Техно-

логия подобной экспертной оценки заключается в выборе наиболее подходящей стереотипной фразы, характеризующей ту или иную степень выраженности рассматриваемого качества.

2. Как правило, эксперты должны иметь специальную подготовку для овладения измерительными процедурами и быть максимально объективными при оценке свойств объекта. Мы относимся к эксперту как к реальному живому человеку, который не может относиться к оцениваемому совершенно беспристрастно, не любит читать длинные, сложные инструкции, а тем более следовать им. От эксперта в данном случае не требуется специальных знаний. Влияние неизбежного субъективизма оценок снижается за счет работы не одного, а группы экспертов. Инструкция содержит только информацию, необходимую для заполнения экспертного бланка и лишена специальных терминов.

Тем не менее, отношение к экспертам как «живым людям», которым «ничто человеческое не чуждо», не исключает существования ряда правил и требований при их отборе для проведения эффективной круговой оценки персонала. При таком отборе важно учитывать два основных требования: наличие достаточно частых рабочих контактов с оцениваемым и знание содержания, характера и особенностей его деятельности. Эти требования соответствуют критерию «коммуникативная близость эксперта и оцениваемого», который рассматривается специалистом по психологии управления Т.С. Кабаченко в ряду наиболее важных при формировании экспертной группы<sup>1</sup>. Для оценки уровня коммуникативной близости указанный автор предлагает применять специальный опросник. Опрашиваемый должен указать, в какой степени он пользуется теми или иными источниками информации о данном участнике оценки. Вопросы и возможные альтернативы выбора приводятся в таблице 9.

При обработке результатов опроса альтернативе «часто» присваивается 2 балла, альтернативе «редко» – 1 балл, альтернативе «никогда» – баллы не присваиваются. Помимо этого вводятся коэффициенты (указаны в скобках), позволяющие повысить вес соответствующих оценок в зависимости от источника информации.

---

<sup>1</sup> Кабаченко Т.С. Экспертные процедуры в оценке персонала // Психология управления: учеб. пособие. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.

**Опросник «Определение коммуникативной близости  
эксперта и оцениваемого»**

Вопрос (поправочный коэффициент)	Альтернативы ответов		
	часто	редко	никогда
	2 балла	1 балл	0 баллов
Как часто вы имеете возможность наблюдать за работой оцениваемого, осуществляя с ним совместную деятельность? (4)			
Как часто вы имеете возможность наблюдать за работой оцениваемого со стороны? (3)			
Имеете ли вы возможность знакомиться с работой оцениваемого по отзывам компетентных, по вашему мнению, лиц? (2)			
Имеете ли вы возможность знакомиться с деятельностью оцениваемого на основе документов? (1)			

Таким образом, максимально возможное количество баллов, которое может набрать эксперт на основе данного опроса, (ответы «часто» по всем четырем вопросам), составляет 20, что свидетельствует о тесных многообразных контактах данного эксперта и оцениваемого. Баллы от 16 до 19 говорят о незначительном снижении источников информации. При 10–15 баллах прямые контакты неполноценны, косвенные несколько сужены. При 9 баллах и ниже и косвенные, и прямые контакты неполноценны и неустойчивы.

Эксперты, которые набирают по предложенной методике не менее 16 баллов, считаются удовлетворяющими требованиям и могут быть включены в экспертную группу.

*Диагностический инструмент*

В качестве диагностического инструмента при круговой оценке можно применять различные специально разработанные анкеты, шкалы рейтингов поведенческих установок, опросники, классификаторы качеств и т.д.

Авторы монографии рекомендуют к использованию опросник, который составляется таким образом, чтобы работа с ним не требовала бы специальной длительной подготовки экспертов-оценщиков, и позволяла получить достаточно большой объем информации.

Опросник включает набор из некоторого количества качеств, отражающих различные (но непременно существенные!) аспекты деятельности оцениваемого. Практика показывает, что целесообразно использовать перечень из 15–20 качеств (меньшее количество недостаточно информативно, приводит к излишней схематизации, а значительно большее может вызвать серьезные затруднения даже у подготовленных экспертов). Выбор качеств, подлежащих оценке, должен отвечать требованиям заказчика технологии и соответствовать специфике деятельности оцениваемых.

Каждое из отобранных деловых и личностных качеств может представлено в виде шести фраз, которым соответствуют шесть вариантов проявления рассматриваемого качества (каждый из которых, в свою очередь, отражает ту или иную степень выраженности данного качества).

В качестве иллюстрации ниже приводится фрагмент опросника, где описаны варианты проявления такой характеристики, как продуманность и обоснованность управленческих решений.

А. - Блестяще умеет оценивать близкие и отдаленные последствия различных управленческих решений, может их просчитать на много шагов вперед.

В. - Умеет верно оценивать близкие и отдаленные последствия тех или иных управленческих решений.

С. - Может достаточно реально оценить последствия того или иного управленческого решения.

Д. - Не всегда в состоянии правильно оценить последствия того или иного управленческого решения.

Е. - Не умеет реально оценить последствия различных управленческих решений, не может просчитать их на несколько шагов вперед.

Е. -Не в состоянии как-либо оценить последствия управленческого решения, видит только то, что лежит на поверхности.

Из предложенного набора эксперт выбирает вариант, наиболее точно отражающий степень выраженности рассматриваемого качества у оцениваемого и фиксирует свой выбор в бланке, обводя в кружок соответствующую букву. При необходимости у эксперта есть возможность отметить особое мнение по данному качеству на специально отведенном свободном поле.

Для проведения технологии «360 градусов» помимо требований к экспертам-оценщикам должны быть соблюдены следующие условия: сотрудники компании должны хорошо знать друг друга, руководство должно быть готово дать обратную связь, корпоративная культура организации предполагает высокую степень доверия и сотрудники должны воспринимать оценку как помощь в развитии и реализации их возможностей.

**Преимуществами** технологии «360 градусов» являются следующие:

1. Дается всесторонняя и достаточно объективная оценка. Получаемый результат не зависит от субъективного мнения одного человека. Технология позволяет получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника (при этом не оцениваются конкретные результаты его работы, для этого используют другие способы, например «управление по целям»).

2. Учитывается мнение клиентов и смежников (что редко дают другие методы);

3. Технология показывает не просто наличие оцениваемых качеств, но и – что гораздо важнее – как именно они проявляются в работе.

4. Объективность результатов повышается не только за счет включения в процесс оценки большой выборки, но и благодаря тому, что сотрудника оценивают люди, которые знают его давно и каждый день видят, как он работает. В этом преимущество «360 градусов» перед другими оценочными технологиями, когда результат оценки зависит от профессионализма консультантов, которые его проводят и видят оцениваемого от силы несколько дней.

5. Является достаточно демократичной технологией и избавляет от действующего до сих пор во многих российских ком-

паниях принципа оценки – «мнение руководителя – истина в последней инстанции».

6. Технология предоставляет возможность мотивированным на собственный профессиональный и карьерный рост сотрудникам получить обратную связь от руководителей, коллег и подчиненных, узнать о своих слабых сторонах и наметить программу индивидуального развития. Поэтому люди, которые нацелены на карьеру как раз заинтересованы принять участие в круговой оценке.

7. В технологию органично вписывается система обратной связи (в форме личной беседы со специалистом или электронной рассылки). По итогам обратной связи оцениваемый получает четкое представление о том, как и для чего будут использоваться результаты оценки.

8. Технология способна учитывать тонкости корпоративной культуры организации благодаря включению в состав экспертов-оценщиков носителей корпоративных ценностей.

**Ограничениями** технологии являются следующие моменты:

1. Необходимость обеспечить определенный уровень конфиденциальности. Избыточная «засекреченность» всей полученной диагностической информации может препятствовать реализации основной цели оценки – развития сотрудников на основе обратной связи. Ценная персональная информация может так и не дойти до сведения сотрудников компании, имеющих прямое отношение к профессиональному росту и карьерному развитию оцениваемого (непосредственный руководитель, HR-менеджер). С другой стороны, излишняя открытость и прозрачность оценочной информации может провоцировать конфликтные ситуации, бесконечные выяснения, кто, кому и за что поставил ту или иную оценку. Ситуацию может усугубить возможность сравнивать свои результаты с результатами коллег. При этом если собственные результаты значительно лучше, чем у оцениваемых коллег, появляется повод к завышению самооценки и психологическому давлению. В противном случае, если собственные результаты существенно уступают результатам коллег, возможно снижение самооценки, заикливания на негативных эмоциональных переживаниях, что, в конечном итоге, может привести к демотивации трудовой деятельности.

2. Как и в любой оценочной процедуре, в круговой оценке, достаточно сложно добиться откровенности коллег в оценке

(особенно подчиненных). Снять это ограничение позволяет анонимность экспертов-оценщиков. Максимально полную диагностическую персонафицированную информацию получает только заказчик, которым является, как правило, первое лицо организации.

3. Механическое увеличение числа экспертов-оценщиков отнюдь не повышает уровень объективности оценки (одно субъективное мнение плюс другое субъективное мнение не равно более объективному мнению). В связи с этим принципиальное значение имеет подбор экспертов.

4. Обработка большого объема диагностической информации и сведение его в единые стандартные формы требует значительных временных затрат. Это ограничение компенсируется за счет применения современных компьютерных технологий обработки данных и прохождения самого опроса в режиме «on-line».

5. Использование исключительно автоматизированных систем реализации технологии «360 градусов», столь популярное в последнее время, может сузить развивающиеся возможности данной технологии из-за выпадения из процесса формулировки окончательных выводов и рекомендаций квалифицированных специалистов в области деловой оценки персонала<sup>1</sup>.

### **4.3.3. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР (Центр оценки)**

«Ассесмент-центр – это комплексная технология оценки, которая включает набор различных методов и основана на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности»<sup>2</sup>.

Ассесмент является многоступенчатой технологией оценки личностно-делового потенциала сотрудников. Точность и объективность его результатов (по экспертным оценкам составляет 75–85%) достигается за счет целого ряда методических, технологических и организационных факторов и приемов.

---

<sup>1</sup> Могилёвкин Е.А. А судьи кто? Оценка методом «360 градусов» // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 7.

<sup>2</sup> Могилёвкин Е.А. Ассесмент как технология оценки карьерного потенциала // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 3.

