



РОССИЙСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
им. А. И. ГЕРЦЕНА

---

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Под общей редакцией С. Ю. Трапицына

*Допущено*  
*Учебно-методическим объединением*  
*по направлениям педагогического образования*  
*Министерства образования и науки РФ*  
*в качестве учебного пособия*  
*для студентов высших учебных заведений,*  
*обучающихся по направлению*  
*«540400 (050400) Социально-экономическое образование»*

Санкт-Петербург  
2007

УДК 378.12  
ББК 74.58  
М 85

А в т о р ы :

*П. А. Бавина*, канд. пед. наук, доцент;  
*Н. В. Василенко*, канд. пед. наук, доцент;  
*А. Я. Линьков*, канд. эконом. наук, профессор;  
*А. П. Панфилова*, д-р пед. наук, профессор;  
*Н. А. Пашкус*, канд. физ.-мат. наук, доцент;  
*С. Ю. Трапицын*, д-р пед. наук, профессор

Р е ц е н з е н т :

*О. Я. Гелих*, заведующий кафедрой  
управления персоналом РГПУ им. А. И. Герцена,  
доктор философских наук, профессор

М 85      Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с. – ISBN 978-5-94777-094-0

В пособии систематично и последовательно раскрывается широкий круг фундаментальных положений современного междисциплинарного гуманитарного знания, описываются концептуальные и прикладные механизмы мотивации персонала как основы для повышения эффективности и конкурентоспособности организаций, проводится оценка воздействия на динамику стоимости человеческого капитала социокультурных и гендерных факторов, исследуются проблемы социальной ответственности и аудита мотивационного состояния организаций.

Рекомендовано для подготовки магистрантов по направлениям: психология, педагогика, социальная работа, социология, менеджмент, экономика, а также для повышения квалификации и переподготовки специалистов в системе дополнительного образования. Пособие будет полезно студентам, аспирантам, докторантам, а также исследователям и специалистам по управлению социально-экономическими системами.

© Авторы, 2007

© Оформление

ISBN 978-5-94777-094-0

ООО «Книжный Дом», 2007

## Оглавление

### Глава 1

<b>МОДЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Основные теории мотивации .....	8
1.1.1. Содержательные теории мотивации .....	9
1.1.2. Процессуальные теории и механизмы мотивирования .....	24
1.2. Внутренняя и внешняя мотивация .....	39
1.3. Механизмы использования мотивации в практике управления .....	46
1.3.1. Стимулирование трудовой деятельности персонала ...	46
1.3.2. Современные виды стимулирования персонала на бизнес-предприятиях .....	50
1.3.3. Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности .....	52
Контрольные вопросы .....	59
Творческие задания .....	60
Литература .....	61
Литература, рекомендуемая для самостоятельного изучения .....	62

### Глава 2

<b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ И ГЕНДЕРНЫЕ АКПЕКТЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ.....</b>	<b>63</b>
2.1. Мотивация персонала с позиции концепции человеческого капитала .....	63
2.2. Кластерный анализ человеческого капитала .....	94
Контрольные вопросы .....	127
Творческие задания .....	128
Литература .....	131

### Глава 3

<b>МОТИВАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....</b>	<b>134</b>
3.1. Понятие и виды социальной ответственности .....	136
3.2. Подходы к управлению социальной ответственностью .....	148

3.3. Повышение мотивации персонала на основе этических и моральных норм .....	154
3.4. Социальные программы организации как фактор мотивации персонала .....	163
3.5. Особенности социальной ответственности в российских организациях .....	174
Контрольные вопросы .....	184
Творческие задания .....	186
Литература .....	188

Глава 4

**АУДИТ МОТИВАЦИОННОГО СОСТОЯНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ.....**

191

4.1. Цели, задачи и содержание аудита мотивационного состояния организации .....	191
4.2. Разработка программы и плана аудита мотивационного состояния организации .....	203
4.3. Направления аудита мотивационного состояния организации .....	217
Контрольные вопросы .....	234
Творческие задания .....	235
Литература .....	237

# 1

## Модели и механизмы мотивации к трудовой деятельности

---

Лишь немногие люди в организации работают «на полную мощность», используя весь свой профессиональный, физический, интеллектуальный и психологический потенциал. Томас Эдисон не раз говорил о том, что, по его мнению, без упорного труда рассчитывать на успех невозможно. Именно ему принадлежат слова: «Гений – это 1% таланта и 99% упорного труда». Неоспорим и тот факт, что одни люди трудятся напряженнее (т. е. затрачивают на работе больше усилий), чем другие. Поэтому на практике возможна ситуация, когда менее одаренные люди превосходят своих более одаренных коллег. Именно поэтому производственные результаты человека зависят не только от его способностей, но и от мотивации к труду.

Чтобы разобраться в проблеме глубже, рассмотрим *ключевые термины*.

*Валентность* – значимость награды для работника.

*Гуманистический подход к управлению* – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

*Демотивация* – это утрата заинтересованности в работе, проявляется в изменениях поведения при явных признаках типа опоздания, притворство, раздражение, небдительность, безучастность, прогулы.

*Мотивы (motiv)* – это осознанные индивидом побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей, отвечающие на вопрос: «Ради чего эта деятельность совершается?» Мотив предполагает знание о тех материальных и идеальных объектах, которые способны удовлетворить потребность, и тех действиях, которые способны привести к ее удовлетворению.

*Мотивация (motivation)*, по мнению Стивена П. Роббинза, – это готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность.

*Отрицательная мотивация* – отрицательные эмоции и нежелание трудиться в данной области связаны с осуждением, неодобрением, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле.

*Положительная мотивация* – стремление добиться успеха в своей деятельности, проявление для этого сознательной активности и положительных эмоций и чувств.

*Потребность (need)* – это наличие у человека некоего физиологического или психологического «дефицита», который обуславливает желательность достижения этим человеком определенного результата.

*Содержание труда* – это то, что переживается работником как нечто важное и существенное и связано с его потребностями.

*Стимулирование* – побуждение к действию с помощью внешних факторов.

*Удовлетворенность трудом* – положительное эмоциональное состояние, вызванное реализацией потребности в труде (его содержательной или процессуальной сторонами).

*Ценностные ориентации* – вырабатываемые в ходе жизни устойчивые представления субъекта об иерархии его интересов. Ценности – наиболее значимые в этой иерархии виды интересов.

*Человеческий фактор* – потенциальные и реальные возможности человека.

Наибольший интерес для нас в рамках рассматриваемой проблемы представляют понятия мотива и мотивации.

В настоящее время мотивация трактуется по-разному. В одном случае — как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение человека, в другом – как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов включения человека в деятельность, способствующую его личностному развитию. А для этого, в свою очередь, нужно знать, как возникают или вызыва-

ются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Большинство авторов рассматривают мотивацию как поведение, направленное вовне. Мотивированные люди прилагают на работе больше усилий, чем немотивированные или демотивированные.

### *Мотивационный процесс*

*Неудовлетворенная потребность → Напряжение →  
Побудительные стимулы → Поисковое поведение →  
Удовлетворенная потребность → Снижение напряжения*

Мотивированные работники, испытывая и осознавая неудовлетворенную потребность, пребывают в состоянии напряжения и, чтобы уменьшить его, проявляют деятельностную активность, т. е. занимаются некоторой деятельностью и выполняют определенные действия. Чем выше напряжение, тем больше сил нужно потратить на деятельность, чтобы снизить его. Следовательно, наблюдая сотрудников, всецело поглощенных какой-либо деятельностью, можно предположить, что ими движет желание достичь некой важной для них цели.

## **1.1. Основные теории мотивации**

Существуют два основных подхода к изучению мотивации деятельности.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны мотивации. Входящие в него теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а следовательно, и их деятельности.

### 1.1.1. Содержательные теории мотивации

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно описать основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы. К сторонникам такого подхода можно отнести американских ученых Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Сущность *иерархии потребностей, по Абрахаму Маслоу*, сводится к изучению потребностей человека. Сторонники данной теории полагали, что предметом изучения и направленного управленческого воздействия является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека.

Абрахам Харольд Маслоу – известный американский психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии. Согласно А. Маслоу, все человеческие потребности можно классифицировать по иерархическим уровням. Он выделил следующие уровни потребностей, широко известные сегодня как пирамида потребностей Маслоу:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т. д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, остальные вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что для человека приоритетны потребности более низких уровней, и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала низших уровней, а затем, по мере их удовлетворения, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Высшая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

А. Маслоу полагал, что поведение людей мотивируется неудовлетворенными потребностями разных уровней, на него оказывают влияние условия профессиональной жизни, а также социальные, экономические и психологические проблемы.

### *Критика*

❑ Измерения потребностей, выделенных в рамках данной теории, часто оказываются неадекватными.

❑ Самоактуализация определена смутно и поэтому ее трудно измерить.

❑ Индивидуальные различия в рамках этой теории представляются исключениями.

☑ Многие люди одновременно имеют несколько потребностей.

☑ В соответствии с представлениями Маслоу о том, что удовлетворенная потребность перестает мотивировать, можно ли сказать, что потребность бывает полностью удовлетворена?

### *Применение на практике*

Стремление человека найти себя в деятельности и узнать себя в результатах своего труда в настоящее время бесспорно и признается всеми. Об иерархии А. Маслоу следует помнить каждому менеджеру. Для того чтобы поведение людей было эффективно, необходимо удовлетворить первый и второй уровни потребностей, иначе побудительные мотивы для достижения следующего уровня могут исчезнуть. В то же время, несмотря на сложное материальное и социальное положение, многие люди нуждаются в разнообразном взаимодействии с другими. Это связано не только с их развитой коммуникабельностью, но и с профессиональной необходимостью; одни хотят быть независимыми, компетентными, уверенными в себе, других привлекают признание и возможность профессионального роста, третьих – престиж и уважение со стороны других.

Комплекс отношений человека к окружающему миру и людям, мотивация его действий и поступков для многих составляют концепцию жизни и деятельности, направленную вовне. Если на работе у человека нет возможности для самореализации, он будет удовлетворять эту потребность вне ее. Именно самоактуализация личности способствует самораскрытию и творчеству, порождает неудовлетворенность личными успехами и заставляет постоянно учиться и расти.

*А. Маслоу, изучая поведение людей, выделил не только потребности, которые движут человеком, но и принципы: принцип дефицита и принцип приоритета.*

### **Выводы**

Теория потребностей Маслоу получила широкое признание, особенно среди практикующих менеджеров в бизнес-структурах, что можно объяснить ее логичностью и легкостью ее интуитивного понимания.

Однако, к сожалению, результаты многочисленных исследований, описанные в литературе, в целом не подтверждают достоверность этой теории.

*Например, так и не подтвердилась гипотеза о том, что структуры потребностей организованы вдоль «осей координат», предложенных Маслоу, равно как и гипотеза о том, что удовлетворение в достаточной мере определенной потребности приводит к активизации следующей, более «высокой» потребности.*

*Таким образом, несмотря на то что почти каждый руководитель знаком с теорией иерархии потребностей и пользуется ею при мотивировании своих подчиненных, убедительные доказательства того, что эта теория действительно представляет собой эффективный инструмент мотивации рабочей силы, отсутствуют.*

### ***ERG – теория мотивации Клейтона Альдерфера***

Теория К. Альдерфера возникла как реакция на критику модели А. Маслоу. Он считал, что на актуализацию потребностей влияют индивидуальные особенности человека и специфика ситуации, а также выделил три типа потребностей (СВР):

- потребности *существования* (existence) («С» в аббревиатуре «СВР») – еда, воздух, вода, зарплата, условия работы – физиологические и потребности в безопасности;

- потребности *взаимосвязей* (relatedness) («В» в аббревиатуре «СВР») – значимые общественные и межличностные отношения, включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей;
- потребности *роста* (growth) («Р» в аббревиатуре «СВР») – личный творческий или производственный вклад индивида, побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т. п.

Альдерфер считал, что в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному Маслоу, действует также регрессивный процесс, связанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей), и для человека важны: рост (личный, творческий или производственный вклад индивида), родственность (значимые общественные и межличностные отношения), существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

Движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны, и неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня. Движение с более высокого уровня на более низкий – это регрессивный процесс, связанный с разочарованием, который К. Альдерфер называет фрустрацией (от *лат. frustration* – обман, тщетное ожидание), т. е. крушение надежды на удовлетворение.

### ***Теория X и теория Y по Мак-Грегору***

В 1960-е годы в США Дуглас Мак-Грегор, профессор Масчусетского технологического института, разработал теорию X и Y, которая явилась исходной позицией для неформального демократического управления. Проанализировав то, как различные менеджеры управляют своими подчиненны-

ми, Мак-Грегор пришел к выводу, что точка зрения менеджера на природу человека заключается в определенной совокупности предположений, на основе которых он и моделирует свое поведение во взаимоотношениях с персоналом. На основе этого вывода он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.

Теория X предполагает, что человек в труде изначально ленив и пассивен, старается увильнуть от работы и избежать ответственности, не проявляет какой бы то ни было инициативы. Без регламентированной и иерархической системы принуждения такого работника в менеджменте не обойтись, т. е. он нуждается в постоянном контроле, наказании за промахи и поощрении за успехи (кнут и пряник), в повседневной опеке со стороны руководителя.

Теория Y считает, что человек изначально талантлив и стремится реализовать свои способности и возможности, готов брать на себя персональную ответственность, считая вопрос материального вознаграждения подчас вторичным. Вместе с тем такой человек жаждет признания, понимания и моральной поддержки. У него сильно развита потребность в обучении и развитии, проявляется склонность к участию в принятии управленческих решений. Он хочет самостоятельно выбирать способы выполнения того или иного задания, проявляя инициативу и творчество, способен к самоконтролю и не нуждается в постоянной опеке со стороны руководителя.

*Именно об этом свидетельствует китайская мудрость. «Проверяя без конца того, кому мы даем поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли, чтобы удостовериться, наверняка растут или нет корни».*

Таким образом, теория Х воплощает чисто механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу).

Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Анализ данной концепции свидетельствует, что теория Х исходит из того, что у людей преобладают потребности низшего порядка, а теория Y соответственно видит в людях, прежде всего, потребности высшего порядка. Сам Мак-Грегор считал, что предположения теории Y более достоверны, чем предположения теории Х. Поэтому он выступал за участие простых служащих в принятии решений наравне с руководителями высшего звена, поручение им ответственных и сложных работ, а также налаживание хороших отношений в коллективе. По мнению Мак-Грегора, такой подход максимизирует мотивацию людей к выполнению порученной им работы.

Теории Мак-Грегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование мотивационных подходов к развитию личности было связано с развитием самой организации (среды), исследованием детерминант развития человека в коллективе. Так, *Уильям Оучи* предложил свое понимание этого вопроса, получившее название теория Z и теория А. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому теория Z базируется на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия

решений, что дает еще и прочную основу для личностного развития в процессе профессиональной деятельности.

### **Выводы**

*К сожалению, наука не располагает убедительными свидетельствами достоверности первой или второй (или обеих) совокупности предположений Мак-Грегора. Нет и убедительных свидетельств того, что использование теории Y и соответствующая корректировка действий служащих и менеджеров способны повысить мотивацию работников.*

*Исследования, проведенные нами в различных организациях, показывают, что в конкретной ситуации может оказаться справедливой как теория X, так и теория Y.*

### **Двухфакторная теория Фредерика Герцберга**

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Ф. Герцберг был специалистом по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленности. Им была предложена концепция по стимулированию работников. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Он классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы, которые основываются на потребностях: *поддерживающие (или гигиенические) и мотивационные (мотиваторы)*. Гигиеническая составляющая включает первые три этажа потребностей А. Маслоу:

- потребности в безопасности,
- в хорошей заработной плате и надбавках,
- в хорошем начальнике и благоприятном климате,

- в хороших условиях труда,
- в хороших человеческих отношениях.

Согласно Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут принести мир, но мотивацию, как правило, не всегда. Они будут умиротворять и успокаивать своих подчиненных, а не мотивировать их.