**Основные требования подготовки и проведения ассес-  
смента:**

1. Сама технология разбита на несколько принципиально отличающихся по структуре и содержанию этапов и предполагает достаточно длительный и серьезный подготовительный период, посвященный тщательному анализу деятельности, выявлению наиболее важных фрагментов деятельности, определению требуемых компетенций для данной должности, составлению поведенческих индикаторов и подбору адекватных измерительных инструментов. Реализовать весь спектр задач подготовительного этапа на высоком уровне без группы специалистов достаточно сложно.

2. Непосредственно оценка каждого кандидата осуществляется несколькими экспертами-наблюдателями – и это ключевое методическое требование. Групповое обсуждение результатов каждого кандидата, выстроенное по определенным правилам (четкая аргументация всех оценок, доказательный, а не соглашательский принцип выставления итоговой оценки, приоритет мнений экспертов о наблюдаемых фактах поведения над данными тестов), существенно снижает субъективность, присущую любой оценке.

3. В подготовке и проведении ассессмента принимают участие специалисты разного «профиля», «специализации» с различным уровнем ответственности и выполняющие конкретные роли:

– *психодиагност* – им может быть психолог или ассистент психолога, владеющий навыками проведения тестовых и анкетных процедур и качественной интерпретации полученных результатов;

– *эксперт-наблюдатель* – специалист, обладающий способностью эффективно вести структурированное наблюдение за несколькими кандидатами в ходе различных оценочных процедур (доклад, мозговой штурм, групповая дискуссия, презентация и т.д.), удерживая при этом существенный объем персональной информации, от качества предоставляемых им материалов на итоговое обсуждение во многом зависит качественный уровень всего ассессмента;

– *фасилитатор* – ведущий групповых процедур (представление, доклад, дискуссия и т.д.), важное его отличие от тренера за-

ключается в том, что задача фасилитатора создать условия для раскрытия каждого участника оценки, оставаясь при этом «в тени», очень мягко и умело добиваясь работы всей группы в деловом режиме;

– *организатор-проектировщик всей технологии* (руководитель группы оценщиков-ассессоров) – центральная фигура, несущая персональную ответственность за точность соблюдения всех организационных и процедурных моментов и качество полученных результатов, своего рода «главный диспетчер, координатор и технолог»<sup>1</sup>.

4. Оценивание кандидатов должно происходить не относительно друг друга, а относительно четко установленных норм.

**Участниками**, проходящими оценку, могут быть кандидаты на зачисление в кадровый резерв, обладающие потенциалом для профессионального роста и карьерного продвижения в организации, претенденты на управленческие позиции, участники кадрового конкурса и т.д. Оптимальный состав – не более 20 человек в одном цикле (две группы, максимум 10 человек в каждой группе).

**Экспертами** должны быть высококвалифицированные и сертифицированные специалисты в области оценки персонала, имеющие опыт проведения программ по технологии Ассесмент-центр (психологи, социологи, менеджеры по персоналу). Как правило, экспертами являются внешние оценщики, которые знают все процедурные тонкости оценки, соблюдают принципы и технологические требования, а также могут адаптировать технологию оценки к конкретным целям и задачам. Проведение Ассесмента самостоятельно, без привлечения внешних экспертов, возможно, но в этом случае необходимо уделить существенное внимание подготовке и обучению сотрудников компании, выступающих в роли внутренних оценщиков.

Мы рассматриваем и описываем организацию и проведение технологии Ассесмент-центра приглашенными профессионалами.

**Основными результатами** ассесмента могут быть:

– Максимально приближенная к объективной оценке управленческие компетенции сотрудников.

---

<sup>1</sup> Новгородов А.С., Могилёвкин Е.А. Постановка системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1.

- Выявление уровня развития ведущих компетенций сотрудников.
- Сформированный кадровый резерв подразделений (как оперативный, так и перспективный).
- Повышение эффективности взаимодействия подразделений.
- Определение группы сотрудников, направляемых на курсы повышения квалификации и другие программы обучения управленческим компетенциям.
- Формирование проектных групп во главе с менеджерами из числа участников, получивших высокие оценки.
- Создание позитивного общественного мнения внутри организации относительно процедур деловой оценки и аттестации персонала.
- Развитие (формирование) лояльности и приверженности к корпоративной культуре организации.
- Составление карты индивидуального профессионального развития и карьерного роста сотрудников (матрицы развития компетенций с указанием уровня сформированности компетенций – базового, среднего, высокого)
- Определение психологического типа, ведущих «якорей» карьеры и уровня мотивации карьеры (описание психологического типа личности, характеристика ведущих и наименее предпочтительных якорей карьеры)

Ниже будут описаны организационные моменты подготовки и проведения Ассессмента в самом общем виде.

**Основные этапы** ассессмента приведены на рис. 10<sup>1</sup>.

1. Определение целей и задач оценки с её заказчиком:
  - уточнение целей и задач деловой оценки
  - определение сроков проведения программы
  - уточнение списка участников программы.
  - договоренность о включении представителей организации (на уровне топ-менеджмента) в состав экспертной группы.
  - Определение ориентировочной стоимости программы
2. Распределение ответственности и полномочий
  - распределение ответственности между заказчиком и организаторами оценки.

---

<sup>1</sup> HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников – СПб.: Речь, 2012.

- согласование ожидаемых результатов от проведения оценочных процедур
- определение возможностей применения полученных результатов оценки

3. Разработка или согласование модели компетенций:

- при отсутствии в компании модели компетенции ее создание по определенному алгоритму (анализ деятельности, выделение ключевых фрагментов деятельности, формирование набора корпоративных, деловых и личностных компетенций, обеспечивающих эффективную профессиональную деятельность, разработка поведенческих индикаторов под каждую оцениваемую компетенцию);
- при наличии модели компетенции – ее уточнение и согласование с руководством.

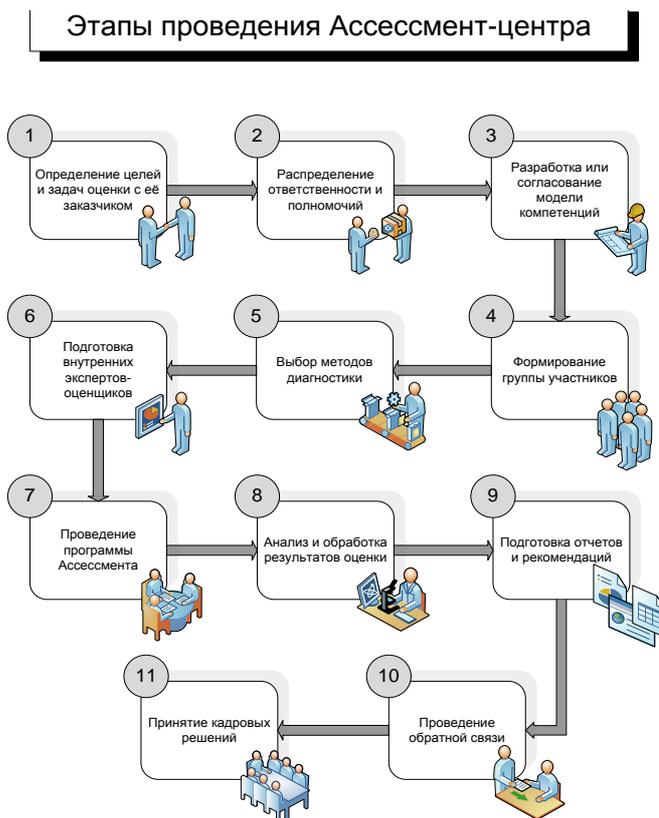


Рис. 10. Алгоритм технологии Ассесмент-центра

#### 4. Формирование группы участников оценки:

– Письменный запрос о персональном составе группе оцениваемых от руководителей структурных подразделений.

– Доведение до участников деловой оценки целей, задач и вариантов использования оценочной информации по итогам программы.

– Составление списков участников с обоснованием их включения в программу деловой оценки.

– Согласование с кандидатами их участия в программе (наличие личной подписи в явочном листе, подтверждающей согласие на участие в программе деловой оценки).

#### 5. Выбор методов оценки:

– Подбор методов в соответствии с поведенческими индикаторами

– Адаптация существующих методов под конкретные цели и задачи оценки

– Достижение баланса между индивидуальными и групповыми методами оценки

– Разработка специальных упражнений, отражающих специфику профессиональной деятельности оцениваемых сотрудников данной организации

– Реализация принципа Ассессмента: один и тот же метод должен применяться для оценки различных компетенций и одна и та же компетенция должна оцениваться разными методами

#### 7. Подготовка внутренних экспертов – оценщиков:

– Определение состава внутренних экспертов из числа сотрудников HR-службы, линейных руководителей и топ-менеджеров

– Экспресс-обучение внутренних экспертов (формирование навыков наблюдения, работы с диагностическим инструментарием – понимание шкалы оценок)

– Согласование принципов совместной деятельности внешних и внутренних экспертов-оценщиков.

#### 8. Проведение программы Ассессмент-центра (примерный вариант)

– Введение в процедуру оценки (описание целей, задач, результатов, правил и принципов ассессмента).

- Доведение графика участникам деловой оценки прохождения всех процедур ассессмента для каждой группы.
- Распределение участников на группы, исходя из правила, что в каждой группе не должно быть больше 10 человек.
- Начало процедур оценки (блок письменных заданий с жестким ограничением по времени выполнения каждого задания)
- Перерыв (Кофе-брейк)
- Выполнение групповых упражнений.
- Перерыв (обед)
- Выполнение письменных заданий в группах.
- Смена заданий в группах: группа «А» выполняет письменные задания; группа «В» выполняет групповые задания.
- Завершающий этап деловой оценки, общий сбор участников обеих групп, доведение участникам графика персональных обратных связей.

#### 9. Анализ и обработка результатов

- Первичное согласование оценок экспертами-наблюдателями сразу после проведения программы Ассессмента
- Систематизация всех материалов оценки (заполненные бланки тестовых методик, самоотчетов, эссе, записей участников деловых игр и т.д.)
- Ввод результатов письменных заданий, а также групповых и индивидуальных упражнений в специальную компьютерную программу (при ее наличии)
- Компьютерная обработка всех собранных данных с учетом поправочных коэффициентов по каждому типу упражнения и заданий
- Сведение данных и формирование интегрированных оценок по каждой из оцениваемых компетенций для каждого участника

#### 10. Подготовка отчетов и рекомендаций

- Составление персональных оценочных листов с указанием оценок в баллах по всем наблюдаемым компетенциям.
- Подготовка рекомендаций для руководителей подразделений по дальнейшей реализации управленческого потенциала участников программы оценки.
- Подготовка индивидуальных рекомендаций по развитию компетенций до требуемого уровня для участников оценки.

– Составление индивидуальных карьерограмм (траекторий дальнейшего профессионального и карьерного роста).

– Подготовка развернутых психологических характеристик для каждого участника

#### 11. Проведение обратной связи

– Индивидуальное собеседование по итогам оценки с каждым участником (проводится двумя экспертами).

– Предоставление каждому участнику набора оценочной информации (лист индивидуальных оценок в баллах с краткими комментариями).

– Индивидуальные развернутые собеседования с руководителями подразделений, например, по итогам оценки кандидатов в кадровый резерв (с указанием категорий кадрового резерва: «А» – ближайший кадровый резерв, «В» – отсроченный кадровый резерв, «С» – менее перспективный кадровый резерв).

– определение путей и направлений эффективного применения способностей оцениваемых сотрудников.

#### 12. Принятие кадровых решений

– Определение кандидатов для горизонтальных ротаций (между подразделениями в рамках одного и того же управленческого уровня).

– Повышение в должности наиболее перспективных кандидатов.

– Направление положительно проявивших себя участников оценки на курсы повышения квалификации и программы обучения.

– Назначение на должности проектных менеджеров (менеджеров направлений и руководителей отдельных образовательных проектов)<sup>1</sup>.

**Продолжительность** реализации технологии Ассесмент-центра:

– Формирование группы участников оценки – в течение 1 недели.

– Ассесмент (оценочные процедуры) – 8–10 часов в течение 1 рабочего дня.

---

<sup>1</sup> Могилёвкин Е.А., Новгородов А.С., Горшкова О.В. Программа работы с персоналом и методы оценки ее эффективности (на примере формирования кадрового резерва) // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №2.

– Обработка результатов (для 20 участников) – в течение 2-х недель.

– Индивидуальное собеседование по итогам оценки (20–30 минут на каждого участника оценки; 30–40 минут с непосредственными руководителями участников оценки) – в течение 1 недели.

Существуют также программы совершенствования ассесмента, длящиеся свыше 3-х месяцев и включающие длительную подготовку и пост-оценочное сопровождение.

Подготовка меморандума (документа с обоснованием и описанием процедуры для распространения внутри организации)

1-я неделя – Проведение анализа работы

2-я неделя – Определение критериев

3–5-я неделя – Выбор рабочих ситуаций, в которых проявляется критерий

6–8-я неделя – Определение содержания Ассесмента

7–9-я неделя – Разработка программы Центра

10–12-я неделя – Разработка тренинга для наблюдателей, Решение всех вопросов администрирования и логистики

12–14-я неделя – Проведение тренинга наблюдателей; Обучение ролевых игроков; Проведение первого (пилотного) Центра;

14–16-я неделя – Усовершенствование (доработка) последующих Центров; Написание отчетов

14–17-я неделя – Предоставление обратной связи; Разработка процедур валидации результатов путем их сравнения с эффективностью последующей работы участников спустя один-два года

При подготовке и проведении технологии Ассесмент-центра является определение ролей, функционала и ответственности представителей организации-заказчика и исполнителей. Представителями организации могут выступать ее руководитель (заместитель руководителя по персоналу) и сотрудники HR-службы или другие специалисты, ответственные за организационно-технические вопросы. В качестве исполнителей технологии мы рассматриваем внешних приглашенных специалистов, в число которых входят руководитель проекта оценки, эксперты-наблюдатели, фасилитаторы, психодиагносты (табл. 10).

### Распределение ролей, функций и ответственности в Ассессменте

Позиция в Ассессменте	Функции	Ответственность
1	2	3
Представитель организации (заказчик)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заключение договора на проведение деловой оценки;</li> <li>- формирование состава участников, подлежащих оценке;</li> <li>- согласование оцениваемых компетенций;</li> <li>- выделение финансовых ресурсов на выделение программы;</li> <li>- подписание акта сдачи – приемки выполненных работ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качественный подбор участников деловой оценки;</li> <li>- выполнение финансовых и договорных обязательств;</li> <li>- использование результатов оценки после их получения от технологов – ассессоров.</li> </ul>
Руководитель проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание программы деловой оценки;</li> <li>- согласование программы с заказчиком;</li> <li>- заключение договора;</li> <li>- определение состава экспертной группы;</li> <li>- координация действий всех участников проекта;</li> <li>- реализация ключевых этапов программы;</li> <li>- осуществление обратной связи для участников и заказчиков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предоставление объективной и достоверной оценочной информации заказчику и участникам программы;</li> <li>- сохранение конфиденциальности результатов деловой оценки;</li> <li>- соблюдение технологической дисциплины на всех этапах проведения программы;</li> <li>- обеспечение согласованной работы всех участников проекта.</li> </ul>
Эксперты – наблюдатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наблюдение и оценка уровня проявления компетенций у закрепленных за каждым экспертом участников программы;</li> <li>- обсуждение и согласование оценок, исходя из принципов обоснованности каждой оценки и консенсуса;</li> <li>- представление письменный отчетов по каждому наблюдаемому участнику программы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выполнение правил и принципов деловой оценки;</li> <li>- точная фиксация поведенческих индикаторов в специальных оценочных формах;</li> <li>- полная и исчерпывающая аргументация выставленных оценок;</li> <li>- сохранение конфиденциальности полученных результатов.</li> </ul>

1	2	3
Фасилитаторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение групповых упражнений;</li> <li>- «запуск» групповой активности;</li> <li>- наблюдение и оценка уровня проявления компетенций у всех участников групповых заданий;</li> <li>- проведение персональных интервью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание равных условий для раскрытия потенциала всех участников оценки;</li> <li>- Минимальное вмешательство в процесс генерации идей участниками программы, «мягкое» сопровождение групповых процессов.</li> </ul>
Психодиагностика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация и проведение тестирования и анкетирования;</li> <li>- обработка и анализ первичной оценочной информации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечение точности обработки и интерпретации полученной диагностической информации;</li> <li>- передача полученных результатов руководителю проекта в установленный срок.</li> </ul>
Ответственные за организационно-технические вопросы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рассылка информационных писем всем участникам программы;</li> <li>- сбор подписей участников деловой оценки в явочном листе;</li> <li>- подготовка комплектов раздаточных материалов по числу участников;</li> <li>- предоставление помещений для проведения деловой оценки (не менее двух аудиторий);</li> <li>- проведение видеосъемки;</li> <li>- организация кофе-брейков и обедов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечение качества организационно – технических аспектов проекта;</li> <li>- своевременное предоставление видеоматериалов руководителю проекта.</li> </ul>

Одним из важных методов деловой оценки, используемых в Ассесменте, является интервью.

Сразу обратим ваше внимание на то, что ниже не будут рассматриваться основы проведения кадрового интервью, а только специфика его применения в структуре Ассесмента.

Для проведения интервью требуется высокий уровень квалификации проводящих его ассессоров в области проведения оце-

ночного интервью. Высокий уровень в нашем понимании – это четкая ориентация на результат, умение в очень сжатые сроки выполнить задачу по оценке компетенций, умение гибко применять разные стили ведения интервью, готовность работать в разных, быстро меняющихся составах команды интервьюеров.

Интервью в Ассессменте обычно характеризуется существенным ограничением во времени (как правило, не более 7–10 минут на человека), сменой состава и количества интервьюеров, а также четкой ориентацией на проверку ранее выдвинутых предположений об уровне развития тех или иных компетенций.

Так же, как и любая часть ассессмента, оценочное интервью должно активизировать и мотивировать оцениваемого на проявление тех или иных поведенческих индикаторов.

В процессе получения информации от оцениваемого экспертов-оценщиков, в первую очередь, интересуют конкретные примеры проявления компетенций. Иногда уместно предложить продемонстрировать ту или иную компетенцию оцениваемому, например, предложить продать интервьюеру ручку, описав различные ее достоинства и возможности ее применения

Особенно важной в ходе проведения интервью является «цепочка вопросов», когда один за другим следуют уточняющие вопросы, призванные перепроверить предыдущие вопросы и детализирующие важную, для объективной оценки компетенций, информацию.

Итак, мы рассмотрели три технологии деловой оценки персонала: экспертный опрос, «360 градусов» и Ассессмент-центр. В табл. 11 приведена сравнительная характеристика этих технологий деловой оценки.

Каждая из рассмотренных технологий имеет свои преимущества и недостатки. При этом в технологии «360 градусов» задействованы главным образом внутренние эксперты, что может снижать объективность оценки. В технологии экспертной оценки участвуют преимущественно внешние эксперты, для адаптации которых требуется существенный период времени (от 1 до 3 месяцев) и использование ими ограниченного числа методов деловой оценки может снижать эффективность оценочных процедур.

### Достоинства и ограничения различных оценочных технологий

Название технологии	Достоинства	Ограничения	Прогностическая надежность
Технология «360 градусов»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцениваемый получает информацию относительно того, как его воспринимают окружающие и может скорректировать свою самооценку и деловое поведение.</li> <li>2. Оцениваемый получает всестороннюю обратную связь (на уровне коллег, подчиненных и уровня руководителя).</li> <li>3. Технология учитывает тонкости корпоративной культуры организации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность процедуры: в ней задействовано большое количество экспертов.</li> <li>2. Требуется особо тщательное разъяснение задач и специфики этой технологии, чтобы избежать конфликтов.</li> <li>3. Трудно сохранить конфиденциальность.</li> <li>4. Достаточно высокий уровень субъективности отдельных оценок, поскольку все эксперты внутренние и работают вместе с оцениваемым.</li> </ol>	Выше среднего уровня
Экспертная оценка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценки дают независимые эксперты, на которых особенности делового и личного взаимодействия оцениваемых оказывают минимальное влияние.</li> <li>2. Комплексное использование нескольких методов деловой оценки (наблюдение, интервью, опросники).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Влияние социальных стереотипов экспертов на точность и объективность их оценки.</li> <li>2. Ресурсозатратная технология: требуется много времени на полную реализацию технологии.</li> <li>3. Использование ограниченного числа методов</li> </ol>	Выше среднего уровня
Ассесмент-центр	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наиболее точная оценочная технология (75–85% прогностической валидности).</li> <li>2. Возможность выявить реальный уровень выраженности большого количества оцениваемых компетенций.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительно невысокая «пропускная способность».</li> <li>2. Сложность разработки критериев оценки.</li> <li>3. Высокая ресурсозатратность технологии.</li> </ol>	Высокая

Рассмотренные ограничения двух вышеперечисленных технологий отсутствуют в наиболее точной и объективной на сегодняшний день технологии – Ассесмент-центр. Относительные недостатки Ассесмента компенсируются наиболее высокой прогностической надежностью данной технологии, а именно точный прогноз и достоверность является самыми важными атрибутами деловой оценки персонала.