В результате рабочие условия, такие как качество управления, заработная плата, политика компании, рабочие условия, отношения с коллегами и гарантированная занятость, были охарактеризованы Герцбергом как гигиенические факторы. Когда эти факторы наличествуют, люди не чувствуют себя неудовлетворенными, как, впрочем, и удовлетворенными тоже.

Чтобы мотивировать служащих, по мнению Герцберга, акцент нужно сделать на факторах, ассоциирующихся с самой работой или с ее непосредственными результатами, такими как продвижение по службе, личный рост, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех.

*Именно эти характеристики, по мнению опрошенных нами учителей, обеспечивают «внутреннее вознаграждение».*

Однако Герцберг относит все эти потребности не к мотиваторам, а к *гигиеническим факторам*, которые, во-первых, как только удовлетворяются, так становятся циклическими (т. е. возникают вновь), во-вторых, постоянно растут, в-третьих, в случае недостаточности вызывают неудовлетворенность и соответствующее ей фрустрационное

поведение. Гигиенические потребности нужны для того, чтобы люди имели мотивы к деятельности, поэтому их нужно обязательно удовлетворять, но, как показывает практика, для многих работников этого недостаточно.

Для того чтобы сделать эффективным взаимодействие, побудить людей к старанию и качественному выполнению своей деятельности, нужно удовлетворять и мотивационные потребности, т. е. в признании, в возможности учиться и развиваться, в уважении, в карьере, в дополнительной ответственности и сложной работе, в возможности осуществлять самореализацию. В рамках профессиональной деятельности такая удовлетворенность может быть обеспечена как предоставлением интересной и ответственной работы, возможностью личностного и профессионального роста, так и моральным стимулированием, новыми задачами, делегированием полномочий, расширением обязанностей, вовлечением в процесс принятия управленческих решений, эффективным взаимодействием.

*Герцберг* считал, что некоторые факторы работы по своей сути способны вызывать внутреннее удовлетворение и мотивировать индивидов. К внутренним условиям мотивации, связанным с самим содержанием трудового процесса, относятся:

- достижение;
- признание;
- ответственность;
- продвижение;
- собственно работа, ее сложность, творческий потенциал;
- возможность роста.

Этот энтузиазм менеджеров, вызванный надеждами на повышение производительности труда за счет вышеперечисленных возможностей, сегодня практически потерян.

*Внешние условия* в контексте работы – это:

- вознаграждение (зарплата);
- гарантии рабочего места;
- условия труда;
- статус;
- деятельность компании;
- качество руководства;
- качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

### *Критика*

❑ Оригинальное исследование авторов в поддержку своей теории ограничено тем, что использовался метод критических случаев, но появились некоторые факторы, которые одновременно и удовлетворяли, и не удовлетворяли положениям этой теории.

❑ Индивидуальные различия в этой теории недооцениваются.

### *Теория Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона*

С развитием демократических процессов и утверждением гуманистических принципов управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям высших уровней. Психолог Д. Мак-Клелланд из Гарварда и Д. Аткинсон из Мичиганского университета в 70-е годы разработали процедуру измерения и определения мотивов. Они считали, что стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры, и предложили принимать во внимание не то, как человек действует, а то, как он думает и чувствует.

Согласно утверждению Д. Мак-Клелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, стремлению к

признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

С целью проверки своей теории ученые использовали Тематический апперцептивный тест (ТАТ), в котором ответы группировались по трем основным категориям и за каждой из них стоял один из человеческих мотивов: потребность в причастности, аффилиации (п-а), потребность во власти (п-в) и потребность в достижении, в успехе (п-д).

*Потребность в причастности, в аффилиации* (от англ. *affiliation* – соединение, связь) – потребность в общении, в эмоциональных контактах и дружественных связях, желании принимать помощь других и оказывать ее другим. Эта потребность проявляется в стремлении быть членом группы, участвовать в совместных действиях, целью которых является само общение.

*Потребность во власти* – это потребность в достижении, прежде всего, личных целей (деньги, приоритеты, возможности и пр.), наличие авторитарных ценностей, стремление все решения принимать лично, не оставляя возможности другим проявить самостоятельность, инициативу и ответственность, порой дистанцирование и доминирование при взаимодействии. Стремление к власти – это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что сами они не стали бы делать.

*Потребность в достижении, в успехе* – заставляет человека нести ответственность за свои удачи и поражения. Такие люди любят рассчитанный, умеренный риск, ситуации, в которых немедленно получают обратную связь о том, правильно ли они действуют, при этом хотят получить позитивные отзывы о своей деятельности. Обычно они имеют высокоразвитое чувство ответственности, ориентированы на дело, предпочитают решать сложные проблемы и задачи; сильно развито стремление соответствовать определенным стандартам и добиться успеха.

### *Критика*

❑ Надежность ТАТ при повторном тестировании низкая.

❑ Теория плохо работает при анализе потребностей женщин.

Люди, испытывающие значительную потребность в успехе, действуют с максимальной эффективностью, когда их шансы на успех оцениваются как 50:50. Им не по душе ситуации, когда вероятность неудачи чересчур высока, а вопрос успеха или провала решает случай, но не их личные способности. Наибольшую удовлетворенность приносит им победа в условиях, когда шансы на успех или неудачу были примерно равны.

У разных людей эти мотивы выражены в разной степени, проверить это можно с помощью теста, в ходе которого респонденты реагируют на ряд картинок. Испытуемому демонстрируют каждую картинку в течение короткого промежутка времени, после чего он должен сочинить о ней историю.

Например, на картинке может быть изображен человек, сидящий за письменным столом; он задумчиво рассматривает фотографию женщины и двоих детей, разме-

ценную в рамке на углу стола. Испытуемому предлагают сочинить историю на сюжет этой картинки: что происходит сейчас, что предшествовало этой ситуации, что может произойти в будущем и т. п. Сочиненные истории – это проективные тесты, которые выявляют мотивы человека. Каждая история оценивается по определенной шкале, а респондент получает определенный балл по каждому из трех мотивов. На действия и поведение человека влияют не только доминирующие потребности, но и система ценностей, целей и культуры.

Менеджер должен знать, каким образом можно вызвать у человека то или иное желание и стремление, чтобы найти возможность удовлетворения их в процессе самой работы. По их представлению, удовлетворение стремлений к успеху, власти и признанию могут сделать человека счастливым.

### ***Результаты исследований***

*Результаты проведенных нами исследований свидетельствуют о том, что связь между потребностью в успехе и производительностью труда позволяет делать вполне достоверные прогнозы. Несмотря на значительно меньшее количество исследований, посвященных связи между потребностью во власти и потребностью в причастности, здесь также были получены интересные результаты.*

*Во-первых, люди с высокой потребностью в успехе предпочитают рабочие ситуации, характеризующиеся личной ответственностью, наличием обратной связи и умеренной степенью риска. Именно такие условия труда мотивируют таких людей наилучшим образом. Например, исследования показали, что люди, испытывающие значительную потребность в успехе, демонстрируют высокую эффективность, занимаясь предпринимательской деятельностью – ведением собственного бизнеса, управлени-*

ем автономным и «самодостаточным» подразделением в составе крупной организации или сбытом.

Во-вторых, исследования показывают, что высокая потребность человека в успехе вовсе не говорит о том, что этот человек будет хорошим руководителем (особенно в крупной организации). Продавцы, испытывающие высокую потребность в успехе, могут и не стать хорошими менеджерами по сбыту, а хороший руководитель в крупной организации необязательно должен испытывать высокую потребность в успехе.

В-третьих, потребность в причастности и потребность во власти, как правило, тесно связаны с успехом в управленческой сфере. Самые лучшие и успешные менеджеры испытывают высокую потребность во власти и в то же время не испытывают большой потребности в причастности. Наконец, последнее: работников можно научить стимулировать у себя высокую потребность в успехе. Если какой-то конкретный вид деятельности требует, чтобы его исполнитель испытывает высокую потребность в успехе, руководство может как подыскать подходящего работника на стороне, так и воспитать собственного кандидата.

Менеджеру следует так организовать процесс деятельности, чтобы удовлетворять превалирующие (профессиональные и личностные) потребности каждого работника с учетом их индивидуальных предпочтений и ментальности (*от фр. mentalite, от лат. mentalis* – умственный относящийся к разуму) – склад ума, умственный настрой, образ, способ мышления личности и присущая ей духовность.

При стиле уважительного отношения к людям более возможна их полная самореализация, проявление себя в разных амплуа (ролях, вида деятельности) и собственный рост. Необходимо задействовать этот человеческий фактор помочь человеку в его совершенствовании, так как по-

требность быть личностью, что-то значить для других – социогенная потребность человека.

### **Выводы**

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Все содержательные теории мотивации говорят о том, что человека *мотивируют его внутренние потребности*, а значит, менеджеру необходимо научиться их понимать правильно

Вместе с тем большинство описанных выше теорий сегодня обнаруживают свою несостоятельность. Подтвержденными на практике сегодня являются другие, более современные теории, они достоверны и практически более целесообразны.

### **1.1.2. Процессуальные теории и механизмы мотивирования**

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение, процессуальные теории *рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, связанного с конкретной ситуацией*. Здесь говорится о распределении усилий личности и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К другим элементам относятся способности человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности.

Самые известные процессуальные теории:

- теория постановки целей Э. Локке;

- теория справедливости (равенства) С. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума и др.

### *Теория постановки целей*

Согласно теории постановки целей Е. Локке (1968), мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижению. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения – первые детерминанты поведения. *Сознательные цели* – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение.

Модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Работник определяет личные цели, задающие интенсивность и направленность его действий. При достижении планируемых результатов он получает удовлетворение. Согласно этой теории, уровень исполнения работ и собственно результаты в основном зависят от следующих характеристик целей:

- сложность – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения;
- специфичность – ее количественная ясность, точность и определенность;
- выгодность (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную;
- приверженность цели – готовность приложить усилия для ее достижения.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два рода процессов:

- внутренние – оценка работником результатов труда с точки зрения соотнесения их с поставленными целями;
- внешние – оценка результатов труда работника окружающими.

Однако в практике управления применять эту теорию достаточно сложно, особенно когда речь идет о работниках разного возраста, образовательного уровня, видов деятельности или о работе группы. Кроме того, теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление менеджеров и служащих к постановке труднодостижимых целей (люди не особенно стремятся избежать неопределенности) и понимание как менеджерами, так и служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху). Вряд ли можно рассчитывать, что рекомендации теории постановки целей повысят мотивацию в странах с другим культурным контекстом (например, США, Канада, Великобритания или Чили и Португалия).

### *Теория справедливости С. Адамса*

Теория справедливости С. Адамса разработана в 60-е годы. Он рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими. Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнения себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения:

- а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);
- б) по результату (оплата, льготы, престиж).

Здесь речь идет о субъективных оценках. Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением результат – вклад других людей, при этом возможны три варианта: недоплата; справедливая оплата, переплата. Люди, которым недоплатили, испытывают обиду, неудовлетворен-

ность, раздражение. Те же, которым переплатили, испытывают чувство вины или неловкости.

«Эталон», с которым работник сравнивает себя, представляет собой важную переменную в теории равенства. Существуют три категории «эталонов»: «Другие», «Система» и «Я сам». Категория «Другие» включает коллег, занятых на аналогичных работах в той же организации, а также друзей, соседей и людей из других организаций. Иными словами, общаясь с другими людьми, читая газеты и журналы, работник получает информацию о заработной плате, трудовых соглашениях с профсоюзами и т. п., на основе которой он может сравнить свою заработную плату с заработной платой других людей.

Выбор «эталонов» осуществляется работником на основе информации о них, а также уместности и целесообразности их использования. Согласно теории справедливости, у работника, которому кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации:

- 1) исказить собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми;
- 2) попытаться склонить других к тому, чтобы они изменили свой вклад или достигнутые результаты;
- 3) попытаться изменить вклад или результаты, достигнутые другими людьми;
- 4) выбрать другой «эталон» для сравнения;
- 5) уволиться с работы.

### ***Выводы***

⇒ Существенное влияние на мотивацию работника оказывает не только абсолютная, но и относительная величина вознаграждения.

➤ Когда у работника создается впечатление о несправедливости, он пытается исправить ситуацию.

➤ Результатом может оказаться снижение или повышение производительного труда и качества выпускаемой продукции, увеличение числа прогулов или увольнение по собственному желанию.

Исходя из этого, руководитель должен понимать, что:

- проблемы с подчиненными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними обошлись несправедливо;
- необходимо систематически наблюдать за тем, считают ли подчиненные, что к ним относятся справедливо;
- подчиненные должны знать стандарты руководителя по определению их вклада в общую работу и уровня награды за успешный труд;
- подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а награда по сравнению со своими коллегами.

### *Критика*

❑ Не принимает во внимание того, что люди могут иметь внутренние критерии для сравнения и решения вопроса о справедливости.

❑ Не выделяет специфических стратегий для устранения несправедливости, не уточняет когда и какая стратегия может быть использована.

❑ Не выделяет других факторов, которые могут охватывать вклады и результаты.

❑ Игнорирует влияние индивидуальных различий.

Таким образом, теория справедливости далека от совершенства, так как не ясно: как работники выбирают, кого следует включить в эталонную категорию «Другие»? Как они определяют вклад и результаты? Как они объединяют и «взвешивают» свой вклад и достигнутые результа-

ты, чтобы определить итоговые показатели? Когда и как изменяются перечисленные факторы? Тем не менее, несмотря на указанные проблемы, теория справедливости подтверждается результатами многочисленных исследований и является важным механизмом мотивации.

Поскольку восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер, то на практике менеджер должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях. Некоторые организации, как показывает проведенное исследование, держат сумму выплат в тайне, но это проблему не решает, ибо люди начинают подозревать несправедливость даже там, где ее нет на самом деле.

### *Теория ожиданий – модель мотивации по В. Вруму*

Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события.

Для анализа этой модели мотивации важны следующие термины: *ожидания (экспектации)* того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату (соотношение затраченных результатов и полученных результатов {З-Р}); *инструментальность* – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат {Р-В}); *валентность* – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения).

Формула мотивации в теории ожиданий выглядит следующим образом:

$$\text{мотивация} = \text{Э-Р} \times \text{Р-В} \times \text{валентность}$$

Наиболее сильная мотивация достигается при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением (валентность).

Упрощённое представление модели ожиданий:

*индивидуальные усилия* → *индивидуальные трудовые показатели* → *организационные вознаграждения* → *индивидуальные цели*

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся:

- недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
- отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей;
- неудовлетворенность справедливостью поощрения;
- недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
- низкая привлекательность используемых форм поощрения.

Для проверки наличия вышеперечисленных характеристик можно провести анкетирование (табл. 1.1), в котором по 11-балльной шкале оценивается, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации в организации.

Таблица 1.1

**Анкета для исследования мотивационной среды**

<b>№</b>	<b>Утверждения</b>	<b>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
1	Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены	
2	Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику	
3	Существуют вознаграждения за достижение высоких показателей в работе	
4	Они известны каждому работнику	
5	Они ценны для работников	
6	Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависят от того, как он работает	
7	Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда	
8	Работники предприятия не сомневаются в этом	
9	Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе	
10	Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда	
11	Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений	
12	Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством организации результаты соответствуют их возможностям	
13	Достижения ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения	
14	Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов	
15	Работники в процессе работы испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные	

0 – полностью не соответствуют, 10 – полностью соответствуют.

### ***Выводы***

Теория ожиданий является важным инструментом мотивации по следующим причинам:

1) Она делает упор на отдаче (вознаграждении). Нужно быть уверенным в том, что вознаграждения, предлагаемые соответствующей организацией, отвечают ожиданиям работника. Также теория ожиданий основывается на личных интересах работника (иными словами, работник стремится максимизировать ожидаемое удовлетворение работой). Отсюда необходимо учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и знания психологии служащих. Людей нужно вознаграждать тем, что они ценят.