Таким образом, деловая оценка персонала с помощью современных методов и технологий приобретает важное значение для повышения эффективности управления персоналом. Особенно актуально это в условиях достаточно жесткой конкуренции для организаций малого и среднего бизнеса. Специфика деятельности таких организаций требует особого внимания к отбору и диагностике сотрудников, слишком велика цена ошибки. Современный руководитель понимает, что затраты и ресурсы, вложенные в реализацию технологии деловой оценки, могут оправдать себя достаточно быстро.

#### **Список рекомендуемой литературы к главе 4**

1. Аксенова, Е.А. Стратегический ассесмент / Е.А. Аксенова. – М.: Проспект, 2011.
2. Базаров, Т.Ю. Технология Assessment Centre. HR-Portal, 2008 / Т.Ю. Базаров Электронный доступ <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=18292>.
3. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки: процессы и результаты. – М.: КНОРУС, 2011.
4. Баллантайн, И. Центры оценки и развития / И. Баллантайн, Н. Попова. – М.: НИРРО, 2006.
5. Могилёвкин, Е.А. Программа работы с персоналом и методы оценки ее эффективности (на примере формирования кадрового резерва) / Е.А. Могилевкин, О.В. Горшкова, А.С. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №2. – С. 142–149.
6. Могилёвкин, Е.А. Деловая оценка персонала в вузе: анализ, возможности, перспективы / Е.А. Могилевкин, О.В. Горшкова, А.С. Новгородов // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – №1. – С. 48–54.
7. Гуревич, А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А. Гуревич. – СПб.: Речь, 2008.

8. Даринская, В.М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин. – СПб.: Речь, 2008.

9. Жуков, В.И. Марк-менеджмент или наука и искусство оценивания / В.И. Жуков, Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 1998. – №11.

10. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – М.: Эксмо, 2006.

11. Кабаченко, Т.С. Экспертные процедуры в оценке персонала // Психология управления: учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Российское педагогическое агентство, 1997.

12. Кляйнманн, М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала / М. Кляйнманн. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2004.

13. Козуб, Т. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / Т. Козуб У. Бирли, Д. Джонс; пер. с англ. Д.Л. Раевской. – М.: Эксмо, 2009.

14. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура. – М.: Интел-синтез, 2002.

15. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура. – М.: Интел-синтез, 2002.

16. Могилёвкин, Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников – СПб.: Речь, 2012.

17. Могилёвкин, Е.А. А судьи кто? Оценка методом «360 градусов» / Е.А. Могилёвкин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №7.

18. Могилёвкин, Е.А. Карьерный менеджмент: роль менеджера по персоналу / Е.А. Могилёвкин // Менеджер по персоналу (Киев). – 2005. – № 1.

19. Новгородов, А.С. Постановка системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий / А.С. Новгородов, Е.А. Моилёвкн // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – №1.

20. Оценка персонала: метод. пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом. – М.: Изд-во «МЦФЭР», 2010.

21. Свєргун, О. HR – практика. Управление персоналом: как есть на самом деле / О. Свєргун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер, 2005.

22. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.

23. Шишмаков, В.Т. Стратегический менеджмент на железнодорожном транспорте / В.Т. Шишмаков, С.В. Шишмаков. – М.: Маршрут, 2006

24. Шмидт, В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала / В.Р. Шмидт. – СПб, Речь, 2008.

## Глава 5

# НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА\*

### 5.1. Особенности управления персоналом и обучения работников в малом и среднем бизнесе

Эффективность функционирования в стране экономической системы зависит от оптимального сочетания в ней крупного, среднего и малого бизнеса. Крупные предприятия определяют экономическую и техническую мощь страны, способствуют стабилизации и развивают капиталоемкие проекты. Средние предприятия в большей степени зависят от конъюнктуры внутреннего рынка, действуют главным образом на местных рынках, обладают способностью к быстрым структурным и технологическим сдвигам. Малые же предприятия не связаны с обширной производственной программой, не обременены многочисленным персоналом, не имеют финансовых обязательств перед акционерами, поэтому способны легко перестроить свою рыночную стратегию, имеют детальное представление о конъюнктуре рынка, могут мобильнее изменять цены на свою продукцию, способны насытить рынок товарами лучшего качества по более низким ценам, обеспечивают индивидуальный подход к клиенту. В настоящее время малые предприятия заняли важное место в экономике России, став ее гармоничным элементом.

Изучение особенностей организации деятельности на малом предприятии позволяет выявить их специфические черты. Так,

---

\* © Богдан Н.Н.

присущий организациям малого бизнеса комплексный характер деятельности и гибкая организация труда приводит к практически полному отсутствию четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять разнообразные функции, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ.

В организации деятельности малых предприятий можно выделить позитивные аспекты, используемые для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

1) тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать возникающие производственные проблемы;

2) скорость принятия решений и коммуникативных процессов; работники могут принимать участие в процессе принятия решений;

3) достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;

4) заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях, участие в доходах предприятия; работники могут стать акционерами или партнерами;

5) малые предприятия не ограничены многочисленными правилами.

Одна из сильных сторон малого бизнеса – свобода в определении круга обязанностей для работников и способность к быстрым переменам. Отсутствие многоуровневой организационной структуры меняет понимание карьеры, она воспринимается в большей степени как расширение и усложнение функциональных обязанностей, рост профессионализма, увеличение заработной платы, а не повышение в должности.

В малочисленных организациях относительно более высокая информированность работников, руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы, отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в зависимость от работника и,

тем самым, вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей.

Меньшая степень бюрократичности в работе проявляется в том, что на малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы, существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако нередко приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам. Именно поэтому наиболее требуется тесное взаимодействие руководства с персоналом и постоянное непосредственное общение с работниками, направленное на решение проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, ускоренное развитие рыночных отношений требуют профессионального управления персоналом в организациях малого бизнеса вне зависимости от сферы деятельности.

Построение системы управления персоналом в организациях малого бизнеса имеет свои закономерности, отличные от сходных по содержанию закономерностей развития систем управления персоналом крупных предприятий и организаций. На малых предприятиях невозможно применить развернутые системы управления, так как нет иерархии подчинения и большого числа подразделений, нет специальных кадровых служб. Работой с персоналом занимается либо руководитель организации, либо сотрудник, которому эта работа поручена. Руководители малых предприятий сами решают, какие функции по управлению персоналом необходимы для успешной деятельности их предприятия. Среди первостепенных функций: формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, увольнение); оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд.

Особенности управления персоналом на малых предприятиях во всех функциях. Так, на большинстве малых предприятиях рабочие места и специальности единичны, и в процессе введения в должность нового работника участвуют все члены коллектива, а адаптация обычно проводится на рабочем месте опытными коллегами.

В результате отсутствия специалиста по кадрам делопроизводство нередко ведется по упрощенным схемам: необходимые организационные документы не разрабатываются, не всегда оформ-

ляются распорядительные документы и учетные документы личного дела работника. В целом слабая формализация трудовых отношений проявляется в том, что часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуется принуждение сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы и другие формы социальной защиты.

При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специализация. Принципы отбора персонала основываются на косвенных доказательствах профессиональной пригодности работника. Высока значимость рекомендаций, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника. Предприятие стремится получить работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения.

Повышенные требования к личным качествам работника: малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

На предприятиях малого бизнеса организованное обучение работников практически отсутствует, что объясняется рядом причин: и недооценкой руководителями необходимости обучения работников, нехваткой средств, неопределенностью перспектив предприятия, низкой оценкой существующих программ обучения, поэтому обучение персонала проводится, как правило, внутри предприятия, зачастую работников ориентируют на самообразование и самостоятельное приобретение опыта работы. Этим обусловлена высокая значимость наставничества как наиболее приемлемой формы обучения персонала.

## **5.2. Развитие форм и видов наставничества**

Термин «наставничество» известен в России с советских времен. Обучать сотрудников на производственных предприятиях методом наставничества начали еще в прошлом веке с целью «передачи передовых методов труда» новичкам. Истоками наставничества являются изотовские и стахановские школы первых

пятилеток, различные формы индивидуального ученичества и шефства в послевоенный период. В 60–70-х годах XX в. наставничество ассоциировалось с молодыми рабочими, которые, являясь учениками профессиональных технических училищ, осваивали профессию при помощи прикрепленного к ним квалифицированного представителя соответствующей профессии. Но в 90-е годы наставничество из-за недостаточных возможностей финансирования и резкого сокращения притока новых работников пришло в полный упадок. Однако сейчас многие предприятия столкнулись с необходимостью обучения значительного числа новых работников. В этих условиях появляется потребность в возрождении наставничества и поиске новых форм его реализации.

Сегодня понятие «наставничество» по-разному трактуется учеными и практиками кадрового менеджмента. Так, А.Я. Кибанов определяет наставничество как метод обучения персонала на рабочем месте в организации<sup>1</sup>. Т.Ю. Базаров – как элемент адаптации<sup>2</sup>. А.П. Егоршин рассматривает наставничество с точки зрения должностного продвижения и развития наставляемого. Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб считают, что наставничество сопровождает профессиональное развитие и как адаптацию нового сотрудника в организации<sup>3</sup>. Д.А. Бачин наставничество рассматривал и как метод воспитания и профессиональной подготовки сотрудников, и как метод развития персонала<sup>4</sup>. А.Р. Масалимова определяет наставничество как одну из форм обучения на рабочем месте, «... направленную на развитие прикладных профессиональных компетенций нового сотрудника»<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 325.

<sup>2</sup> Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 349.

<sup>3</sup> Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2011. – С. 212.

<sup>4</sup> Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>

<sup>5</sup> Маслимова А.Р. Сущность и содержание современной наставнической деятельности в корпоративном обучении молодых специалистов предприятия // Инновации в образовании. – 2012. – № 11. – С. 64.

Таким образом, наставничество является многоцелевым инструментом при работе с новичками и стажерами, целью его применения является скорейшая адаптация работников и приобретение ими требуемых на новом рабочем месте знаний, умений и навыков.

Практика показывает, что 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации;- наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полгода. По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год. Как правило, стихийная или неуправляемая адаптация продолжается до полутора лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Наставничество – наиболее успешный способ адаптации сотрудников в организации, о чем свидетельствуют многочисленные публикации и реальная практика деятельности организаций (А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Т. Какинская, О. Чехова, Л. Французова, П. Шейл и др.).

Сущностью наставничества является деятельность и ответственность одного человека (наставника) за продвижение и развитие другого человека – «новичка» вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного<sup>1</sup>. Наставничество выступает как форма адаптации и обучения новых сотрудников организации, это выполнение функций под наблюдением наставника.

Обзор отечественного и зарубежного опыта в области наставничества позволяет утверждать, что внедрение системы наставничества делает организацию более успешной, стабильной и спаянной. Кроме того, наставничество позволяет сократить сроки адаптации нового сотрудника; повысить качество работы; повысить мотивацию опытных работников-наставников и молодых специалистов; снизить текучесть среди специалистов; повысить лояльность сотрудников; предупреждать «выгорание» опытных сотрудников за счет наполнения их работы новым смыслом<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., дополненное и переработанное. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – С. 201.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Наставничество: возрождаем традиции // Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 19–28.

Наставничество направлено на совершенствование деятельности организации посредством формирования и развития методов подготовки кадров на рабочем месте. В значительной степени это актуально для работы с молодыми кадрами.

Наставниками всегда (вне зависимости от сферы деятельности) называли тех, кто обучает других. Наибольшее значение наставничеству в качестве механизма передачи знания стали придавать в последние 10–20 лет, хотя, как форма взаимодействия опытных работников и новичков, применяется достаточно давно. В контексте воспитательной и обучающей деятельности наставничество является древнейшей формой передачи опыта.

Передача опыта является главным источником обучения персонала, поскольку ни один внешний консультант или педагог не сможет подготовить начинающего работника к деятельности в рамках конкретной организации. Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом производственной адаптации, поддерживает нового сотрудника во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы. Наставник ускоряет социально-психологическую адаптацию новичка, знакомит с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив<sup>1</sup>.

В научной литературе представлено несколько подходов к определению понятия наставничества:

– наставничества как процесс неофициальной передачи знаний, социального капитала и психосоциальной поддержки, которая воспринимается реципиентов как релевантная (имеющая отношения) для работы, карьеры или профессионального развития, взаимодействие в данном случае осуществляется между более опытным и профессионально развитым сотрудниками и новым специалистом либо на в организации в целом, либо назначенным на новую должность<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2009. – С.167

<sup>2</sup> Урмина И.А., Горелова Н.Н. Наставничество, его значение в истории и современности // Социальная политика и социология. – 2010. – № 7. – С. 85–86, 92.

– наставничество как способ передачи знаний и навыков от более опытного к менее опытному для достижение долгосрочных целей<sup>1</sup>;

– наставничество, как помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания<sup>2</sup>;

– наставничество определяется как независимая помощь, которая оказывается одним человеком другому в развитии, знаниях, работе и мышлении. Наставничество позволяет сформировать набор полезных поведенческих методов, которые фокусируются на долгосрочном развитии и устремлениях личности<sup>3</sup>;

– с точки зрения системного подхода можно рассматривать наставничество как систему согласованного взаимного взаимодействия между молодыми и опытными сотрудниками с целью передачи знаний, умений и трудовых навыков. Это взаимодействие проявляется в форме индивидуального или коллективного, формального или неформального шефства или непосредственно связано с профессиональной подготовкой, адаптацией молодых работников и развитием их трудового потенциала.

Наставничеству свойственны следующие характеристики:

– имеет долгосрочную направленность. Наставник работает со своим подопечным на протяжении всего адаптационного периода, который не всегда охватывается только испытательным сроком;

– реализуется в формате «один на один» по проблемам, которые определяются консультируемым (объектом наставничества);

– концентрируется на целях и устремлениях консультируемого, которые могут иметь отношение как к конкретным областям трудовой деятельности и действиям по их улучшению, так и к сферам, не имеющим непосредственного отношения к работе;

---

<sup>1</sup> Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управления. – Ученые записки СГАГС. – 2012. – № 4. – С. 131.

<sup>2</sup> Еремина И.Ю., Джюева Ф.А. Система отношений «наставник-молодой специалист» в производственной организации // Труды РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2013. – № 2 (271). – С. 87.

<sup>3</sup> Брод Роб Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 7. – С. 58.

– наставником может выступать человек, не относящийся непосредственно к линейной управленческой структуре, но обладающий более широким опытом, отвечающим потребностям консультируемого;

– предполагает наличие «межличностных» навыков, которые бы позволяли воздействовать на консультируемого с тем, чтобы он сам предпринимал целенаправленные действия, а также требует определенных знаний относительно сферы деятельности организации и наставляемого;

– наставник может выполнять различные роли в рамках наставнических отношений, так как его задача – передать накопленный опыт молодым кадрам.

Ключевой целью наставничества является формирование у ученика ориентации на долгосрочное сотрудничество с организацией на основе взаимовыгодной профессиональной деятельности, позволяющей достигать и целей организации, и интересов работника.

В качестве задач наставничества в данном случае следует предполагать следующие:

– ускорение процесса обучения основам профессиональной деятельности в данной организации, способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи занимаемой должности;

– повышение квалификации сотрудников, что позволит повысить качество его деятельности;

– адаптация к организационной культуре, усвоение традиций и правил поведения в организации<sup>1</sup>.

Наставничество является неотъемлемым атрибутом системы управления персоналом. Эффективность этого инструмента работы с новыми сотрудниками определяется еще и тем, что каждая из вовлеченных сторон имеет возможность в процессе наставничества реализовать свои интересы.

Организация наставничества позволяет получить целый ряд выгод как организации в целом, так и для наставников и обучаемых (табл. 12).

---

<sup>1</sup> Максвелл Д. Наставничество 101 / пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. – Минск, 2009. – 160 с.

## Преимущества наставничества в организации

Преимущества наставничества	
Для организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более подготовленные кадры. Наставничество – это, прежде всего обучение и передача опыта, а эффективная учеба ведет к эффективности выполнения задач. И это не только повышает профессиональные навыки, но и повышает мотивацию;</li> <li>– повышение культурного уровня организации.</li> <li>– более эффективная подготовка руководящих кадров;</li> <li>– формирование положительного отношения к обучению;</li> <li>– уменьшение времени, необходимого для адаптации нового сотрудника (это относится к персоналу на всех иерархических ступенях).</li> </ul>
Для наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– личное саморазвитие. Наставник также получает новые знания, навыки и умения в процессе выполнения своих функций;</li> <li>– использование своих знаний и навыков для развития организации;</li> <li>– нахождение в курсе событий, связанных с деятельностью организации;</li> <li>– нацеленность на достижение эффективной деятельности;</li> <li>– выступает мотивирующим фактором, поскольку отражает признание важности и значимости наставника в данной организации;</li> <li>– активное участие в развитии своей команды;</li> <li>– повышение авторитета и статуса в команде;</li> <li>– рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения новых функций.</li> </ul>
Для обучаемого	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помощь и поддержка. В рамках системы наставничества сотрудники будут брать на себя ответственность за собственную учебу и повышение профессионального уровня;</li> <li>– лучшее понимание деятельности организации. Обучаемые смогут быстрее вникнуть в особенности функционирования новой организации и понять ее структуру;</li> <li>– развитие личных качеств. Взаимоотношения «наставник – новичок» могут оказывать положительное воздействие на такие качества, как уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей;</li> <li>– освоение чужого опыта. Развитие навыков и умений за счет освоения чужого опыта – одно из главных приобретений обучаемого;</li> <li>– ускорение развития карьеры. Более быстрая адаптация и вхождение в профессию стимулируют развитие карьеры новичка;</li> <li>– уменьшение вероятности конфликтов. Вхождение в новую организацию часто сопровождается разнообразными конфликтами с коллегами или руководством в связи с плохим знанием тех или иных реалий работы. Наставник помогает успешно преодолеть все эти «подводные рифы» и избежать возникновения конфликтов;</li> <li>– снижение психологического напряжения. В среднем первые два месяца все новички испытывают сильный психологический стресс. Помощь и поддержка наставника позволяет существенно снизить степень психологического напряжения за счет возникновения чувства «востребованности» и «защищенности».</li> </ul>

Кроме того, в литературе особо отмечается такое предназначение наставничества как передачу неявных знаний, что невозможно реализовать при любых других формах адаптации сотрудника в организации. Подобного рода информация передается неофициально через истории о прошлых действиях, событиях, имевших место в организации как при выполнении формальных функций, так и в неформальных отношениях. Именно наставничество выступает механизмом передачи неписанных законов организации новичкам, так они усваивают правила поведения в коллективе, адаптируются к законам того или иного типа организационной культуры.

На современном этапе исследования феномена наставничества формируются представления о различных его моделях. В частности, приводятся такие варианты как «модель клона» (наставник пытается воспроизвести в ученике самого себя); «модель возвращения» (между наставником и учеником возникают почти семейные отношения, безопасные для ученика); «модель дружбы» (ученик становится коллегой вместо того, чтобы получить навыки иерархических отношений); «модель ученичества» (между наставником и учеником формируются только профессиональные отношения); «мозаичная модель» (когда в процессе происходит ситуативная смена ролей)<sup>1</sup>.

Типология наставников может быть рассмотрена на основе выделения принципов и классификации стилей обучения (табл. 13).

*Таблица 13*

### **Типология наставников**

Тип	Инноватор	Мыслитель	Теоретик	Практик
Принцип деятельности	Создание самообучающихся организаций	Осмысление деятельности	Анализ деятельности	Освоение действий
Характеристика	Творец идей, побуждающий и обучающий других	Экспериментатор, влияет на формирование проблематики	Носитель знаний и этических норм, «образец»	Склонен учить по подобию, заботливый опекун молодого работника

<sup>1</sup> Урмина И.А., Горелова Н.Н. Указ. соч. – С. 880–89.