2) Теория ожиданий делает упор на ожидаемом поведении работника. Знает ли работник, что именно от него ожидают и как будут оцениваться его действия?

3) Теория ожиданий учитывает ожидания самого работника. Неважно, какова ситуация в действительности. Уровень мотивации (и соответственно величина усилий, прилагаемых работником) будет определяться не объективными результатами, как таковыми, а его собственными ожиданиями результатов, касающихся эффективности его труда, вознаграждения и достижения поставленных целей.

### ***Критика***

❑ Рассматривает людей как рациональных, максимизирующих свою выгоду, что не всегда оправдано.

❑ Сложность теории делает трудной ее проверку.

❑ Использование различных и часто не обоснованных способов измерения делает сравнение результатов разных исследований трудным.

### ***Модель Портера – Лоулера***

Эта модель является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер исследовали, от чего зависит достигнутый сотрудниками результат. В их модели фигурируют следующие переменные, между которыми отслеживается взаимосвязь:

- затраченные работником усилия;
- ценность вознаграждения;
- оценка вероятности связи «усилия – вознаграждения»;
- способности и характер работника;
- полученные результаты работы;
- вознаграждение, воспринимаемое как справедливость;
- степень удовлетворения.

Портер и Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведет к удовлетворению. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что человек оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно им. Элементы теории справедливости проявляются в том, что человек имеет собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими людьми и соответственно степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения человека, а не наоборот.

### ***Теория закрепления («усиления») В. Скиннера***

Теория постановки целей основывается на когнитивном подходе, предполагающем, что поведением человека

движут его цели. С другой стороны, в теории закрепления мы наблюдаем бихевиористский подход, который утверждает, что поведение человека обусловлено наличием положительного или отрицательного подкрепления. Эти две теории являются антиподами.

Поведение подчиненных (R-1) в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы S-1) приводят к определенному результату (последствиям). Если результат положительный (+), то подчиненный имеет тенденцию к повторению своего поведения (R-1) в подобной ситуации в будущем. Если результат отрицательный (-), подчиненный будет избегать подобных стимулов (S-1) или вести себя в будущем по-другому (R-2).

*Положительное подкрепление* – руководитель поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые подчиненным последствия.

*Отрицательное подкрепление* – при нежелательном поведении подчиненного наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

*Эффект «тушения»* – руководитель пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

*Наказание* – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия для подчиненного.

### ***Критика***

Теория закрепления абстрагируется от внутреннего состояния человека и сосредоточивается исключительно на том, что происходит с ним во время выполнения того или иного действия. Поскольку теорию закрепления не интересуется, что именно инициирует поведение человека, ее

нельзя назвать теорией мотивации в строгом смысле этого слова. Тем не менее эта теория представляет собой мощный инструмент анализа того, что контролирует поведение человека. И именно поэтому она обычно рассматривается при обсуждении мотивации.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что люди затрачивают большие усилия на выполнение задач, которые закрепляются, чем на выполнение задач, которые не закрепляются. Закрепление, несомненно, оказывает важное влияние на поведение человека на работе, а последствия поведения во многом определяют то, что именно он делает при выполнении своей работы, а также величину усилий, которые он распределяет между разными задачами. Однако одним закреплением объяснить различия в мотивации работников невозможно. На мотивацию также влияют цели, неравенство получаемых вознаграждений и ожидания работников.

Следовательно, теория закрепления:

❑ игнорирует индивидуальные различия и сложность человеческого поведения;

❑ не учитывает и не рассматривает индивидуальные потребности, желания и различные вознаграждения (например, внутренние вознаграждения).

### *Теория проектирования работы*

В концепциях мотивации Маслоу, Мак-Грегора и Герцберга подчеркивается важность рассмотрения самой работы как возможного источника мотивации. Последние исследования в области проектирования трудовых процессов свидетельствуют о том, что конкретный способ организации отдельных элементов работы может служить как положительным, так и отрицательным мотиватором.

*Концепция Хакмана и Олдхема* определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащение труда», или «расширения труда». Ими была сформулирована *модель рабочей мотивации*, основанная на ключевых характеристиках работы.

*Ключевые характеристики работы → Основные психологические состояния → Личностные и рабочие результаты*

### *Модель характеристик работы*

Согласно модели характеристик работы, любую работу можно описать пятью базовыми характеристиками.

*1. Разнообразие навыков* – степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у работника соответствующего спектра умений, квалификации и способностей. Например, работа учителя, который сам ищет и перерабатывает информацию, сам готовит методическое обоснование урока, сам работает в аудитории, используя разные модели общения: информационную, убеждающую, внушающую, экспрессивную; сам организует обмен информацией (коммуникацию) и взаимодействие (интеракцию), сам ведет переговоры с администрацией, родителями, детьми и пр., требует большого разнообразия ключевых компетентностей, умений и навыков, а работа уборщицы ничего этого не требует.

*2. Целостность задачи (идентифицируемость задания)* – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.

*3. Значимость задания* – степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других лю-

дей. Например, высокой значимостью характеризуется работа медсестры в отделении интенсивной терапии, а низкой значимостью – работа уборщицы, которая моет полы в школе.

*4. Автономность* – та степень, в которой данная работа предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе конкретных процедур, используемых при ее выполнении. Высокой степенью автономности характеризуется работа торгового представителя, который самостоятельно планирует свой рабочий день и выбирает наиболее эффективный, по его мнению, индивидуальный подход к каждому клиенту. С другой стороны, низкой степенью автономности характеризуется работа торгового представителя, которому начальник ежедневно выдает руководящие указания и требует придерживаться их при работе с каждым потенциальным клиентом.

*5. Обратная связь* – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы.

### ***Выводы***

Работы, обладающие высоким мотивационным потенциалом, должны характеризоваться высокой степенью хотя бы одного из трех факторов, которые вызывают у работника ощущение содержательности выполняемой им работы (разнообразие навыков, целостность и значимость задачи); помимо этого, они должны характеризоваться высокой степенью как автономности, так и обратной связи, что дает ощущение ответственности и возможность получить информацию о результатах. Здесь проявляется высокая внутренняя мотивация к труду, что способствует повышению качества выполнения работы. Если работа

обладает высоким мотивационным потенциалом, она положительно влияет на мотивацию, производительность труда и удовлетворенность работой, а также снижает вероятность прогулов и перехода на другую работу.

### ***Модель обработки социальной информации (ОСИ)***

Одну и ту же работу разные люди могут оценивать по-разному. То обстоятельство, что люди реагируют на свою работу именно так, как они воспринимают ее, а не в зависимости от того, что она собой представляет как объективная реальность, является центральным положением модели обработки социальной информации. Модель ОСИ исходит из того, что отношение работников к тем или иным явлениям и их поведение представляют собой реакцию на социальные сигналы, подаваемые другими людьми – коллегами, начальниками, друзьями, членами семьи или клиентами.

*Результаты ряда исследований в целом подтверждают справедливость модели ОСИ. Например, было показано, что мотивацией и удовлетворенностью работника можно манипулировать с помощью таких «малозаметных» действий, как высказывания начальников или коллег о том, является ли соответствующая работа трудной, сложной или автономной. Поэтому, согласно данной теории, менеджеры должны уделять восприятию служащими своей работы не меньшее (а иногда даже большее) внимание, чем ее фактическим характеристикам. Например, они должны постоянно напоминать подчиненным, какой интересной и важной работой те занимаются. Кроме того, менеджерам не следует удивляться тому обстоятельству, что новые работники или работники, получившие повышение по службе, как правило, более восприимчивы к социальной информации, чем те, кто уже пообвыкся на своем рабочем месте.*

## 1.2. Внутренняя и внешняя мотивация

Интересно, по нашему мнению, разделение мотивации на *внешнюю* и *внутреннюю*, исследованное и разработанное Эдвардом Л. Деси и Ричардом М. Руяном.

*Внутренней мотивацией* называют такой тип мотивации, при котором иницилирующие и регулирующие факторы проистекают изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения. «Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрений кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели».

Внутренняя (intrinsic) мотивация, по Эдварду Деси (1980; 1995), – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Источником такой мотивации является потребность автономности и самоопределения.

Задача менеджера понять, какие движущие силы, имманентно присущие человеку, могут привести к эффективному результату и какие именно силы могут быть полезными. Нужно понять, что для такого человека жизненно важно быть самоопределяющимся, независимым, действующим в соответствии со своей «изнутри идущей» мотивацией, а не контролируемым извне.

Для объяснения этого типа мотивации создано множество теорий: теория компетентности и мотивация эффективностью, теория оптимальности активации и стимуляции, теория личностной причинности и т. д.

*Внешняя мотивация* – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения. Достаточно иницирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Теории внешней мотивации наиболее ярко отражены в работах бихевиористов, которые, в свою очередь, берут начало в исследованиях Э. Л. Торндайка. Закон Торндайка гласит, что привлекательные и непривлекательные последствия поведения влияют на частоту инициации поведенческих актов, приводящих к этим последствиям. Поведение, которое приводит к положительным последствиям, закрепляется и имеет тенденцию к повторению, тогда как поведение, приводящее к отрицательным последствиям, имеют тенденцию к прекращению.

Сущность прикладного применения данной модели на практике заключается в систематическом подкреплении менеджером желательного поведения работника. Важно отметить, что системы такого типа рассчитаны на подкрепление изначально неинтересного и непривлекательного поведения, которое по своей воле человек выполнять не станет. Человек в этом случае становится марионеткой подкреплений.

Можно однозначно сказать, что внешняя мотивация направлена в первую очередь на людей, занимающих пассивную жизненную позицию с достаточно низкой социальной вовлеченностью.

Внешняя (*extrinsic*) мотивация – это регуляция деятельностью работника, включающая, прежде всего, механизмы оплаты труда и бонусы. Эксперименты показали, что когда испытуемым начинают платить за работу над интересными головоломками, они теряют желание их раз-

гадивать. «Деньги говорят», если оплата соответствует качеству и объему работы. Награды могут быть использованы как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше они используются как мотиваторы, например как схема бонусов, тем более вероятно, что это будет иметь негативные последствия.

Регуляторами поведения людей кроме денег могут выступать:

- угрозы,
- жесткие сроки,
- навязанные цели,
- надзор,
- оценки.

Люди воспринимают эти явления как противоречащие их автономности, и поэтому энтузиазм и интерес в контролируемых видах активности снижаются. Если сотрудники чувствуют, что они находятся под давлением или контролем соревнования, тогда и соревнование воспринимается как ограничение их автономности.

Таблица 1.2

### Исследование «Ведущие потребности»

№	Вопросы	+
1	Нравятся ли вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решение возникающих проблем?	
2	Предпочитаете ли вы задания средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	
3	Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	
4	Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
5	Отдаете ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	

№	Вопросы	+
6	Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	
7	Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	
8	Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9	Пытаетесь ли вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	
10	Стараетесь ли вы знать позицию лидера в группе?	
11	Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	
12	Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

Ответы «Да» на вопросы 1–4 показывают, в какой степени у вас выражена потребность в достижении.

Ответы «Да» на вопросы 5–8 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность в признании.

Ответы «Да» на вопросы 9–12 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность во власти.

### ***Выводы по итогам исследования***

Как показали результаты проведенных исследований, у руководителей, работающих в коммерческих фирмах, превалируют потребности в достижении и потребности во власти; у руководителей организаций социальной сферы превалируют потребности в достижении и в дружественных связях, причем последняя направленность – на других людей – особенно характерна для женщин-руководителей, преимущественно старшего возраста (от 45 до 60).

Кроме того, оказалось, что у разных людей доминируют разные потребности и они находятся во взаимовлия-

нии, поэтому каждый раз человека может мотивировать разная потребность. На действия и поведение человека влияют также не только доминирующие потребности, но и система ценностей, целей и культуры.

В практике управления менеджерам необходимо ориентироваться на степень выраженности той или иной потребности и согласовывать управленческие решения с возможностями реализации доминирующей.

*К причинам, по которым люди утрачивают мотивацию, можно отнести следующие:*

- отсутствие признания, публичного поощрения, карьерного роста – наиболее частая причина;
- скука – работа недостаточно интересна, чтобы стимулировать;
- персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации и т. д.;
- идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются;
- отсутствие профессионального развития – ни поручений, ни обучения;
- практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений;
- чрезмерная загрузка работой – люди не в состоянии с ней справиться, ощущается давление и нетерпеливость со стороны администрации.

***Неправильная мотивация:***

- мотивация всей команды, а не каждого в отдельности;
- применение «пряника» в качестве стимула;
- применение похвалы только за исключительные результаты;
- пренебрежение признаками демотивации.

### ***Некоторые формы поощрения работников.***

Современное производство, как известно, базируется на высококвалифицированных видах труда, требующих от работников высокого интеллекта, инициативности, мобильности и творческих способностей больше, чем раньше. Это привело к созданию более сложных внутриорганизационных систем вознаграждения и мотивации, ориентированных на заинтересованность и квалификацию работников и соответственно делающих акцент на внутренних вознаграждениях и моральных стимулах.

*Внешние вознаграждения* – это оплата труда в разных материальных эквивалентах: деньгах, бонусах, продвижениях по карьерной лестнице и пр.

*Внутренние* же дает сам процесс работы. Это – применение умений и навыков, достижение желаемого результата, чувство удовлетворения от общественной значимости выполненной работы и признания окружающих.

### ***Общие выводы по процессуальным теориям***

Специалистами по управлению персоналом замечено также, что чем более квалифицированным является труд, тем в меньшей степени он поддается регламентации и внешним методам стимулирования. Следовательно, система мотивации и вознаграждения должна усиливать внутреннюю заинтересованность работников в трудовом процессе и поощрять развитие их личностного и квалификационного потенциала.

Таким образом, многие из теорий, рассмотренных выше, достаточно надежны для их использования при мотивации трудовой деятельности персонала и в то же время каждая из них недостаточно совершенна.

### *Рекомендации*

Современные менеджеры, возглавляющие бизнес-структуры и учреждения социальной сферы, желающие повысить мотивацию своих подчиненных, должны:

- учитывать различия между отдельными людьми;
- предлагать людям наиболее подходящую для них работу;
- ставить перед работниками конкретные цели;
- добиваться, чтобы эти цели воспринимались работниками как реально достижимые;
- создавать рабочие места, которые обеспечивали бы широкое разнообразие навыков, высокую степень целостности и значимости задачи, а также высокую степень автономности и обратную связь;
- придерживаться индивидуального подхода при вознаграждении работников;
- согласовывать вознаграждение с производственными показателями работника;
- контролировать соблюдение принципов справедливости,

кроме того:

- не следует слишком активировать менее способных исполнителей;
- не следует слишком активировать исполнителей, решающих трудную задачу;
- для каждого исполнителя следует определить уровень оптимальной активации и избегать выхода за этот уровень;
- развивать стратегии сотрудничества внутри групп с участием руководителей;
- правильная мотивация работников со стороны руководителей влечет за собой адаптацию работника с

организацией, что является залогом успешной деятельности последней;

- в практических целях руководители всех уровней управления должны иметь представление о возможных путях мотивирования своих подчиненных, а также самих себя. Знание теорий трудовой мотивации для руководителей является ключевой компетентностью для применения в практике управления персоналом.

### **1.3. Механизмы использования мотивации в практике управления**

#### **1.3.1. Стимулирование трудовой деятельности персонала**

Осуществлять функции мотивации персонала в трудовой деятельности, несмотря на сложность, можно в таких направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интереса к труду, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей личностного роста и обучения;
- управление смыслом деятельности, демонстрация значимости выполняемой работы.

Помимо перечисленного, менеджер должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд.

1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.

2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).

3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.

4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, что ведет к росту производительности труда.

5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения. Похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным.

В бизнес-практике, говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, следует отметить, что это – символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т. д.

*Тарифная система* – совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда, форм заработной платы и специфики отрасли.