Проведенный анализ понятия наставничества позволяет сделать вывод о том, что данная форма работы с персоналом направлена, прежде всего, на обучение работников посредством их взаимодействия с более опытными коллегами. Внедрение наставничества позволяет решить целый ряд задач, стоящих как перед самой организацией, так и перед работниками. Многообразие же форм и подходов к видам, моделям и типам наставничества указывает на то, что практическая реализация этой формы работы будет опираться на специфику деятельности организации и возможности и способности участников самого взаимодействия.

Практика наставничества не является новой ни в российском, ни в зарубежном опыте, однако с течением времени технологии реализации наставничества были в значительной мере усовершенствованы. В зависимости от цели разные организации – от государственных органов до коммерческих предприятий и малочисленных компаний – используют различные инструменты и виды наставничества. Существующие на сегодняшний день теоретические подходы к организации наставничества, как и практические примеры организации наставничества широко применяются в различных организациях.

Как известно, первым профессиональным наставником, давшим имя всем будущим поколениям наставников, был Ментор – персонаж древнегреческой мифологии с острова Итаки, друг Одиссея и воспитатель его сына. С тех пор наставничество как менторство применялось главным образом по отношению к подрастающему поколению.

В англоязычном варианте для определения наставника используется слово «тьютор» (от англ. tutor – домашний учитель, репетитор, (школьный) наставник, опекун). Тьюторство как одна из институционализированных форм наставничества возникло в первых британских университетах – Оксфорде (XII в.) и Кембридже (XIII в.), главной задачей которых была подготовка духовенства, являвшегося в Европе в то время практически единственным грамотным сословием, имевшим отношение к процессу формирования общественной культуры. По традиции эти университеты давали преимущественно гуманитарное образование.

Параллельно с этим наставничество начало применяться при организации труда: возник институт подмастерий, получило раз-

вите ученичество. С этого времени наставничество активно используется на производстве.

Очередная волна интереса к наставничеству пришла на восьмидесятые годы прошлого века, что нашло отражение в работах зарубежных исследователей Д. Меггинсона (D. Megginson), Д. Клаттербака (D. Clutterbuck), Э. Парслоу (E. Parsloe) и ряда других. К этому времени относится и появление терминологической путаницы, в результате которой популярные термины «наставничество», «менторинг», «коучинг», «обучение на рабочем месте» стали употребляться как взаимозаменяемые<sup>1</sup>.

Сегодня в отечественной и зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания проблеме наставничества: уточнению понятий, описанию развития процесса наставничества, классификации функций наставника, отношениям наставник – наставляемый и другим сторонам наставничества.

В настоящее время наставничество – традиционный и распространенный метод обучения. Примеров его применения особенно много на производственных предприятиях. Более того, в современных условиях отличительной особенностью организаций является осознанное и широкое применение наставничества: наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию работникам, но и к уже работающим в организации сотрудникам, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить. Например, при переходе специалиста из одного структурного подразделения в другое, при повышении сотрудника в должности и т.д. Различают индивидуальную (один наставник – один ученик) и групповую (один наставник – много учеников) формы наставничества.

Несмотря на глубокие корни традиций наставничества, до сих пор не существует единого устоявшегося определения этого термина, и зачастую используются как синонимы данного понятия термины «супервизия», «менторство», «консультирование», «коучинг» и др. Однако их сравнение выявляет особенности различных моделей наставничества

---

<sup>1</sup> Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – С.5.

## Сравнение различных моделей наставничества

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты
Классическое наставничество, менторство	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	Все категории сотрудников; вновь принятые или переведенные на должность сотрудники	Обучение сотрудника адаптация; контроль текущего результата работы; улучшение коммуникаций; сохранение и передача знаний в организации
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Менеджеры среднего звена; вновь принятые сотрудники	Отслеживание работы сотрудников; отслеживание прогресса; определение потребностей в обучении и развитии; решение актуальных вопросов
Buddying	Поддержка коллегой и/или руководителем, основанная на принципе полного равенства	Все категории сотрудников	Обучение сотрудника; адаптация; оценка эффективности изменений; передача информации между подразделениями; командообразование
Shadowing	Временное приращение к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты; молодые специалисты; кандидаты, заинтересованные в переводе	Обучение сотрудника; адаптация; переквалификация; профессиональная мотивация; обогащение труда

Эта терминология объективно отражает процессы дифференциации в моделях наставничества. Но все эти процессы объединяет, как правило, наличие общего ядра, в основе которого лежит парное взаимодействие двух сотрудников в рамках одной организации в целях управления знаниями: передачи знаний, профессиональных навыков, культуры.

Д. Клаттербак выделил две модели наставничества (mentoring):

- североамериканская модель;
- европейская модель.

Североамериканская концепция наставничества подразумевает помощь человека, старшего по возрасту или более влиятельного своему протеже. В рамках данной концепции наставником может быть прямой руководитель обучаемого. В рамках этой модели происходит одностороннее обучение протеже, то есть протеже учится у своего наставника, перенимает его опыт, следует его советам и наставлениям. Основа отношений – авторитет и влияние наставника. Его задача – давать советы и направлять поведение протеже. Такая модель называется «Спонсорское наставничество» (Sponsoring mentoring).

Европейское понимание наставничества, напротив, предполагает, что наставник обладает скорее большим опытом в том или ином вопросе, чем большим влиянием. Эта модель подразумевает «забывание» любых значимых различий, чтобы обе стороны могли вести себя на равных и отношения были построены на доверии. В данной модели обучаемый называется не протеже, а ученик (mentee). Отношения предполагают двустороннее обучение, то есть и наставник, и ученик учатся друг у друга, и их отношения взаимовыгодны. Задача наставника в этой модели – консультировать ученика, применяя коучинг и фасилитацию. В европейской модели непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но является участником процесса его обучения. Эта модель – «Развивающее наставничество» (Developmental mentoring).

Наставничество может быть формальным и неформальным. Насколько формализован процесс наставничества, зависит от целей наставничества, целевой аудитории, культуры организации. Неформальное наставничество похоже на стихийно возникшие отношения между сотрудниками: обучение и передача знаний осуществляются на основе взаимного интереса и существующих взаимоотношений.

Формальное наставничество обязательно: имеет четкие цели; наставник и ученик согласовали свои ожидания, организация определила свои ожидания от наставника и ученика; задана структура процесса и запланированы определенные активности (количество и регламент обязательных встреч наставника и ученика); применяется обязательная оценка ученика и наставника после окончания процесса наставничества.

При выборе модели наставничества эксперты не рекомендуют выбирать крайние варианты. Лучше задать направление процессу наставничества, создать программу и поддерживающую структуру, но не ограничивать наставников и учеников.

Спонсорское наставничество, по Д. Клаттербаку, применяется большей частью в программах для новых сотрудников компании. Хотя его применение также возможно и в программах для студентов/стажеров. Сложность применения такой модели наставничества заключается в трудной роли наставника. Он является непосредственным руководителем, которому приходится одновременно выступать для сотрудника в трех ролях:

– «учитель» (teacher) – развивающий профессиональные навыки и знания, связанные с областью деятельности сотрудника/стажера;

– «руководитель в стиле коучинг» (coach, supervisor) – дающий развивающую обратную связь относительно деятельности сотрудника/стажера на рабочем месте;

– «наставник» (mentor) – дающий понимание профессионального развития; он рассказывает про корпоративную этику компании, возможности роста в этой компании, планирование карьеры<sup>1</sup>.

Вопрос о различии требований к наставнику и контекстам обучения достаточно часто обсуждается исследователями. Так, в Великобритании наставник представал то как работающий с неблагополучными учениками, то как «гид по курсу» (learning discourse guide), то как поддержка доминирующей в организации политики.

Психологи, в свою очередь, обогатили понимание наставничества, связав значение консультационного подхода с эффективностью обучения.

В социологических науках наставничество рассматривалось в рамках теорий разделения труда, социального обмена. Э. Гарднер указала на то, что менторство и коучинг как формы наставничества посредством работы с эмоциональным интеллектом наставляемых предоставляют им возможность социального лифта в более высокие социальные группы. Тем самым акцентировалась роль наставничества в формировании социальной структуры ор-

---

<sup>1</sup> Багракова А.А. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. – 2012. – № 4.

ганизации за счет влияния на образовательно-квалификационные факторы и статус человека в организации и обществе<sup>1</sup>.

Затрагивая вопрос о дифференцированном обучении разных категорий наставников на современных предприятиях, необходимо рассмотреть соотношение в наставничестве целей профессионального развития (передачи опыта и навыков) и социально-психологического развития наставляемого. Так, выделяются две функции наставничества: развитие карьеры и психосоциальную функцию.

Многие исследователи наставничества включают его нормы в единую систему ценностей как основу организационной культуры. Наставник может эффективно транслировать культуру организации своему подопечному, что проявляется в освоении последним языка (неформального и технического), свойственного организации, и восприятию ценностей и традиций компании. Официальные каналы коммуникаций действуют слишком медленно, но наставники высокого уровня, близкие к процессу принятия стратегических решений, могут быстро передать своим ученикам суть этих решений, способствуя принятию ценностей компании.

Сама по себе система наставничества в организации является примером интернализации и социализации знаний. Практика управления в настоящее время опирается на открытые в русле социальных наук закономерности наставничества, а процесс наставничества стал одним из важнейших методов развития и обучения персонала, управления корпоративной культурой и знаниями.

### **5.3. Этапы и условия внедрения наставничества в практику управления персоналом**

Внедрение наставничества преследует в качестве ключевой цели развитие как организации, так и работника. Наиболее целесообразным внедрение наставничества будет в следующей ситуации, сложившейся в организации:

– недостаточное количество персонала среднего возраста. Значимость данного условия определяется тем, что при преобла-

---

<sup>1</sup> Фролова А.В. Роль наставничества в процессе прохождения испытательного срока // Менеджмент сегодня. – 2010. – № 6.

дании среди персонала представителей старшего и молодого возрастов происходит разрыв между поколениями, что может сказываться не только на передаче опыта и формировании преемственности, но и появлении конфликтных ситуаций в коллективе;

– уже внедрены и функционируют системы управления персоналом, которые без наставничества не имеют смысла (например, система адаптации, обучения, работы с молодыми специалистами);

– планируется приток большого количества новых сотрудников, наставники помогут быстро и эффективно ввести их в рабочий процесс.

Однако и отсутствие данных факторов не отвергают необходимость применения наставничества в качестве одного из методов управления персоналом.

При построении системы наставничества важно выбрать систему мотивации: если для новичков основной мотив добросовестной работы с наставником – закрепление и перспектива дальнейшего карьерного роста, то вопрос поощрения самых наставников требует особого решения. С одной стороны, наставничество – это работа, требующая от наставника значительных затрат времени и сил. При этом наставник выполняет меньший объем работы в связи с тем, что уделяет внимание своему подопечному. С другой стороны, если в наставничество будут приходиться только из-за возможности дополнительного заработка, то своим формальным подходом такие работники могут дискредитировать саму идею. Соответственно, рациональное решение лежит в поиске баланса между материальным поощрением и созданием культуры, в которой наставничество воспринималось бы как почетная миссия, предоставляющая статус и особое положение в коллективе – именно на эти цели должна работать система нематериального поощрения наставников.

Анализ практики показывает, что можно выделить четыре уровня наставничества в деятельности организации.

Первый уровень может быть обозначен как «зачаточный» – наставничество (которое даже не формулируется таким образом) представлено как проявляющийся время от времени метод общения с новыми сотрудниками, что вызвано вынужденной необходимостью ознакомить их с организацией, а также оказать помощь по некоторым рабочим вопросам. Наставничество в данном слу-

чае не выступает функцией адаптации или обучения персонала, может носить неформальный характер и быть никак не связан с достижениями целей организации.

Второй уровень – «тактический». В данном случае следует говорить о некотором признании наставничества в качестве нужной технологии обучения персонала, но организационно она не закреплена.

Третий уровень носит характер стратегического, так как проявляется готовность использования наставничества в качестве технологии управления персоналом в соответствии с целями организации. В этом случае наставничество организационно закрепляется, определяются ролевые позиции его участников, регламентируется процедура реализации и оценки результативности наставничества.

Четвертый уровень можно обозначить как интегрированный, когда наставничество является и официальной, и неформальной практикой. Сотрудники получают поддержку наставников по всему спектру возможных вопросов.

Для повышения уровня применения наставничества в организации, в первую очередь необходим четкий алгоритм его внедрения в систему работы с персоналом.

В наиболее общем виде алгоритм внедрения наставничества, как правило, включает в себя два этапа – подготовительный этап и этап запуска. В целом на данных этапах реализуется следующее содержание:

- 1) формулировка цели и задач программы наставничества;
- 2) разработка критериев результативности работы наставника через оценку результативности адаптации ученика в профессиональную среду организации;
- 3) формирование критериев для оценки эффективности взаимодействия наставников и их подопечных;
- 4) определение мер мотивации;
- 5) подготовка документов, которые регламентируют в организации функционирование программы наставничества (например, Положение о наставничестве);
- 6) регламентация процесса отбора наставников из числа опытных и высокопрофессиональных работников организации;
- 7) подготовка и инструктаж наставников;
- 8) применение мер по внедрению программы наставничества;

9) разработка пилотного (пробного) проекта внедрения наставничества;

10) получение обратной связи от участников и оценка результативности программы;

11) анализ и оценка результатов реализации пробного проекта наставничества и проведение корректировок или доработок при необходимости;

12) полноценный запуск программы наставничества;

13) мониторинг реализации наставничества в организации.

Несмотря на потенциальные выгоды, которые может дать эффективное наставничество, новые инициативы, в том числе наставничество, часто сталкиваются с сопротивлением работников и нередко – руководителей, скептическим отношением последних.

К. Крам определяет несколько основных организационных препятствий для наставничества<sup>1</sup>. Следует отметить, что наставнические программы «не работают» без поддержки, приверженности и руководства со стороны первых лиц организации. «Нелинейная» (независимая от линейного менеджера) организация наставничества может интерпретироваться как потенциальная угроза линейным служащим.

Проблемы могут возникнуть и на индивидуальном уровне, например, в тех случаях, когда сотрудники не хотят работать с наставником, опасаясь, что это можно принять за признак профессиональной непригодности. Так же руководители, стремящиеся сохранить свой статус эксперта, обладающего уникальными знаниями, не будут стремиться их передать и не станут эффективными наставниками.

Более опытные сотрудники могут неохотно становиться наставниками из-за неприятия того факта, что молодые сотрудники получают «фору» в карьере, которую их старшие коллеги не имели на тех же этапах развития своей карьеры.

Очевидно, что таких сложностей можно избежать, если внедрение наставничества в организации будет рассматриваться не просто как «еще одна управленческая инициатива», а как неотъ-

---

<sup>1</sup> Kram K. E. Mentoring at Work-Developmental Relationships in Organisational Life. Lanham, 1998.

емлемая часть всей управленческой философии и стратегии управления персоналом.

В исследовательской литературе описан ряд условий для успешного внедрения программ наставничества. Среди них можно назвать поддержку руководителя организации, четкое техническое задание для участвующих сотрудников, время, затрачиваемое на наставничество, а также рассмотрение участия в наставничестве как передового опыта. И, безусловно, все участники программы должны быть подготовлены к своей роли<sup>1</sup>.

Можно выделить некоторые роли, предписывающие свои тактики применения наставничества:

– «опекун» – сопровождение, которое предполагает обязательство заботиться о своем подопечном и пройти с ним весь процесс адаптации и обучения;

«сеятель добра» – помощь в преодолении различных трудностей и налаживании взаимодействия. При этом необходимо наличие у наставника понимания, что даже если он вначале не будет понят и принят, ориентироваться он должен на итоговый результат, за который и будет оценен своим учеником;

– «катализатор» – данная тактика предполагает необходимость провоцирования и применения новых форм мышления, взаимодействия и переосмысления ценностей в случаях, когда процесс наставничества доходит до определенных критических точек (т.е. формируется ощущение какой-то законченности);

– «образец» – демонстрация, прежде всего, на собственном примере проводимых идей, задач, чтобы сделать их более понятными;

– «сборщик урожая». Наставнику следует выбирать только «зрелые плоды», что формирует у подопечного понимание того, что ему дал приобретенный опыт, и помогает сделать определенные самостоятельные выводы.

Данный подход к внедрению наставничества носит концептуальный характер, поскольку для каждой организации необходимо исходить из существующей ситуации и основываться на собственных целях и возможностях.

---

<sup>1</sup> Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 7. – С. 62–63.

Особое значение в процессе внедрения наставничества приобретает вопрос выбора наставника. Очевидно, что не каждый сотрудник организации подходит на эту роль. Прежде всего, будущий наставник должен иметь определенный опыт работы в организации, как правило, не менее двух лет. Такое условие возникает в связи с необходимостью гарантировать полное усвоение организационных правил и ценностей самим наставником. Только в этом случае организация может переложить на наставника функцию «транслятора» организационной культуры. Помимо этого наставник должен быть признанным профессионалом: в своей области. Это позволит существенно сократить сроки профессиональной адаптации новичков и повысить ее качество. Следующее важное условие успешности работы наставника – наличие сильной мотивации к оказанию помощи другим в их развитии. Так как наставничество включает элементы педагогического воздействия, сам наставник должен иметь склонность к воспитанию других.

Таким образом, для успешного внедрения программы наставничества в организации необходимо оценить начальные условия, сложившиеся в организации; разработать систему мотивации наставников; разработать алгоритм внедрения программы наставничества, который будет включать в себя подготовительный этап и этап запуска системы наставничества. При внедрении программы наставничества необходимо руководствоваться правилами или тактиками применения наставничества. Однако не стоит забывать, что при внедрении программы наставничества каждой организации необходимо исходить из существующей в ней ситуации и основываться на своих целях и возможностях.

Рассмотрим для примера проект внедрения наставничества в ООО «Лента» – российской сети гипермаркетов.

В ходе корпоративного изучения ситуации с организацией наставничества в данной компании было установлено, что основным недостатком в действующей практике наставничества является отсутствие её документального оформления. Отсутствует положение, регламентирующее и закрепляющее основные нормы и правила работы с новыми сотрудниками. Как результат – наставники и новые сотрудники недостаточно информированы о своих обязанностях и правах, способах взаимодействия.

В компании не предусмотрены меры материального стимулирования наставников. Наставничество не оплачивается, хотя является дополнительной обязанностью значительного числа работников.

Наставники в качестве одной из проблем признают отсутствие времени для выполнения функций по наставничеству.

Новые сотрудники испытывают острую потребность в первоначальном обучении и получении информации в первый период работы.

Поэтому было принято решение разработать Положение о наставничестве, включающее цель и задачи, принципы и критерии выбора наставников, меры материальной поддержки наставников и др.

Цель наставничества в ООО Лента – обеспечить эффективность адаптации стажеров и передачу профессиональных знаний.

Задачи:

- Обеспечить качество подготовки стажеров для выполнения ими должностных обязанностей;
- Снизить текучесть персонала в период и по результатам испытания;
- Предоставить возможность наставникам для реализации профессионализма;
- Поддержать и укрепить позитивную мотивацию и желание работать в компании Лента у сотрудников;
- Сохранить и обеспечить воспроизводство корпоративных знаний в подразделениях.

В рамках организационного обеспечения наставничества в компании разработан Лист стажировки – документ, содержащий перечень тем, отражающих основной функционал сотрудника, которые наставнику необходимо передать стажеру для успешного прохождения стажировки.

Процесс стажировки в ООО Лента включает ряд этапов (рис. 11).