*Формы и системы заработной платы* – порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Систем оплаты труда существует очень много, особенно это касается сдельной формы заработной платы. Назовем две:

1. *Сдельно-регрессивная система*, или «система дележа премий». При этой системе заработки растут медленнее, чем выработка.

2. *Система нормирования дневной выработки*. Выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

Среди систем премирования все большее распространение получает система «СКЭНЛОН», основанная на заранее определенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции (стоимости, добавленной отработкой).

В случае успешной работы предприятия и экономии на заработную плату образуется премиальный фонд. 25% этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками.

Разновидностью этой системы является так называемая формула общего коэффициента, основанная на доле расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно это соотношение относительно стабильно на предприятиях. При помощи этого коэффициента находят допустимые расходы на заработную плату. Если фактические затраты на заработную плату меньше, то полученную экономию выплачивают в виде премий.

В системе «Раккер» объем премиального фонда определяется в виде доли от чистой продукции.

Среди механизмов мотивирования к трудовой деятельности широко используются *формы коллективного премирования*, которые в настоящее время они рассматриваются как лучшие. Таких форм очень много, но их можно свести к трем основным разновидностям:

1. Система участия в распределении прибылей (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии).

2. Система участия в результатах работы предприятия.

3. Дивидендная система (участие в прибыли).

*Система участия в распределении прибылей* не носит ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает ее распространение. Дело в том, что величина прибыли является результатом всей коммерческой деятельности предприятия и зависит от размера товарооборота, состояния рынка сбыта, конъюнктуры, уровня цен и других факторов, а не только от производственной деятельности.

*Системы участия в результатах работы предприятия* строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других производственных показателей.

*Дивидендная система* – гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения.

Во многих коммерческих фирмах сегодня, взяв на вооружение английский опыт, материальное стимулирование практикуется в различных видах – это награждения ценными подарками и туристическими путевками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы, ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

### 1.3.2. Современные виды стимулирования персонала на бизнес-предприятиях

*Заработная плата (номинальная)* – (сдельная, повременная, окладная) и дополнительная (премии, надбавки, доплаты, компенсации и пр.).

*Заработная плата реальная* – а) повышение тарифных ставок; б) введение компенсационных выплат; в) индексация в соответствии с инфляцией.

*Бонусы* – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения, премии). Виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.

*Участие в прибылях* – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд; доля зависит от ранга руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате).

*Участие в акционерном капитале* – покупка акций организации (АО) и получение дивидендов.

*Планы дополнительных выплат* – подарки организации, субсидирование деловых и личных расходов, связанных с работой, командировок.

*Оплата транспортных расходов* или обслуживание собственным транспортом.

*Сберегательные фонды*, в т. ч. льготные режимы накопления средств.

*Организация питания* – выплата субсидий на питание.

*Продажа товаров*, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, – выделение средств на скидку при продаже этих товаров.

*Стипендиальные программы* – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). Грант для оплаты учебы (в вузе, колледже, за рубежом).

*Программы обучения персонала* – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения, повышения квалификации). Корпоративный университет для бесплатного внутрифирменного обучения персонала.

*Оказание материальной помощи при госпитализации*, бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

*Программы жилищного строительства* – выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.

*Программы, связанные с воспитанием и обучением детей*, – выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; именные стипендии.

*Оплаченный продолжительный отпуск*.

*Программы спортивных, культурных и туристических мероприятий, путешествия за счет организации*.

*Гибкие социальные выплаты* – организация устанавливает специальную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг.

*Страхование жизни* – страхование за счет средств организации жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи.

*Программы выплат по временной нетрудоспособности* – покрытие расходов по временной нетрудоспособности. Оказание материальной помощи при госпитализации. Стоматологические программы.

*Медицинское страхование* – как самих работников, так и членов их семей.

*Льготы и компенсации*, не связанные с результатами (стандартного характера), так называемые «золотые парашюты», – премии и выплаты, дополнительный оклад, долговременные компенсации, пенсионные выплаты и др., – руководителям высшего управленческого звена.

*Отчисления* в пенсионный фонд.

*Программы помощи работникам*, употребляющим алкоголь, наркотики, носителям вируса СПИДа.

*Ассоциации получения кредитов* – льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг.

*Оплаченный обед* для семьи в ресторане и пр.

### **Выводы**

Мотивационному механизму оплаты труда в практике организаций, особенно коммерческих, отводится большая роль, однако:

- исследования показывают, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, так и росту производительности труда;
- применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда;
- в конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия;
- потребность в деньгах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни;
- при решении предыдущего вопроса приоритетными становятся механизмы морального стимулирования.

### **1.3.3. Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности**

Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как *признание*. Человеку доставляет огромное удовлетворение общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании, получение награды.

Следующий мотивационный механизм – *свобода*. Для некоторых людей постоянный контроль и опека – только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома. На многих предприятиях сегодня внедряется новый тип расписания работы (*гибкий график*), например, *скользящий график*, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. *Переменный день* – это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня. Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы – можно работать дома, в филиалах, в Интернет-офисах.

*Перспектива* – следующий мотивационный механизм. Карьера, профессиональный рост или новая, более сложная и ответственная работа с соответствующей оплатой являются важным вознаграждением для многих работников, особенно мужчин и молодых энергичных женщин.

### ***Механизмы удовлетворения потребностей высшего уровня (по Р. В. Кишикову)***

*Социальные потребности:*

- давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- проводите с подчиненными периодические совещания;
- не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба;
- создавайте условия для социальной активности подчиненных вне рамок организации.

*Потребности в уважении:*

- предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;
- привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- продвигайте подчиненных по служебной лестнице; обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения уровня компетентности.

*Потребности в самовыражении:*

- обеспечьте подчиненным возможности для развития и раскрытия их потенциала;
- давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

*Улучшение условий труда* в качестве мотивационного механизма рассматривают многие работники. На этапе перехода к рынку значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека возрастает. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Работая длительное время в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. Имеется японский опыт,

при котором у работников, поддерживающих в порядке свое рабочее место, увеличивается на 10% тарифная часть их заработка.

***Некоторые формы морального поощрения работника.***

- Трудовое или организационное стимулирование – творческая работа, участие в управлении, творческие командировки.
- Почетные звания и награды, публичные поощрения, похвала.
- Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, – вручение грамот, значков, вымпелов.
- Задания, требующие определенных навыков и профессионализма.
- Возможность отличиться.
- Индивидуальный сайт в Интернете.
- Самостоятельность в решении некоторых вопросов.
- Признательность.
- Служебный автомобиль.
- Пикники с участием коллектива организации.
- Призы.
- Улыбка менеджера.
- Обратная связь о результатах.
- Обратная связь о продвижении по работе.
- Более просторный офис.
- Более престижная работа.
- Большая вовлеченность в работу.
- Участие в принятии решений.
- Разрешение выполнить работу от начала и до конца.
- Публичная похвала.
- Престижное место для парковки машины.
- Возможность попользоваться в выходные дни яхтой руководителя.

- Благодарственное письмо семье.
- Фотография на Доске почета.
- Дополнительные выходные дни, отпуска, гибкий график работы, сокращение рабочего дня.

### ***Рекомендации руководителям***

#### *Советы по мотивирующей организации труда персонала (по В. А. Розановой)*

- Каждое действие требует осмысления. Это относится к управляющим и тем, кто требует действия от других.
- Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми. Исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц.
- Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности. Он хочет принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он.
- Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится как к отдельному работнику, так и к группе.
- Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются.
- Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость.
- Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели.
- Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное).

- Быстрота получения информации сотрудниками является мерилем их значимости в глазах управляющих. Затруднения в получении информации понижают их и снижают готовность к труду.
- Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия.
- Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше, чем начальству. Информация должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы действия работника.
- Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом.
- Большинство работников стремится в процессе работы получить новые знания. К завышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным.
- Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу. Работники стремятся лучше работать из-за самореализации.
- Большой проблемой является возможность для работников иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе «затраты – результат».

*Современные корпоративные стратегии и механизмы управления вознаграждением* вносят значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей при помощи:

- развития корпоративной культуры – культуры гордости и климата успеха;
- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества;
- сигнализирования перспективным, значимым работникам, что компания хочет удовлетворить их ожидания по вознаграждению;
- обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой в компании, потребностями работников и экономическим, конкурентным и рыночным окружением, в котором действует бизнес;
- связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с ключевыми стратегиями бизнеса и инноваций, роста, развития и стремления к превосходству;
- развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей корпорации посредством признания и поощрения успешного выполнения и увеличения уровня компетенции;
- указания для работников, какие типы поведения будут вознаграждаться и как это будет происходить, увеличивая, таким образом, мотивацию, ответственность и улучшение исполнения.

Организационные механизмы мотивационного воздействия на работника могут иметь характер ( табл. 1.3): долгосрочный, краткосрочный, периодически повторяющийся, разовый, единичный, стратегический, тактический (текущий).

**Сравнительная характеристика долгосрочных  
и краткосрочных типов мотивационного воздействия**

Долгосрочные типы воздействия	Краткосрочные типы воздействия
Носят стратегический характер, включают планирование трудовой карьеры; учет выслуги лет; систему пожизненного найма; участие в принятии решений; постоянные надбавки к заработной плате и др.	Включают предоставление кредита; материальную помощь; продажу автомобиля со скидкой; оплату счетов по медицинскому обслуживанию; оплату транспортных расходов; специальные разовые премии и др.

Для усиления внутренней мотивации персонала необходимо расширение их полномочий в деятельности организации. Такое управление получило название *производственной демократии, партисипативного управления или экономики участия*.

*Формы:*

- участие работников в прибылях и собственности;
- участие работников в доходах;
- участие работников в управлении.

Такой подход способствует усилению трудовой активности работников, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации и ограниченного видения результатов работы.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какова роль мотивации персонала в управлении современной организацией?
2. Какие содержательные и процессуальные теории мотивации используются в управленческой практике наиболее часто? Почему?

3. Какие факторы обуславливают привлекательность для менеджеров-практиков теории иерархии потребностей А. Маслоу, несмотря на ее очевидные недостатки?
4. Опишите главные различия между теориями Маслоу и Альдерфера.
5. Чем мотивация индивидуального предпринимателя могла бы отличаться от мотивации менеджера крупной организации?
6. Что, на ваш взгляд, может привести к демотивации персонала?
7. В чем сходство и различие в объяснении мотивации в рамках теорий подкрепления и ожиданий?
8. Каким образом постановка целей для отдельных работников может оказать негативное влияние на организацию в целом?
9. Объясните мотивацию в терминах, которые менеджер может применять в своей работе.
10. Как связан с мотивацией партисипативный стиль управления?
11. Почему участие работников в процессе постановки целей столь важно с точки зрения последующих успехов в достижении целей организации?
12. Какие этические соображения следует учитывать, прежде чем прибегнуть к программе модификации поведения в производственных условиях?

---

### ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Подберите в литературе или из личного опыта примеры, подтверждающие важность понимания того, что менеджер обязан в своей работе учитывать уровень мотивации подчиненных.

2. Объясните, используя теорию мотивации Ф. Герцберга, почему два человека, занимающие одинаковые должности в двух разных фирмах, руководствуются иногда различными стимулами?
3. Базируясь на положениях теории справедливости, сформулируйте рекомендации менеджеру организации, в которой вы работаете (с работой которой вы знакомы), по разработке системы оплаты труда. Оцените эти рекомендации с позиций теории ожиданий.

### Литература

1. Горшкова Л. А., Горбунова М. В. Основы управления организацией. Практикум: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006.
2. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.
3. Казначевская Г. Б. Менеджмент: Учебник. 6-е изд. – Ростов н/Д: Феникс, 2006.
4. Кишиков Р. В. Психологические основы управления: Учебное пособие – М.: МЦПРК «ЛИДЕР», 2000.
5. Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация / Пер. с нем. – М.: ОМЕГА-Л, 2006.
6. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения. 8-е изд. / Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006.
7. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие – М.: ЗАЩ «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
8. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2001.
9. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент. – М.: Дело, 2005.
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2003.
11. Шлендер П. Э. и др. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
12. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. 6-е изд. – М.: ЗАЩ «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

**Литература, рекомендуемая  
для самостоятельного изучения**

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.

2. *Джой-Меттьюз Д.* Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006.

3. *Кишкель Е. Н.* Управленческая психология: Учебник для средн. уч. зав. – М.: Высшая школа, 2002.

4. *Пугачёв В. П.* Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999.

5. *Спивак В. А.* Развивающее управление персоналом. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2004.

6. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М., 2003.

7. *Шейл П.* Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

# 2

## Социокультурные и гендерные аспекты человеческого капитала как факторы мотивации

---

### 2.1. Мотивация персонала с позиции концепции человеческого капитала

Существенное значение для понимания проблем мотивации и разработки моделей и практических схем мотивирования персонала в современной организации имеют концепции человеческого капитала.

Теория человеческого капитала стала развиваться в США с конца 50-х гг. XX в. Толчком к ее возникновению послужили работы американского ученого Т. Шульца, который в поисках истоков роста производительности труда выделил в самостоятельный фактор неизвестный параметр, который был назван «остаточный фактор». Впоследствии он был идентифицирован как приобретаемые и развиваемые человеком способности к труду. Последователями Шульца стали Гэри Беккер, Джэкоб Мин-

цер, чуть позднее – Симон Кузнец, Джон Кендрик, Уолтер Хеллер и другие американские экономисты. Постепенно была сформулирована развернутая концепция «человеческого капитала», под которым понимается совокупность знаний и квалификации, выполняющая двойственную функцию – средства производства и предмета длительного пользования.

В современной теории управления человеческий капитал рассматривают в широком и узком смысле. В узком смысле – человеческий капитал есть образование. В первых оценках человеческого капитала Т. Шульц исходил из того, что получить значение человеческого капитала можно, «умножая стоимость одного года обучения каждого уровня (с учетом упущенных заработков) на число человеко-лет образования, накопленных населением к тому или иному времени». По его расчетам, в 1969 г. человеческий (образовательный) капитал, воплощенный во всем населении США, был равен 1307 млрд долл.; человеческий (образовательный) капитал, воплощенный в рабочей силе, – 873 млрд, а воспроизводимое материальное богатство – 1617 млрд долл. Причем с 1929 по 1969 г. темп роста образовательного фонда примерно в 2 раза опережал темп роста физического капитала (соответственно 4,1 и 2%). Подобного подхода придерживается и профессор Ли Синь, который утверждает, что «человеческий капитал равен численности населения в возрасте 15–64 лет, умноженной на среднюю продолжительность обучения (в годах)»<sup>1</sup>. Вместе с тем такая трактовка представляется слишком оторванной от реальности: нетрудно убедиться, что человеческий капитал, во-первых, многофакторное явление (несводим

---

<sup>1</sup> Ли С., Цэй Л. Марксизм, «новая экономика» и современная реальность Китая // Вестник СПбГУ. Сер. 5 «Экономика». 2003. Вып. 2. С. 83.

только к образованию), а во-вторых, необходимо разделять возможность участия в производстве и фактическое участие в нем. Например, стремление участия в производстве есть у безработных, но возможности фактического участия в производстве у них нет. Безработные могут обладать сколь угодно большим человеческим капиталом, но никак его не применять, никоим образом не оказывая влияния на экономику.

Все это заставляет нас рассматривать понятие человеческого капитала в широком смысле: человеческий капитал можно рассматривать через призму долгосрочных инвестиций в человека. По мнению Г. Беккера, под человеческим капиталом понимается комплекс таких приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и ряд других<sup>2</sup>. К подобной точке зрения пришел и Т. Шульц. Он отмечал: «Образование – это одна из форм человеческого капитала. Она является человеческой потому, что становится частью человека, и она капитал, поскольку представляет собой источник будущих удовлетворений или будущих заработков, либо того и другого вместе»<sup>3</sup>, т. е. наряду с накоплением обычного капитала происходит и накопление способностей человека.

По мнению С. А. Дятлова, «человеческий капитал получает определение как категория общественного воспроизводства»<sup>4</sup> и включает как образовательные, так и информационные ресурсы человека.

---

<sup>2</sup> *Becker G.* Investment in Human Capital; Theoretical Analysis // The Journal of Political Economy. 1962. Vol. LXX. P. 45.

<sup>3</sup> *Schultz T.* Resources for Higher Education: an Economist's View // The Journal of Political Economy. Vol. 76. P. 328.

<sup>4</sup> *Дятлов С. А.* Теория человеческого капитала. СПб., 1996. С. 5.

Авторы коллективной монографии «Человеческий капитал России на рубеже XXI века» подчеркивают, что «человеческий капитал» обладает самостоятельной формой движения, свойством самовозрастания и аккумуляирования, имеет качественные и количественные характеристики, выражает определенные экономические отношения<sup>5</sup>.

Некоторыми авторами понятие человеческого капитала трактуется весьма узко, как «имеющийся у каждого запас знаний, способностей и мотиваций»<sup>6</sup>. Столь же поверхностное определение этого понятия можно найти в российской «Экономической энциклопедии». Здесь человеческий капитал определяется как «особый вид капиталовложений, совокупность затрат на развитие воспроизводственного потенциала человека, повышение качества и улучшение функционирования рабочей силы. В состав объектов человеческого капитала обычно включают знания общеобразовательного и специального характера, навыки, накопленный опыт»<sup>7</sup>.

Д. Грейсон определяет человеческий капитал как наиболее важный ресурс в обществе: «Человеческий капитал – это наиболее ценный ресурс, гораздо более важный, чем природные ресурсы или накопленное богатство. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности»<sup>8</sup>. В этом определении прослеживается четкая взаимосвязь человеческого капитала с трудовыми ресурсами.

---

<sup>5</sup> Человеческий капитал России на рубеже XXI века: Монография / Под ред. И. В. Ильинского. СПб., 1999. С. 23.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Новолодская Г. Человеческий фактор – наиболее ценный ресурс // Финансовый бизнес. 1998. № 6. С. 24.

<sup>8</sup> Там же.

Одно невозможно без другого. Тем самым постулируется вклад человеческого капитала в эффективность экономического процесса как на уровне конкретной организации, так и на уровне национальной экономики.

Современные трактовки понятия подчеркивают, что человеческий капитал определяется как:

1) комплекс приобретенных, развитых и унаследованных качеств каждого человека, являющихся источником его будущих достижений и/или будущих заработков;

2) мера сформированных в результате инвестиций и накопленных индивидом или коалицией индивидов способностей и качеств, которые при целесообразном использовании приводят к росту конкурентоспособности организационно-управленческой структуры;

3) категория общественного воспроизводства и одна из компонент общественного богатства;

4) важнейший ресурс конкурентоспособности, экономического роста и эффективности организационно-управленческих структур и национальной экономики в целом;

5) фактор инновационного развития;

6) форма проявления производительных способностей человека;

7) активный вклад каждого человека в повышение конкурентоспособности конкретной организации и в социально-экономическую жизнь общества.

Следовательно, человеческий капитал предполагает не только наличие комплекса приобретенных, развитых и унаследованных индивидуальных качеств человека, которые могут стать залогом его эффективной социально-экономической деятельности и высокой адаптационной способности, но и наличие инициативности человека, вызывающей у него склонность к проактивному поведению.

Поэтому понятие человеческого капитала является более широким понятием по отношению к понятию человеческого потенциала, также часто применяемого в рамках данной концепции.

Понятие человеческого потенциала предполагает наличие комплекса нереализованных возможностей человека, которые могут стать залогом его эффективного вклада в конкурентоспособность организации и развитие национальной экономики, но только если человек мотивирован к этому, желает принимать участие в реализации целей фирмы, брать на себя ответственность, постоянно учиться и развиваться, участвовать в разработке и внедрении передовых инноваций, в социально-экономической жизни общества в целом.

Человеческий потенциал может так и остаться комплексом нереализованных возможностей человека, и при отсутствии реального спроса со стороны экономики и общества, а также без тщательно разработанных механизмов формирования трудовой мотивации с учетом особенностей конкретного работника никогда не будет применен на практике. Следовательно, наличие человеческого или трудового потенциала<sup>9</sup> вовсе не определяет их практическую реализацию и непосредственное воздействие на экономический рост и инновационное развитие.

При этом развитие человеческого и трудового потенциала является залогом формирования необходимой структуры и качества человеческого капитала. Развитие же навыков и способностей к проактивному поведению на базе

---

<sup>9</sup> Эти понятия не равнозначны. Трудовой потенциал предполагает выделение тех возможностей, навыков, знаний и способностей человека, которые непосредственно относятся к его трудовой деятельности. Таким образом, трудовой потенциал – это категория более узкая по своей сути, чем потенциал человеческий.

комплекса гуманитарных технологий позволит включить человеческий капитал в процесс воспроизводства и увеличения общественного богатства. В частности, комитет ООН по планированию развития еще в 1987 г. рекомендовал провести исследование гуманитарных издержек структурной перестройки экономики. Результаты исследований, проведенные под руководством Махбуба уль-Хака, а также К. Гриффина и Дж. Найта, легли в основу концептуального подхода к человеческому развитию и были озвучены в форме доклада «Развитие человеческого потенциала: забытое измерение стратегии развития» на расширенном заседании комитета.

С 1990 г. ПРООН начала выпускать ежегодный «Доклад о развитии человеческого потенциала», в котором расширила понятие развития человеческого потенциала и акцентировала внимание на оперативных указаниях для разработчиков национальной политики.

Дальнейшее расширительное толкование концепция человеческого потенциала получила в трудах А. Сена. По мнению индийского ученого, развитие является процессом расширения человеческих свобод, без которых невозможно оценить уровень развития. Базовые свободы обогащают сам процесс развития. Такая фундаментальная установка отличается от инструментального взгляда на свободу как на средство развития. В данном случае само развитие рассматривается как процесс расширения общечеловеческой свободы в целом.

Дальнейшее развитие концепции отражено в издании «Millennium development Goals» – «Цели развития тысячелетия» (ЦРТ), предложенном ООН для оценки эффективности действий по реализации политики развития человеческого потенциала в странах мира. 189 государств-

членов ООН взяли на себя обязательство достичь этих целей к 2015 г. Система ЦРТ имеет три уровня. В ней содержится восемь важнейших целей развития, для каждой из которых указан перечень задач, а по каждой задаче разработан набор статистических индикаторов (они будут приведены ниже).

Параллельно развивалась и концепция трудового потенциала, определяющая «ресурсный» подход к формированию трудовых ресурсов национальной экономики. Этот подход развивался советскими авторами В. Костаковым и А. Поповым, которые определяли трудовой потенциал страны как «соответствующие трудовые ресурсы, рассматриваемые в единстве их количественной и качественной сторон»<sup>10</sup>. Количественную сторону трудового потенциала, по их мнению, составляет население трудоспособного возраста, а качественную сторону – половозрастная структура населения, уровень образования, профессиональная подготовка и мобильность. Авторы не разграничивают категории «трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы», что представляется необоснованным в связи с отсутствием в понятии «трудовой потенциал» комплекса навыков и способностей к проактивному поведению.

Похожую точку зрения высказывал В. К. Врублевский, который понимал под трудовым потенциалом не все трудовые ресурсы, а лишь ту их часть, которая занята в общественном производстве. При этом к трудовым ресурсам он относил субъектов труда – «людей, коллективы людей, которые образуют трудовые ресурсы общества»<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Костаков В., Попов А. Интенсификация использования трудового потенциала // Социалистический труд. – 1982. № 7. С. 62.

<sup>11</sup> Врублевский В. К. Развитой социализм: труд и НТР. – М., 1984. С. 196, 240.

Иную точку зрения высказывали сторонники «факторного» подхода, которые исходили из характеристики качественной стороны трудового потенциала. Так, И. С. Маслов характеризовал трудовой потенциал следующим образом: «Трудовой потенциал служит обобщающей характеристикой совокупной способности к труду, которой определяют возможности отдельного человека, различных групп работников и трудоспособного населения, а также общества в целом по участию в общественно-полезной деятельности (при данном уровне производительных сил и производственных отношений)»<sup>12</sup>. И. С. Маслов разграничивает понятия «трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы» и определяет их соотношение следующим образом: «...по отношению к трудовому потенциалу трудовые ресурсы и совокупный работник выступают как конкретные его носители»<sup>13</sup>.

Продолжается исследование «трудового потенциала» и в экономической литературе 90-х гг. С. Радько и А. Афанасьева исследуют трудовой потенциал с точки зрения его сохранения и максимизации прибыли предприятия. В данном случае категория «трудовой потенциал» исследуется на микроуровне. Задача состоит в том, чтобы выбрать приоритетные компоненты, отслеживать их изменение и своевременно принимать меры для улучшения ситуации на предприятии или в отрасли.

К основным элементам, формирующим структуру человеческого капитала, обычно относят:

- капитал образования (знания – общие и специальные);
- капитал подготовки на производстве (квалификация, навыки, практический опыт);

---

<sup>12</sup> Трудовые ресурсы: эффективность использования / Отв. ред. И. С. Маслов. – М., 1988. С. 6.

<sup>13</sup> Там же. С. 7.

- капитал здоровья;
- обладание экономически значимой информацией (например, информированность о ценах и доходах);
- капитал миграции (обеспечивающий мобильность работников);
- капитал культуры (национальной или корпоративной);
- мотивация экономической деятельности.

Впрочем, среди экономистов нет согласия относительно внутреннего состава человеческого капитала. Основная причина заключается в том, что исследователи по-разному связывают данное понятие с живой человеческой личностью – одни отождествляют их, другие нет; соответственно сложились две различные точки зрения.

Согласно первой из них, капиталом являются не только знания и способности человека, но и сам он как физическое существо. Виднейший представитель данного подхода – Дж. Кендрик. Помимо «неосязаемого человеческого богатства», включающего фонды образования, здоровья и мобильности, он вводит в расчеты дополнительное понятие «осязаемого человеческого богатства», состоящего из аккумулированных издержек содержания детей до трудоспособного возраста.

Согласно другой точке зрения, преобладающей среди подавляющего большинства исследователей, человек как физическое существо не образует капитала, поскольку предметом купли-продажи является не он сам, но лишь услуги его труда. Эта позиция представляется более убедительной. Действительно, представлять самого человека в качестве капитала можно разве что в рабовладельческом обществе. Возможно, при низком уровне развития производительных сил затраты на детей еще можно отнести к особой форме капитальных вложений и рассматривать их

как страховой фонд на случай нетрудоспособности родителей. Но в условиях развитой социально-ориентированной экономики дети уже не являются для старшего поколения «экономическим активом». Поэтому вряд ли правомерно аккумулировать издержки их содержания в особый фонд «осязаемого человеческого богатства». На подобной позиции стоит большинство отечественных авторов, занимающихся изучением процессов нематериального накопления. Вместе с тем и в отечественной экономической литературе имеются примеры расчетов «осязаемого человеческого богатства» – так называемых «демографических инвестиций» или попытки рассчитать «цену детей».

Существует и предельно расширенное толкование понятия «человеческий капитал». Некоторые экономисты включают в него не только производительные качества индивидов и способность получать доход, но и социальные, психологические, мировоззренческие, культурные свойства и свободы людей<sup>14</sup>. Например, умение вести себя в быту и на работе, заводить знакомства, устанавливать и поддерживать деловые связи и отношения, дисциплинированность, организованность и порядок, способность поддерживать стабильность в семье и обществе, предпочтения и интересы неэкономического характера, мировоззренческие и морально-этические качества.

Так, по словам Л. Туроу, «человеческий капитал... включает такие свойства человека, как уважение к политической и социальной стабильности, что приобретает преимущественно в результате соответствующего воспитания и образования... Все общества хотят создать индиви-

---

<sup>14</sup> Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса // Учебное пособие под общей ред. проф. В. П. Колесова ( МГУ ) и Т. Маккинли (ПРООН, Нью-Йорк). – М.: «Права человека», 2000.

дуума с определенными будущими предпочтениями... Общество может рассчитывать на получение известных выгод от различных проектов инвестиций в человека именно потому, что они изменяют будущие или текущие предпочтения таким образом, что последние становятся совместимыми со стремлениями общества (или большинства в обществе). Такие изменения в предпочтениях имеют ценность для общества, но не обязательно для индивидуума»<sup>15</sup>.

Применительно к конкретной организации эти качества могут проявляться через лояльность и трудовой потенциал работника, которые при наличии соответствующего уровня компонентов человеческого капитала (мотивации, профессиональных знаний и навыков, физических и психологических возможностей человека и др.) позволят существенно повысить стоимость конкретного сотрудника для организации.

С. Радько и А. Афанасьева<sup>16</sup> установили компоненты трудового потенциала, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели предприятия. Проследить динамику изменений компонентов, принятых для анализа трудового потенциала, возможно путем тестирования работников данного предприятия за определенный период времени.

В рамках теории человеческого капитала получают объяснение структура распределения личных доходов, возрастная динамика заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда и многое другое. Причем если раньше в центре внимания находились вопросы использования уже имеющейся рабочей силы и степени ее занятости в организации (трудовой потенциал которой требова-

---

<sup>15</sup> *Thurow L.* Investment in Human Capital. — Belmont, 1970.

<sup>16</sup> См.: Человек и труд. — 1999. № 7. С.11.

лось оценить), то теперь самое пристальное внимание обращено на процессы формирования трудового потенциала организации.

Формирование человеческого капитала, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. Именно в связи с этим к важнейшим видам человеческих инвестиций относят образование, подготовку на производстве, миграцию, информационный поиск, рождение и воспитание детей. В обществе в целом, а также в границах отдельно взятой организации постоянно присутствует задача наиболее продуктивного использования человеческого капитала. При этом образовательный потенциал отражает взаимосвязи научно-технического прогресса и развития качественных характеристик рабочей силы.

Таким образом, в современных условиях проблема человеческого капитала отражает переориентацию экономической науки с вопросов использования трудовых ресурсов на проблемы создания качественно новой рабочей силы в условиях научно-технической революции, связанной с повышением требований, предъявляемых экономикой к уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки специалиста, уровню креативности и трудовой мотивации и мобильности.

В частности, Л. С. Чицова отмечает, что человеческие ресурсы – это «люди, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие и новаторские способности»<sup>17</sup>. Все перечисленные выше факторы непосредственно влияют на

---

<sup>17</sup> Занятость и рынок труда: новые реалии, национальные приоритеты, перспективы / Отв. ред. Л. С. Чицова. М., 1998. С. 5.

ценность человеческого капитала и, следовательно, определяют его стоимость в конкретной организации. При этом необходимо отметить, что при оценке стоимости человеческого капитала в организационно-управленческих структурах рассматривают, прежде всего, человеческий капитал, ассоциируемый с трудовыми ресурсами организации. По определению Госкомстата России, «Трудовые ресурсы – численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте и работающих лиц за пределами трудоспособного возраста»<sup>18</sup>. Применительно к организации – это численность сотрудников. Однако такой натурально-вещественный подход недостаточно оправдан, так как различные сотрудники приносят различный вклад в качество основных результатов производственной деятельности организации и ее прибыль.

Кроме того, возникает резонный вопрос, что считать критерием трудоспособности? По мнению А. Котляра, «трудоспособностью обладают все физически и духовно нормальные люди в определенных возрастных границах»<sup>19</sup>. Здесь критерием являются определенные возрастные границы, которые, вообще говоря, для каждого человека индивидуальны. Следовательно, более показательным критерием трудоспособности может выступать личный трудовой потенциал человека, величина которого будут непосредственно определять стоимость данного сотрудника для организации и его вклад в ее конкурентоспособность.

---

<sup>18</sup> Методологические положения по статистике. Вып.1. Госкомстат России. М., 1998. С. 46.

<sup>19</sup> Котляр А. Э. Воспроизводство рабочей силы при социализме // Экономические науки. 1972. № 4. С. 22.