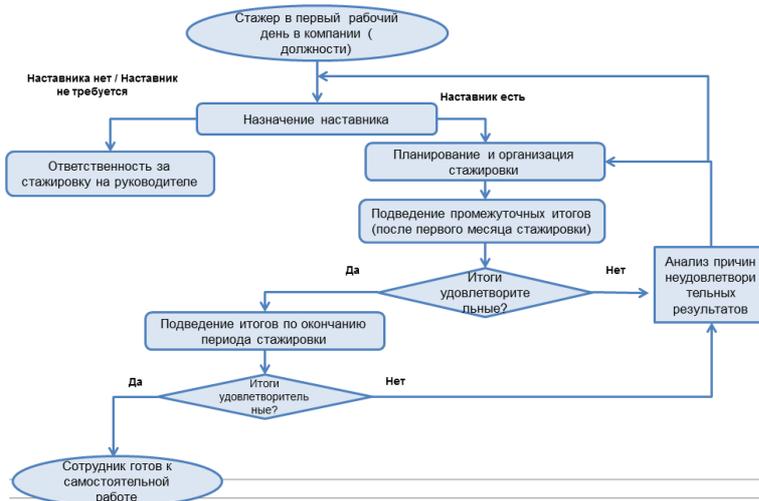


Рис. 11. Этапы стажировки наставников

Принципы выбора наставников предполагают решение руководителя (руководитель подразделения выбирает опытного сотрудника и предлагает ему стать наставником) либо сотрудник может самостоятельно изъявить желание стать наставником и вынести свою кандидатуру на рассмотрение непосредственного руководителя и менеджера по персоналу.

При выборе наставников используются следующие критерии:

- Наставником назначается сотрудник из равной или вышестоящей должности стажера.
- Наставник должен отработать со Стажером не менее 2-х недель в течение первого месяца работы.
- Одновременно количество закрепленных за наставником стажеров должно быть не более 2-х человек.
- У наставника должно быть желание и готовность передавать свои знания, опыт новым сотрудникам, высокая лояльность к компании, позитивный настрой, коммуникабельность, гибкость, способность работать в команде.

Проект предполагал специальную подготовку наставников по разработанной программе. Программа обучения наставников состоит из двух блоков: вводное обучение и текущее обучение.

Вводное обучение состоит для младшего операционного персонала «Наставничество. Уровень 1» и тестирование, для специалистов – тренинг «Наставничество. Уровень 2» и тестирование.

Текущее обучение (сопровождение) состоит для младшего операционного персонала – тематический тренинг, мастер-классы, для руководителей – обучение организуется в рамках Корпоративного университета.

Основные обязанности наставника:

- Проводит обучение согласно Листу стажировки;
- Контролирует своевременное прохождение обучения согласно Плану обучения;
- Предоставляет регулярную обратную связь стажеру;
- Предоставляет обратную связь по запросу непосредственному руководителю стажера, куратору стажировки, менеджеру ОП, специалисту отдела обучения.

Материальное стимулирование наставников предполагает выплату вознаграждения наставнику в размере 50% от установленной суммы после прохождения стажировки за первый месяц обучения стажеров, 50% после успешного прохождения стажером испытательного срока при условии, что стажер успешно прошел тестирование на должность (результат – не менее 80%); прошел необходимое обучение на уровне «базис» согласно плану обучения; успешно справляется со своими должностными обязанностями.

В целом реализация проекта по внедрению наставничества проходила по традиционным этапам, и помимо основной деятельности включала разработку, помимо Положения о наставничестве, инструкций для наставников стажеров на разные должности, PR-компания проекта наставничества в корпоративной сети в рамках развития организационной культуры, выбор и торжественное назначение, чествование наставников, реализацию программы обучения наставников; оценку эффективности и результативности проекта по таким показателям, как текучесть кадров в первые полгода, качество подготовки новых сотрудников, число сертифицированных наставников и др.

Итак, наставничество как эффективная форма работы с персоналом, прежде всего, направлена на обучение работников посредством организации их взаимодействия с более опытными коллегами. Внедрение наставничества позволяет решать целый

ряд задач, стоящих как перед самой организацией, так и перед работниками. Многообразие форм и подходов к видам, моделям и типам наставничества указывает на то, что практическая реализация этой формы работы должна опираться на специфику деятельности организации, а также возможности и способности участников самого взаимодействия. Внедрение наставничества в практику управления персоналом представляет собой специальный проект, для реализации которого должны быть созданы необходимые условия. Однако, как показывает опыт, эффект от наставничества превосходит затраченные усилия.

### **Список рекомендуемой литературы к главе 5**

1. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д.А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>

2. Бирюкова, Г.М. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих / Г.М. Бирюкова // Учен. зап. ун-та имени П.Ф. Лесгафта. – 2010. – № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://bmsi.ru/doc/%20c1e3ad47-ea2e-4dfc-9577-b0535e161cf8>.

3. Брод, Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 7 – С. 59.

4. Горшкова, Е.Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса: практ. руководство / Е.Г. Горшкова, О.В. Бухаркова. – СПб.: Речь, 2006. – 144 с.

5. Еремина, И.Ю. Система отношений «наставник – молодой специалист» в производственной организации / И.Ю. Еремина, Ф.А. Джиева // Труды РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2013. – № 2 (271 – С. 87.

6. Жданова, Л. Наставничество: возрождение системы / Л. Жданова И., Первышина // Справочник по управлению персоналом. 2014 – №9. – С. 20–22.

7. Кибанов, А.Я. Наставничество: возрождаем традиции / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 2 – С. 19–28.

8. Клищ, Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 / Н.Н. Клищ, В.А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

9. Кондратьев, Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев, П. А. Левина; М-во образования и науки РФ, Пенз. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 187 с.

10. Максвелл, Д. Наставничество / Д. Максвелл; пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. – Минск, 2009. – 160 с.

11. Масалимова, А.Р. Сущность и содержание современной наставнической деятельности в корпоративном обучении молодых специалистов предприятия / А.Р. Масалимова // Инновации в образовании. – 2012. – № 11. – С. 61–70.

12. Масалимова, А.Р. Модель компетенций современного наставника / А.Р. Масалимова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2010. – № 8. – С. 104–108.

13. Мейган, М. Работа с персоналом: введение в должность / М. Мейган; пер. с англ. – СПб., 2012. – 182 с.

14. Мирошин, Д.Г. Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях / Д.Г. Мирошин // Право и образование. – 2013. – № 5. – С. 113–122.

15. Могилевкин, Е.В. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий / Е.В. Могилёвкин, А.А. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – №1. – С. 84–85.

16. Невская, Л.В. К росту через обучение / Л.В. Невская, И.А. Эсаулова // Рос. предпринимательство. – 2013. – № 2. – С. 112–116.

17. Организационная культура: теория, исследования, практика: монография / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова, И.Ю. Парфенова; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. – 228 с.

18. Полякова, Ю. Наставничество и обратная связь: ключ к успешной адаптации / Ю. Полякова, Д. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 2. – С. 46–49.

19. Ростовцева, Ю.А. К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе / Ю.А. Ростовцева // Административная практика. – 2014. – № 5. – С. 57–60.

20. Рудь, О.В. Развитие компетентностного потенциала наставника молодёжи средствами акмеологических технологий / О.В. Рудь // Журнал научных публикаций аспирантов и докторов [Электронный ресурс]. URL: <http://jurnal.org/articles/2012/psih1.html>

21. Урмина, И.А. Наставничество, его значение в истории и современности / И.А. Урмина, Н.Н. Горелова // Социальная политика и социология. 2010.– № 7– С. 85–86.

22. Цуканова, Е. От наставничества к системе подготовки управленческих кадров / Е. Цуканова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 6. – С. 62–67.

23. Шапошникова, И.В. Наставничество в системе обучения и развития компании / И.В. Шапошникова // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2014.– № 1.– С. 99–101.

24. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество // Н. Ягунова, А. Гонова // Пробл. теории и практики упр.– 2010. – №4 – С. 37–44.

25. Эсаулова, И. Современные модели наставничества: обзор зарубежной практики / И. Эсаулова // Кадровик. – 2014. – № 4. – С. 106–107.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии обобщены теоретико-методологические аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе.

В первой главе «Организационная культура компании: теоретические и практические аспекты» описаны теоретико-методологические основы организационной культуры, ее диагностики, рассмотрены вопросы управления данным феноменом и специфические черты организационной культуры предприятий различных отраслей и форм собственности.

Вторая глава «Организационное поведение: факторы влияния и тенденции развития в малом и среднем бизнесе» посвящена анализу феномена организационного поведения, этапам становления управленческой науки об организационном поведении, ряду феноменов, влияющих на организационное поведение, включая национальный характер, дисфункциям организационного поведения, профессиональным деструкциям, а также механизмам психологической защиты в организационном поведении.

В третьей главе «Мотивационное моделирование в контексте организационных изменений: ключевые факторы, принципы, закономерности» рассмотрены вопросы человеческого и структурного капитала и их влияния на взаимосвязь сотрудника и организации, мотивационное поле работников на основе многоуровневого подхода, понятие мотивации и сопутствующих ей феноменов, включая мотивационное моделирование. Также в главе определены основные системы оплаты и стимулирования труда персонала, влияние неформальной занятости на мотивацию персонала, факторы мотивации и демотивации работодателей и работников в аспекте внедрения трудовых отношений в режиме дистанционной занятости в малом и среднем бизнесе.

В четвертой главе «Оценка персонала в современных организациях малого и среднего бизнеса» представлены понятие, этапы и методы деловой оценки персонала, процесс оценки, ее эффек-

тивность, а также инструментарий деловой оценки персонала на основе выделения основных методов: экспертного опроса, метода «360 градусов» и Ассесмент-центра.

В пятой главе «Наставничество как форма обучения персонала малых и средних предприятий» изложены особенности, представлены формы и виды наставничества, а так же этапы и условия внедрения наставничества в практику управления персоналом.

Предложенная авторами монографии концепция взаимозависимости организации и сотрудников на уровне пересечения структурного и человеческого капитала в контексте организационной культуры позволяет не только рассматривать персонал организации как ресурс для мотивационного моделирования, но и диагностировать потенциал влияния на организационное поведение через сбалансированную систему деловой оценки персонала.

В целом, книга обращена к широкому кругу исследователей, специализирующихся в области управления персоналом, в том числе руководителям малого и среднего бизнеса.

*М.Ю. Дикусарова,  
канд. социол. наук, доцент*

Научное издание

Коллектив авторов:

**Якимова** Зоя Владимировна  
**Могилёвкин** Евгений Александрович  
**Горшкова** Оксана Владимировна  
**Дикусарова** Марина Юрьевна  
**Масилова** Марина Григорьевна  
**Новгородов** Антон Сергеевич  
**Богдан** Надежда Николаевна

## **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ**

Монография

Редакторы Л.И. Александрова, М.А. Шкарубо  
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 05.12.2015. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л.  
Уч.-изд. л. 10,8. Тираж 600 экз.

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано во множительном участке ВГУЭС  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41