Проследим направление воздействия основных компонентов трудового потенциала на человеческий капитал (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Направление влияния основных компонентов  
трудового потенциала**

<b>Компонент</b>	<b>Направление влияния</b>
1. Здоровье	Улучшение
2. Образование	Улучшение
3. Возраст	Ухудшение
4. Стаж работа на данном предприятии	Улучшение
5. Профессионализм	Улучшение
6. Нравственность	Неопределенный фактор
7. Творческий потенциал	Улучшение
8. Опыт	Улучшение
9. Ответственность	Улучшение
10. Симпатии	Ухудшение
11. Удовлетворенность работой	Улучшение
12. Конфликтность	Ухудшение
13. Мотивация	Улучшение
14. Рентабельность труда	Улучшение

В отношении ряда компонентов необходимо сделать некоторые уточнения.

Образование само по себе не является безоговорочным фактором роста человеческого капитала. С одной стороны, еще Г. Бэккер убедительно показал, что крупные затраты на образование и подготовку будущих специалистов,

вклад в различного рода социальные программы, направленные на сохранение, поддержание на должном уровне и воспроизводство кадров, обеспечивают в будущем как высокие прибыли бизнесу, так и рост благосостояния общества в целом.

С другой стороны, сам Г. Бэккер подчеркивал различие между общим и специальным образованием. Общее образование, по его мнению, определяет уровень мастерства индивида и его предельную производительность в разнообразных производственных областях. Но работодатель не может получить конкретных гарантий в том, что данный человек будет использовать свое возросшее мастерство в конкретной работе, которую ему поручат. В связи с этим работодатель не склонен оплачивать получение индивидом общего образования. В то же время работодатель напрямую зависит от качества специального образования работника и способен выделить ту долю прибыли, которая возникает в результате его роста. Следовательно, инвестиции в формирование качественной системы специального образования позволят обеспечить развитие трудового потенциала.

И все же образование, даже специальное, само по себе не обеспечивает безоговорочного роста человеческого капитала. Это связано с тем, что:

1) полученные индивидом навыки и знания имеют тенденцию к устареванию, а чем более специализировано образование, тем выше должна быть скорость его обновления;

2) наличие образования, как такового, не стимулирует индивида реализовывать на практике все его потенциальные возможности;

3) при отсутствии эффективного инновационного климата в организации более высокий уровень квалификации

и специализации может способствовать дискриминации данного сотрудника;

4) узкоспециализированное образование ограничивает возможности к адаптации и креативному мышлению персонала;

5) специализированное образование повышает трудовой потенциал только в том случае, если оно точно соответствует требованиям работодателя.

Следовательно, специализированное образование повышает человеческий потенциал только при условии его полного соответствия требованиям работодателей, его востребованности, создания условий для его применения и мотивации к его обновлению. Но реализация эффективной системы специального образования без ее обеспечения качественным общим образованием невозможна, так как специальное образование лишь накладывает дополнительные знания и навыки на уже имеющуюся у индивида образовательную базу. Таким образом, чем ниже базовый уровень индивида, тем ниже его образовательный потенциал и тем сложнее будет обеспечить его качественную специальную подготовку.

Кроме того, необходимо отметить, что именно общее образование формирует адаптационные способности человека. Следовательно, чем шире и глубже общее образование, тем выше должна быть его способность к самостоятельному развитию и, в частности, к дальнейшей специализации образования. Тем самым и рост общего образования должен способствовать развитию человеческого потенциала.

Но на практике наблюдается следующая ситуация: в одних случаях повышение качества и глубины общего образования индивида приводит к желаемому результату, а

в других – нет. Следовательно, развитие системы общего образования – это необходимый фактор формирования человеческого капитала, но недостаточный.

Различие между индивидами, составляющими основу человеческого капитала, и теми, кто не способен или не желает применить свои потенциальные возможности на практике, заключается в дополнительных навыках, знаниях и способностях человека, которые могут быть присущи конкретной личности или же развиты в форме компетенций «гуманитарного технолога». Таким образом, формирование компетенций в области «гуманитарных технологий» является условием эффективного положительного влияния образования на формирования человеческого капитала.

Еще один фактор, вклад которого в рост человеческого капитала неоднозначен, – это возраст. Как отмечено в таблице 2.1, с возрастом происходит снижение трудового потенциала. Частично это утверждение верно, так как с возрастом наблюдается ухудшение здоровья индивидов, рост общей усталости и снижение интереса к работе. С возрастом человеку сложнее адаптироваться к новым условиям и воспринимать новые концепции и идеи.

Но практика показывает, что указанные тенденции не всегда оказывают негативное влияние на развитие человеческого капитала. В настоящее время, например, на рынке труда усиливается тенденция к предпочтению работодателем найма людей среднего и пожилого возраста при наличии у них равной или даже несколько более низкой квалификации, чем у молодежи. Эта тенденция связана с наличием высокого уровня притязаний у молодежи при отсутствии соответствующей лояльности к организации и отсутствия навыков и способностей проактивного творчес-

кого поведения. Наблюдается парадокс – молодежь, возрастные особенности которой должны стимулировать творческий потенциал, трудовую активность и высокую мобильность, не желает активно развиваться и совершенствоваться и при этом обладает еще и высокими запросами, следовательно дорого обходится организации. В этих условиях люди среднего и пожилого возраста могут наилучшим образом удовлетворить потребности организации в лояльном, исполнительном и опытном персонале. А угроза со стороны молодых будет способствовать их проактивному поведению, ускорению их адаптации и творческой мобильности.

Длительный стаж работы в конкретной организации не всегда положительно влияет на трудовой потенциал и человеческий капитал. С одной стороны, долгая работа в одной организации позволяет человеку глубже вникать в особенности ее деятельности и структуру бизнес-процессов. Но, с другой стороны, привычка к определенному образу действий и устоявшемуся течению процессов делает человека мало восприимчивым к инновационным переменам в организации. Его опыт и навыки неэффективны в новых условиях, и при отсутствии существенных стимулов к саморазвитию ему будет труднее адаптироваться к новой ситуации.

Нравственность как категория человеческого капитала может проявляться двойственно. Нравственность связана с концепцией человеческого капитала через восприятие этических доктрин, лежащих в основе философии организации. Нравственность конкретного индивида должна соответствовать этическим нормам общества, т. е. может быть определена как ожидание стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Следовательно, именно этические нормы,

принятые в обществе, и их развитие определяют степень воздействия нравственности на человеческий капитал.

Творческий потенциал в ряде случаев может негативно влиять на трудовой потенциал и, следовательно, потенциал человеческий. Это связано с тем, что потребности организации не постоянно требуют творческого участия сотрудников, особенно если деятельность организации сосредоточена на рутинных процессах. Для таких организаций потребность в творческом потенциале возникнет лишь в периоды кризисов и изменений. Но так как создать или развить творческий потенциал быстро невозможно, такая организация, скорее всего, не сможет адаптироваться к новым условиям. Ведь только высокий творческий потенциал позволяет создать эффективный климат для формирования и внедрения инноваций, активного участия в процессе разработки и реализации ключевой компетенции организации и развития социальной ответственности персонала.

Отсутствие творческого потенциала в организации не позволяет учесть потенциальные возможности развития, что в конечном итоге скажется на ее конкурентоспособности. Хотя работать с творческим коллективом сложнее, но за счет своих уникальных особенностей он может обеспечить существенно более высокое качество конечного результата деятельности и создать базу для эффективного обновления организации. Правда, необходимо учесть, что эффективно руководить творческим коллективом может только поистине полноценная творческая личность, лидерские качества которой объединяют этот коллектив для выполнения общих задач. В противном случае в таком коллективе будут постоянно развиваться конфликты более или менее высокой степени интенсивности. Особенно высокий вклад в развитие творческого потенциала может

быть реализован в организационных структурах, соответствующих теории У Дугласа Мак-Грегора.

Симпатии негативно влияют на развитие человеческого капитала только при условии предвзятого взгляда на процессы, вызванного приверженностью к субъективной точке зрения индивида. В данном случае наличие симпатии к человеку провоцирует принятие его точки зрения даже при ее абсурдности, что может существенно снизить скорость организационных изменений и, следовательно, снизить конкурентоспособность организации.

Позитивные симпатии к действительному лидеру процесса, выдвигающему интересные и неформальные идеи, может, с одной стороны, негативно влиять на человеческий капитал организации, так как снижает критичность оценки его мнения. С другой стороны, симпатии к мнению инновационных лидеров могут позитивно влиять на развитие человеческого капитала, так как позволяют ускорить инновационные процессы, снизить их трудоемкость и создать позитивный корпоративный климат в организации.

Тем самым не все компоненты человеческого потенциала, а следовательно, и человеческого капитала можно рассматривать однозначно. Кроме того, сам состав предложенных компонент не является неоспоримым, так как при различных условиях выявляется ситуационность вклада отдельных компонентов человеческого капитала и их влияние на оценку его стоимости. В связи с этим ряд авторов выдвигают дополнительные компоненты человеческого капитала и новые структуры, оказывающие влияние на его развитие.

В частности, некоторые авторы выделяют понятие «интеллектуальный капитал». Так, по определению В. Гойло, «материальной сущностью интеллектуального капитала выступает не вещь, но реальное творческое достояние от-

дельного человека, коллективов и всего общества. Социальной же сутью здесь предстает характер владения, распоряжения и пользования этими достояниями, т. е. другими словами, интеллектуальный капитал – это знания, информация»<sup>20</sup>. И далее автор определяет специфику интеллектуального капитала, которая состоит в том, что знания не подвержены физическому отчуждению или экспроприации, и информация может выноситься на рынок бесчисленное множество раз<sup>21</sup>.

Отметим, что взаимосвязь интеллектуального и человеческого капитала весьма неоднозначна. Например, ряд авторов<sup>22</sup> утверждает, что понятие «интеллектуальный капитал» – это разновидность «человеческого капитала», так как включает в себя объем знаний и информации, накопленный человеком. С такой трактовкой сложно согласиться. Проблема здесь состоит в том, что эти авторы не замечают различий между человеческим капиталом и его информационным порождением. Поэтому имеет смысл привести более широкую трактовку интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал организации состоит<sup>23</sup>:

- из рыночных активов (бренд, товарный знак, портфель заказов);
- интеллектуальной собственности (патенты, авторские права, ноу-хау и т. д.);
- человеческих активов (человеческий капитал как коллективное знание и творческие способности сотрудников);

---

<sup>20</sup> Гойло В. Интеллектуальный капитал // Мировая экономика и международные отношения. 1998. № 11. С. 68.

<sup>21</sup> Там же. С. 74.

<sup>22</sup> Там же. С. 78.

<sup>23</sup> Мариничева М. Управление знаниями: идеальная схема, эффективно работающая на практике // Менеджмент сегодня. М., 2002. № 2. С. 178.

- компетенций как проявление человеческого капитала сотрудников;
- инфраструктурных активов (технологии, информационные системы и базы данных, управленческие ноу-хау, организационные структуры, информационные сети и электронные ресурсы и т. д.).

Отметим весьма категоричное утверждение Л. Эдвинсона и М. Мэлоуна, что «понятие интеллектуального капитала начинает доминировать в методах стоимостной оценки организаций, поскольку именно оно отражает динамику организационного развития и созидания стоимости. Только оно учитывает тот факт, что изменения современных предприятий происходят так быстро, что все, на что остается полагаться, это талант и преданность сотрудников компаний»<sup>24</sup>.

Таким образом, облик интеллектуального капитала в рамках фирм принимают информация и знания, относящиеся к человеческим активам. В отличие от хорошо знакомых экономистам осязаемых основных и оборотных активов (таких как земля, оборудование, сырье, деньги) этот вид капитала почти невидим и неосязаем и не поддается традиционным оценкам. Т. Стюарт уточняет: «Это знание, которыми владеют рабочие...; это электронная сеть, со скоростью света распространяющая информацию в пределах компании, что позволяет ей реагировать на изменение рыночной ситуации быстрее конкурентов; это сотрудничество между компанией и клиентами, которое укрепляет узы между ними, привлекающие потребителей снова и снова»<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> *Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. — N. Y., 1997.*

<sup>25</sup> *Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organization. — N.Y., 1997.*

Иными словами, интеллектуальный капитал представляется чем-то вроде «коллективного мозга», аккумулирующего научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, общение и организационную структуру, информационные сети и имидж фирмы. Все эти элементы рассматриваются как факторы, от которых в той или иной степени зависит создание богатства современного общества, и именно их совокупность определяет скрытые источники ценности, наделяющие некоторые компании, действующие в основном в самых передовых отраслях, необычно высокой рыночной оценкой.

Если теперь учесть такие компоненты человеческого потенциала, как продолжительность жизни, а следовательно, и состояние здоровья граждан, уровень образования и его доступность, благосостояние, доходы населения, обеспеченность работой, то ясно, что человеческий и интеллектуальный капиталы имеют ряд не только общих компонент, но ряд существенных отличий. Следовательно, человеческий капитал и интеллектуальный капитал являются двумя независимыми множествами, пересекающимися по определенной группе компонентов.

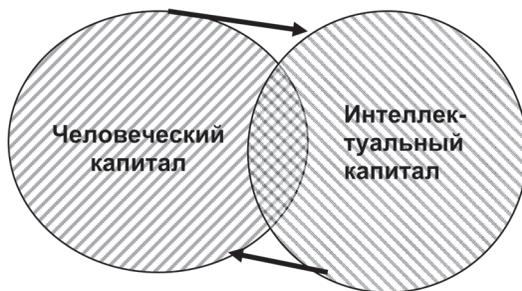


Рис. 2.1. Соотношение человеческого и интеллектуального капитала

В то же время эти множества постоянно оказывают друг на друга непосредственное влияние. В частности, без необходимости сохранения и преумножения здоровья граждан, воспроизводства здорового поколения, повышения доступности и качества образования, роста уровня жизни граждан, решения проблем занятости, являющихся компонентами человеческого капитала, невозможно дальнейшее развитие интеллектуального капитала. С другой стороны, развитие интеллектуальной собственности, рыночных и инфраструктурных активов невозможно без достаточно высокого уровня развития человеческого капитала. А высокий уровень интеллектуального капитала в обществе позволяет обеспечить высокие темпы обновления технологий и создать необходимые условия для сохранения здоровья граждан, повышения уровня жизни и, следовательно, развития человеческого капитала. Таким образом, эти категории взаимосвязаны и взаимозависимы.

Очевидно, что составляющие интеллектуального капитала неоднородны. Несмотря на то что все они порождены человеческим интеллектом, одни из них существуют в виде знаний, неотделимых от обладающих ими сотрудников, а другие образуют своего рода среду, объективные условия применения этих знаний для повышения конкурентоспособности фирмы. В частности, в структуре интеллектуального капитала выделяют две крупные составные части:

1) часть компонентов, пересекающуюся с множеством человеческого капитала и воплощенную в работниках компании в виде их опыта, знаний, навыков, способностей к нововведениям, а также в общей культуре, философии фирмы, ее внутренних ценностях;

2) структурный капитал, включающий инфраструктурные и рыночные активы и интеллектуальную собственность.

Основное различие между этими составными частями заключается в том, что если первая, будучи в полном смысле неосязаемым фактором, неотделима от сотрудников организации и не может быть скопирована или воспроизведена ни в одной другой организации, то структурный капитал в целом или его отдельные элементы, имеющие объективное и вполне материальное существование, могут быть скопированы, воспроизведены или отчуждены в пользу какой-либо иной фирмы или даже отдельной личности.

Рыночную стоимость компании определяют оба типа активов, но первым из них, в отличие от второго, она не может распоряжаться по своему усмотрению, так как он фирме не принадлежит. Иначе говоря, одним из важнейших источников силы корпорации становится ресурс, которым она не в состоянии владеть безраздельно, что коренным образом отличает современную ситуацию от существовавшей в индустриальном обществе.

Эта простая констатация приводит к парадоксальному выводу: человеческий капитал не может быть отнесен не только к собственным средствам фирмы, но и вообще не может считаться одним из ее активов. Он должен быть отнесен к временно привлеченным средствам, принадлежащим к пассивам подобно долговым обязательствам или выпущенным акциям.

Уравновешивает человеческий капитал (как часть пассивов компании) лишь goodwill – вера акционеров в успех компании, приверженность клиентов выбору продукции именно этой фирмы, доверие, которое укрепляет связи между производителем и потребителем<sup>26</sup>. Все это представляет собой субъективные оценки неосязаемых активов фирмы со стороны покупателей ее товаров и операто-

---

<sup>26</sup> *Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. — N. Y., 1997.*

ров фондовых рынков. Эти показатели во многом зависят от индивидуальных предпочтений, отражающих как реальное повышение конкурентоспособности компании, так и навеянные рекламными акциями субъективные представления о ней. Такая позиция логически приводит к определению стоимости интеллектуального капитала на основании субъективных оценок.

Интересно и взаимодействие человеческого и социального капитала. На основе концепции социального капитала было предложено новое видение проблемы коллективного взаимодействия. По аналогии с физическим и человеческим капиталом, которые повышают индивидуальную и общественную производительность, социальный капитал имеет отношение к таким элементам общественной организации, как социальные сети, социальные нормы и связи, доверие, которые создают условия для координации и кооперации людей ради взаимной выгоды и роста общественной производительности. Вклад человеческого капитала в развитие конкурентоспособности организации может быть высок, но низкий социальный уровень деятельности данной организации будет негативно сказываться на величине социального капитала. Низкая социальная ориентация организации, а иногда и откровенно античеловеческая направленность деятельности организации (при высокой конкурентоспособности таковой и рациональном использовании человеческого потенциала сотрудников) заставляют разграничить социальный и человеческий капитал.

Понятие социального капитала впервые было введено Г. Лури и развито Дж. Колеманом<sup>27</sup>. Под социальным капиталом понимается «вклад социальной организации

---

<sup>27</sup> Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. — 1994.

общества в общественное производство»<sup>28</sup>. По мнению И. Е. Дискина, такое определение позволяет соединить классические социологические концепции «социального порядка», «социального функционирования» со стремлением различных экономических школ, включая неоклассическую, встроить макросоциальные представления в теоретические экономические конструкции. Социальный капитал увеличивает отдачу от инвестирования в капитал физический и человеческий, причем инвестиции в физический, финансовый, человеческий и социальный капитал дополняют друг друга, а не только являются конкурирующими альтернативами.

Понятие социального капитала находит применение и при изучении человеческого капитала на уровне организации. Например, О. Нордхог пишет: «Мы используем концепцию социального капитала, чтобы охарактеризовать конгломерат социальных отношений. Они формируют вид нефизического капитала наподобие человеческого капитала... Социальные сети повышают социальную интеграцию и усиливают неформальные связи между различными подразделениями (фирмы)»<sup>29</sup>. Социальный капитал характеризуется, в частности, таким понятием, как «организационная социализация», означающая степени совпадения ценностей, отношений и норм у работников со средними для предприятия в целом значениями. Сильные социальные связи между работниками и подразделениями фирмы создают «социальный контроль», который снижает необходимость прямого руководства и оценки деятельности подчиненных.

---

<sup>28</sup> Дискин И. Е. Экономическая трансформация и социальный капитал // Проблемы прогнозирования. 1997, № 1.

<sup>29</sup> Nordhaug O. Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning. — Oslo: Scandinavian University Press, 1993.

Социальный капитал, воплощенный в нормах и сетях гражданского участия, признается по меньшей мере важным условием экономического процветания и эффективного самоуправления. Прежде всего, эти структуры способствуют формированию прочных норм всеобщей взаимности, облегчают координацию усилий и коммуникацию, а также расширяют информацию о надежности партнеров. Тем самым они как бы материализуют прошлые успехи коллективного взаимодействия, которые являются культурной матрицей будущего сотрудничества. Дж. Колеман приходит к выводу, что «подобно другим формам капитала, социальный капитал продуктивен, делая возможным достижение целей, иными способами недостижимых»<sup>30</sup>.

Подобно физическому и человеческому капиталу, капитал социальный обладает свойством накапливаться и составлять запас. Р. Патнэм отмечает, что совместные действия наиболее развиты в тех сообществах, которые накопили значительные запасы социального капитала. Запасы социального капитала обладают свойством воспроизводиться и накапливаться. Следовательно, успешное сотрудничество и взаимодействие сотрудников порождают новые социальные активы – хозяйственные связи, что позволит усилить развитие человеческого капитала в организациях-партнерах, деятельность которых может проходить в совершенно других отраслях экономики. Следовательно, организации, обладающие социальным капиталом, его преумножают. В отличие от капитала физического, социальный капитал – это ресурс, который количе-

---

<sup>30</sup> Цит. по: Патнэм Р. Процветающая комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь // Мировая экономика и международные отношения. 1995, № 4.

ственно увеличивается, а не уменьшается при употреблении, и который истощается, если его не использовать.

Социальный капитал рассматривается как общественное благо, поэтому достаточно сложно выделить тех, кто получает от него непосредственную выгоду. Подобно другим общественным благам, эта форма капитала не может быть обеспечена в необходимых количествах частными лицами. Это значит, что он должен быть побочным продуктом других видов социальной активности.

Понятие социального капитала позволяет включить в рассмотрение фактор «социальной организации», «социального порядка» наравне с другими факторами производства. Социальный капитал в этом смысле может быть замещен (в определенных границах) другими факторами. Понимаемая подобным образом предельная производительность соответствующих факторов производства, включая и данный вид капитала, соответственно будет различаться как во времени, так и в пространстве для различных стран с их национально-культурными особенностями и спецификой моделей экономического развития. В таком случае становится возможным говорить о «социальной ренте», которая может быть извлечена за счет дополнительной прибыли, возникающей из-за использования благоприятных условий социальной организации.

Социальный капитал начинают рассматривать повсюду в мире как жизненно необходимый элемент экономического развития. Важную роль социальный капитал играет в развитии западных экономик. Специалисты в области экономической социологии (в частности, М. Грановеттер) отмечают, что экономическая активность, связанная, например, с заключением сделок или поисками работы,

более эффективна, когда она протекает в рамках социальных сетей. Исследования высокоэффективных и гибких «индустриальных дистриктов» (термин А. Маршалла) подчеркивают важность сетей сотрудничества в среде мелких предпринимателей и работников.

Высокая концентрация социального капитала питает самые современные отрасли производства. Поэтому, в частности, социальной структуре общества уделяется значительное внимание в самых передовых теориях «биогенного роста». В частности, Р. Лукас, основатель теории «рациональных ожиданий», признает, что «накопление человеческого капитала имеет в основе социальную деятельность, вовлекающую в свою орбиту группы людей и не имеющую аналога в накоплении физического капитала»<sup>31</sup>.

И. Е. Дискин полагает, что следует различать «национальный социальный капитал» и «индивидуальный социальный капитал»<sup>32</sup>. Это связано с тем, что индивид обладает возможностью к сокращению транзакционных издержек (получая взамен компенсацию в различных социально-экономических формах) за счет своих социальных ресурсов, таких как: место индивида в системе социальных институтов, уровень влияния и связи в этой системе, понимание им значения социокультурных сигналов и норм, поддержание хозяйственных и иных социальных взаимодействий. Впрочем, следует иметь в виду, что неравенство в доступе к социальному капиталу может быть не меньшим, чем неравенство в обладании финансовым или человеческим капиталом.

---

<sup>31</sup> Цит. по: Патнэм Р. Процветающая комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь // Мировая экономика и международные отношения. 1995, № 4.

<sup>32</sup> Дискин И. Е. Экономическая трансформация и социальный капитал // Проблемы прогнозирования. 1997, № 1.

Социальный капитал не в состоянии заменить собой эффективную государственную политику. Он служит скорее ее необходимой предпосылкой и частично ее следствием. Социальный капитал действует через посредство или совместно с государством и рынком, а не подменяет их. Тем самым подход с позиций социального капитала отнюдь не является доводом в пользу культурного детерминизма. Расчетливая государственная политика должна стимулировать образование и накопление социального капитала, а последний способен, в свою очередь, повысить эффективность действий правительства. Таким образом, понятия социального и интеллектуального капитала могут помочь сформулировать новые стратегии развития организационно-управленческих структур.

## 2.2. Кластерный анализ человеческого капитала

На формирование конкурентных преимуществ работника и, следовательно, на построение мотивационных программ организации влияет ряд его ненаблюдаемых индивидуальных характеристик, которые формируют его когортную принадлежность.

Влияние когорты на оценку стоимости человеческого капитала и, следовательно, методы мотивации работника можно объяснить следующим образом. Представим некоторую группу людей, образование которых составляет  $Y$  лет. Если условия труда изменились в периоде  $t-X$ , то человеческий капитал, полученный ранее, обесценился. В таком случае данная группа будет состоять уже из двух подгрупп: первая будет включать работников, находящихся на рынке труда менее  $X$  лет и чей возраст меньше  $Z=X+Y+6$ ; вторая будет объединять работников, чей трудовой стаж равен  $X$  или больше, а возраст составляет  $Z$

или более. Имея одинаковое образование и трудовой стаж, работник первой когорты обладает более ценным человеческим капиталом, чем работник второй когорты. В принципе возможно наличие и более двух когорт, которые влияют на ценность сотрудников организации. Конкретные когортные признаки присущи представителям различных поколений и частично пересекаются с гендерными особенностями персонала.

Существующие социально-трудовые отношения породили проблемы, которые в значительной степени обусловлены гендерными факторами, оказывающими непосредственное воздействие на формирование конкурентного статуса организации и прибыль ее основных активов. При этом гендер – это не биологические отличия мужчин и женщин, он определяется концепцией задач, распределением функций и ролей женщин и мужчин, молодежи и пожилого поколения в общественной и личной жизни, которые обозначены обществом. Гендер – социокультурный пол человека; он формирует социально-детерминированные роли, сферы деятельности, зависящие не от биологических половых различий, а от социальной организации общества и его институциональной среды.

Основные структурные различия персонала организации связываются с градацией: мужчины – женщины, молодежь – пожилое поколение. Опираясь этими различиями можно выделить следующие кластеры персонала по гендерному признаку:

- 1) молодежь, относящаяся к культуре постмодерна;
- 2) молодые женщины (до 35 лет);
- 3) молодые мужчины (до 35 лет);
- 4) женщины среднего возраста (35–45 лет);

- 5) мужчины среднего возраста (35–45 лет);
- 6) женщины старшего возраста (старше 45 лет до пенсионного возраста);
- 7) мужчины старшего возраста (старше 45 лет до пенсионного возраста);
- 8) пенсионеры.

Выделенные кластеры не являются абсолютно устойчивыми в связи с тем, что принятые возрастные градации индивидуальны, а свойства человеческого капитала различных гендерных кластеров могут меняться. Приведенная градация персонала основывается на том, что существует молодежный кластер персонала организации, имеющий общие для представителей различных полов черты, определяющие их отношение к организационным ценностям и формированию конкурентных преимуществ.

Возраст до 35 лет выделен в соответствии с экономической зрелостью человека. У одних этот возраст заканчивается несколько раньше, у других чуть позднее, но в среднем человек достигает определенного уровня профессиональной состоятельности и востребованности к 35 годам. К окончанию этого периода индивидуальные инвестиции в человеческий капитал начинают приносить ожидаемые доходы. Кроме того, накапливается необходимый профессиональный опыт, который также начинает приносить дополнительные дивиденды. Возраст экономической зрелости одинаков для мужчин и женщин, но для женщин эффективная самореализация к окончанию данного периода более проблематична. Это связано с дополнительными трудностями данного возрастного периода для женщин (реализация семейно-брачных отношений, рождение и воспитание детей).

Период с 35 до 45 лет характеризуется активным внедрением накопленного ранее человеческого капитала, широкой реализацией творческих способностей. Однако инициированные обществом социальные роли создают существенные различия в стиле деятельности мужчин и женщин данной возрастной группы. Кроме того, необходимо отметить ослабление ряда компонентов человеческого капитала для данной возрастной категории, таких как здоровье персонала и постепенное затухание творческой активности (в среднем).

Возраст старше 45 лет характеризуется дальнейшим спадом творческой активности и ухудшением здоровья. Кроме того, возникают новые социальные роли (особенно они характерны для женщин), связанные с помощью молодежи и воспитанием внуков. С другой стороны, накопленный опыт при сохранении достаточной доли творческих способностей и способностей к саморазвитию позволяет эффективно выполнять свои трудовые функции и оказывать положительное воздействие на формирование позитивных направлений стратегического развития и повышение конкурентных преимуществ организации.

Пенсионеры могут быть выделены в единый кластер персонала организации, в связи с общими социальными ролями, присущими им в организации. В частных случаях такая ситуация может нарушаться, но в среднем пенсионеры имеют с точки зрения стоимости их человеческого капитала больше общих черт, чем различий, ассоциируемых с половым признаком.

При кластеризации персонала российских компаний труда следует учитывать его важную особенность – разрушенную преемственность поколений в сфере трудовой мо-

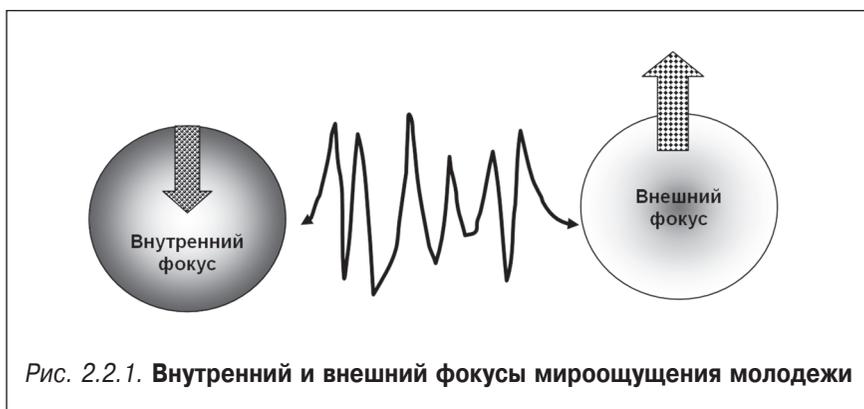
тивации. Дело даже не в том, что разные кластеры (например, молодые и пожилые) имеют разные ценностные ориентировки и по-разному относятся к организационным ценностям (ценности не всегда проявляются в организационной и социальной практике), а в том, что их различие затрудняет конструктивную профессиональную коммуникацию. Это обстоятельство существенно, поскольку противодействует формированию полноценного профессионального сообщества и препятствует эффективному использованию совокупного человеческого капитала организация в новых экономических условиях.

Рассмотрим подробнее особенности выделенных кластеров и сформулируем основные направления кластерных различий персонала организаций в соответствии с теорией стоимости человеческого капитала.

Первый кластер персонала организации включает представителей молодежной культуры (потребителей эпохи постмодерна). Возрастные различия данного кластера могут быть достаточно высоки, что связывается с культурными предпочтениями его представителей. Итак, речь идет о молодежной культуре – культуре современных, «прогрессивных», достаточно прагматичных и критически оценивающих реальность молодых людей, стремящихся различными способами подчеркнуть свою самостоятельность и индивидуальность.

В последние годы произошли существенные изменения в жизни «рядового» представителя молодежи. Активное использование компьютеров и телекоммуникационных возможностей, новые взгляды на образование и работу, и кардинальные изменения системы ценностей в отношении таких базовых понятий, как семья, религия, любовь,

дружба и т. д. Эти многочисленные изменения неизбежно становятся источником внутренних личностных противоречий, что в результате формирует совершенно особую, новую молодежную культуру. Возникают антагонистические противоречия между двумя фокусами: внутренним фокусом, направленным на самого себя, на собственную личность, на глубинную индивидуальность, и внешним фокусом как отражением себя в окружающем мире, т. е. рефлексией, формирующей «себя для других». Внутренний фокус – это то, каков есть индивид на самом деле, каким он желает оставаться для самого себя. Внешний фокус – это то, каким индивид желает казаться для окружающих или каким он, по каким-либо причинам, должен быть для окружающих (рис. 2.2.1).



Между этими двумя субъективными фокусами происходит постоянная борьба, в результате которой представитель эпохи постмодерна выдвигает противоречивые, абсурдные, зачастую нелепые, «виртуальные» требования к себе и к окружающему миру. Именно здесь базируются причины общего «бескультурья» молодежи (а точнее, от-

вержение общепризнанных культурных и организационных ценностей), завышенной самооценки и высокого уровня притязаний (а зачастую показной развязности, неуверенности в себе и скрытого комплекса неполноценности), нерациональных действий и экономической несамостоятельности.

Абсурдные «нелепости», противоречия, слабо поддающиеся объяснению можно обнаружить, если:

1. Составить список слов, фраз, выражений, описательных терминов, отражающих молодежную культуру, т. е. то, что «у всех на слуху» и без чего невозможно представить себе жизнь представителя современной молодежи.

2. Произвести попытку психологической декомпозиции: что в действительности могут означать эти описательные слова, термины, выражения, понятия. Это – способ понять, каков истинный смысл данных культурных артефактов, как эти артефакты способны объяснить поведение, мотивацию, стремления представителя данной культуры в организации.

Для объяснения того, что означает понятие «молодежная культура» как сегмент рынка труда, кластер персонала современной организации и его мотивационное поле, приведем таблицу (табл. 2.2), которая объединяет в логически последовательные группы различные культурные значения или артефакты молодежной культуры.

Взаимосвязь между первым и вторым столбцами состоит в том, что второй столбец перечисляет внутренние противоречия. Первый же столбец – внешняя защитная реакция на эти противоречия, оказывающая влияние на формирование свойств человеческого капитала данного кластера.

### Сравнительные характеристики «молодежной культуры»

<b>Молодежная культура: внешний фокус (внешние проявления)</b>	<b>Декомпозиция внешнего фокуса (возможные психологические интерпретации элементов внешнего фокуса)</b>
<p>Стремление подчеркнуть самостоятельность в повседневной жизни. Стремление к индивидуальной, личностной, психологической свободе, что является причиной возникновения особых моделей мышления.</p> <p>Через какие модели поведения внешне проявляются данные стремления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ поведение, подчеркивающее стремление быть полностью ответственным за самого себя: самоконтроль, самостоятельность, ответственность за свои поступки и действия;</li> <li>▪ ориентация на свои собственные цели и потребности. Стремление к саморазвитию, самоопределению, пониманию своей индивидуальности, нахождению «своего места в жизни»;</li> <li>▪ стремление к возможности полностью обеспечивать себя материально (без вмешательства родителей).</li> <li>▪ виртуальное, «компьютеризированное», схематичное мышление.</li> </ul>	<p>Внутреннее осознание зависимости от огромного числа внешних, не поддающихся контролю факторов. Как следствие – чувство страха и незащищенности.</p> <p>В чем это проявляется внутренне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ опасения по поводу невозможности получить хорошую работу с достаточным заработком;</li> <li>▪ внутренние переживания как реакция на меняющиеся системы ценностей. Обострение «вечной проблемы поколений»: новые требования жизни не согласуются с системой ценностей родителей и старших сотрудников и руководства организации;</li> <li>▪ неуверенность, страх, отчуждение, вызванные повышенными требованиями к скорости принятия решений, необходимости быстрой адаптации, приспособлению к новым реалиям жизни;</li> <li>▪ стрессы, вызванные постоянно возрастающим потоком порой совершенно ненужной информации. Необходимость переработки этой информации. Как следствие – апатия, психологическая неуверенность, нежелание что-либо предпри-</li> </ul>

<p><b>Молодежная культура: внешний фокус (внешние проявления)</b></p>	<p><b>Декомпозиция внешнего фокуса (возможные психологические интерпретации элементов внешнего фокуса)</b></p>
	<p>нимать. В подобных условиях встречаются две модели мышления: либо модель «компьютерного виртуального мышления» как способ справиться с информационной перегрузкой, либо максималистская модель всестороннего отрицания, когда любые факты представляются в «черно-белой» категоричной форме;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ рост числа внешних факторов-раздражителей в виде формирующихся внешними условиями ложных потребностей. Как следствие – противоречия, связанные с искусственно навязываемыми ценностями, эталонами, моделями поведения и потребления.</li> </ul>
<p>Самые разнообразные способы самоактуализации и подчеркивания своей индивидуальности. Внешне проявляются в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ потребительской «эйфории», превращающейся в своеобразное хобби (как следствие, в высоких запросах);</li> <li>▪ современной молодежной моде, направленной на формирование собственного неповторимого стиля, привлекательной внешности, притягательности, доступности.</li> </ul>	<p>Внутренний страх потери собственного индивидуального стиля. Сложность самоопределения и поиска своего независимого стиля и образа жизни.</p> <p>Внутренние проявления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ нежелание оказаться «на задворках», страх остаться одиноким и непонятым, быть отвергнутым, не вписавшись ни в одну субкультуру;</li> <li>▪ непреднамеренные и подсознательные «искусственные игры» в</li> </ul>

<b>Молодежная культура: внешний фокус (внешние проявления)</b>	<b>Декомпозиция внешнего фокуса (возможные психологические интерпретации элементов внешнего фокуса)</b>
<p>Невообразимые и порой подчеркнута безвкусовые цветовые сочетания, смешение стилей и направлений моды;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «эксперимент над самим собой».</li> </ul> <p>Подчеркнутая сексуальность (например, при помощи отдельных элементов одежды);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ создание различных субкультурных молодежных сообществ («тусовок») в ночных клубах, компьютерных клубах, спортивных клубах и т. д.</li> </ul>	<p>жизнь и реальность (возможное следствие «виртуального, компьютерного мышления»), например:</p> <p>А. Популярность мобильных телефонов – игра в «как бы настоящее живое общение»;</p> <p>В. Интернет-игра в «как бы настоящие взаимоотношения» посредством сети;</p> <p>С. Компьютерные игры – игры в «как бы настоящую реальность, настоящую жизнь»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ молодежная мода – игра под названием «Наши родители в молодости»</li> </ul>

Проявление этих противоречий в поведении молодого сотрудника и непосредственно определяющих его трудовую мотивацию отражаются в его:

- низкой адаптационной способности;
- отвержении организационных целей при высокой творческой активности по реализации личных целей;
- низких коммуникативных навыках за пределами своей субкультуры;
- низкой степени организационной ответственности;
- высоком уровне запросов,
- противоречивости поведения;
- ориентации на индивидуальные нужды и потребности;
- расчетливости и прагматичности.

Следовательно, ценность данного кластера человеческого капитала для организации в его первоначальной форме очень низкая. Организация должна затратить дополнительные средства на адаптацию представителей культуры постмодерна, их вовлечение в эффективную экономическую деятельность. Далеко не все организации заинтересованы в таких инвестициях. С этой тенденцией связана и низкая востребованность выпускников различных образовательных ступеней без опыта работы и явного проактивного поведения. Под абстрактным понятием «опыт работы» многие организации понимают прежде всего адаптацию молодежи в общекультурной среде.

В то же время представители культуры постмодерна обладают рядом очень ценных качеств, таких как рациональность, независимость, стремление к тому, чтобы самостоятельно строить свою жизнь, высокий творческий потенциал. Все эти черты могут приносить реальную пользу организации, если таковая сможет перенаправить их действие от капсуляции внутренней субкультуры молодежи к позитивному и проактивному организационному взаимодействию. Таким образом, стоимость человеческого капитала, принадлежащего данному гендерному кластеру, будет возрастать при эффективной мотивационной программе, психологической помощи и дополнительных адаптационных инвестициях организации<sup>33</sup>.

Следующий кластер человеческого капитала организации – молодые мужчины в возрасте до 35 лет. Это наиболее многочисленный кластер персонала организации.

---

<sup>33</sup> Сами по себе инвестиции без активной психологической помощи в данном случае неэффективны, так как состояние типичного представителя культуры постмодерна очень устойчиво и не приемлет кардинальных изменений (вызывает агрессивную реакцию).

Если проследить структуру объявлений о трудовых вакансиях, то это именно тот кластер, который наиболее востребован рынком. Даже на тех должностях, где женщина и мужчина могут одинаково эффективно справляться со своими обязанностями, в первую очередь предпочитают мужчин. Следовательно, с точки зрения общества (так как социальные роли определяются обществом) ценность человеческого капитала мужчины выше, чем ценность человеческого капитала женщины. Это связывается с большей загруженностью женщины в семье, что делает ее труд менее продуктивным.

К сожалению, в ряде случаев такое распределение социальных ролей сказывается на неэффективности использования человеческого капитала организации, в результате чего организация не учитывает индивидуальных преимуществ работников, находясь под влиянием общепринятых представлений. Следовательно, повышение эффективности использования человеческого капитала организации возможно только при рациональном подходе к оценке индивидуальных качеств всех потенциальных работников, независимо от их пола, и разработке гибких условий занятости молодых женщин.

При оценке стоимости человеческого капитала мужчин в возрасте до 35 лет необходимо учитывать характер выполняемой ими работы, уровень образования, показатели здоровья, наличие опыта и другие компоненты человеческого капитала. Если характер работы требует применения физической силы и высоких показателей здоровья (которые могут быть присущи не только молодым людям, особенно в соответствии со снижением возрастного порога заболеваемости многими серьезными заболеваниями), то при оценке стоимости их вклада в человеческий капитал

организации необходимо ввести весовые показатели, усиливающие вклад молодых мужчин в совокупную стоимость (в среднем в два раза).

Выше будет вклад молодых мужчин в стоимость организаций и при необходимости выполнения деятельности, требующей высокого психологического и эмоционального напряжения, особенно связанной с быстротой реакции сотрудника (авиадиспетчеры, машинисты, водители и др.). С одной стороны, женщины из-за особенностей своей физиологии могут выдерживать более длительные стрессовые ситуации и легче адаптируются в условиях психологического напряжения, но в то же время в некоторые периоды, связанные с циклическими гормональными изменениями, их восприимчивость стресса и скорость реакции резко падает, а высокое эмоциональное напряжение приводит к развитию истерического синдрома. В связи с выраженной психо-эмоциональной неустойчивостью вклад женщин в совокупную стоимость человеческого капитала при выполнении упомянутых служебных обязанностей в среднем вдвое ниже, чем у молодых мужчин.

Для профессий, не связанных с высокой скоростью реакции и высокой физической нагрузкой, вклад в стоимость молодых мужчин и молодых женщин практически одинаков. Следовательно, в условиях гибкой системы труда нецелесообразно обозначать более низкий вклад женщины в формирование человеческого капитала организации. Все остальные различия в стоимости человеческого капитала данного кластера соотносятся с различиями в уровне образования, накопленном опыте и др.

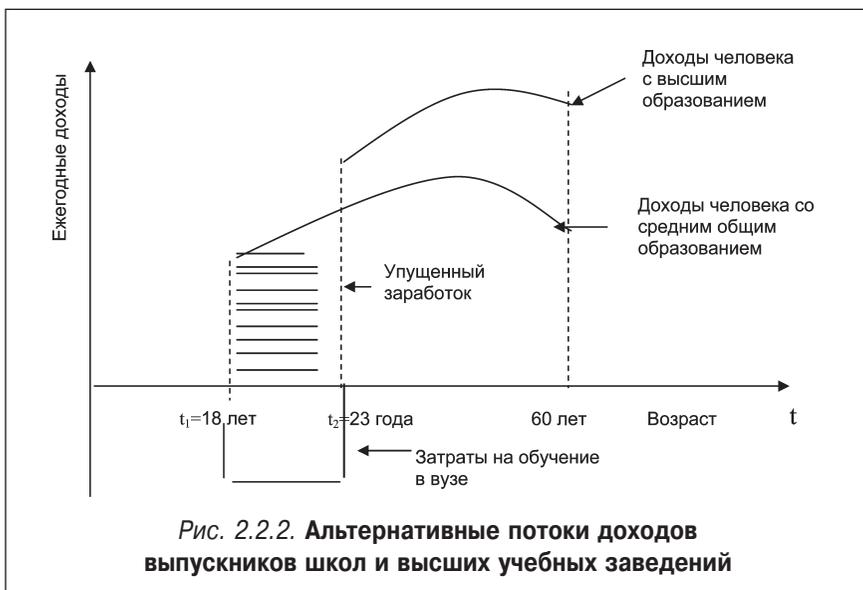
В частности, возрастной показатель определяет потенциальные возможности молодого человека по формированию его человеческого капитала. В возрасте до 35 лет че-

ловека «подтверждает» свой потенциал. Именно этот возраст отличается наиболее высокой инициативностью поведения и наивысшим творческим потенциалом. В данном случае образование и опыт уже позволяют ориентироваться в ситуации, но отсутствие устойчивых представлений о протекании процессов и стандартах деятельности не ограничивают его творческую активность. Следовательно, если организация сможет мотивировать молодого человека на раскрытие творческих способностей, то его вклад в совокупную стоимость организации будет существенно выше.

В то же время данный кластер человеческого капитала отличается недостаточно высокой лояльностью по отношению к организации и высоким уровнем притязаний. Если организация не может обеспечить молодому человеку эффективный профессиональный рост в соответствии с его образованием, индивидуальными качествами и профессиональной активностью, то он легко сменит работу. Следовательно, те средства, которые организация вложила в развитие его человеческого капитала, будут для организации потеряны. Поэтому наблюдается тенденция низкой активности работодателей по участию в различных схемах социального партнерства по обучению и повышению квалификации молодого персонала. Не существует отработанной схемы возврата вложенных организациями средств в обучение молодых сотрудников, что существенно затрудняет формирование и корректировку итоговых компетенций выпускников, соответствующих конкретным требованиям работодателей.

Еще одна проблема недостаточной «уверенности» организации в молодых сотрудниках связана с назначением неадекватной их деятельности заработной платы. Нали-

чие диспропорции загруженности персонала и уровня его заработной платы обычно приводит к потере положительной мотивации, ускорению смены места работы, что в дальнейшем снижает эффективность использования данного кластера человеческого капитала и усиливает уверенность организации в «неблагонадежности» молодых сотрудников. Можно проанализировать возрастную динамику изменения заработной платы людей с разным уровнем образования (рис. 2.2.2).



Анализ показывает, что в молодом возрасте прирост доходов людей со средним образованием происходит медленнее, чем прирост доходов людей с высшим образованием, а к 35–40 годам начинается спад доходов. Для людей с высшим образованием уровень заработной платы увеличивается (в среднем) до 45-летнего возраста. Однако даже выполнение сходных функций молодого сотрудника и со-

трудника среднего возраста оплачивается организацией для молодого человека в среднем ниже. Это связано как с отсутствием у молодого человека дополнительных привилегий по отношению к организации (стаж, высокая квалификация и др.), так и с более высокими затратами на наращивание человеческого капитала в этом возрасте.

Молодые женщины в возрасте до 35 лет представляют собой также достаточно многочисленный кластер персонала организации. В соответствии с возрастными особенностями этот кластер, так же как и для молодых мужчин, отличается наиболее высоким творческим потенциалом и высоким проактивным поведением. Однако социальные роли, накладываемые на женщину обществом (мать, жена, хозяйка и др.), затрудняют ее профессиональную самореализацию.

Поскольку женщины на протяжении своей жизни проживают больше разнообразных стадий жизненного цикла (рожают и воспитывают детей, получают опыт комбинирования профессиональных и производственных ролей), то в психологическом смысле они менее догматичны. Молодые женщины лучше адаптируются к гибким рабочим местам (где время может быть ненормировано, а рабочее место строго не фиксировано, где требуется применение междисциплинарных знаний и возникает вероятность частой перемены профессии). Основная опасность в условиях новых тенденций заключается в том, что репродуктивные, семейные роли женщины могут помешать развитию и эффективному использованию ее человеческого капитала.

Для эффективного использования человеческого капитала женщин этого кластера организация должна создать новые гибкие условия труда, затраты на реализацию которых многократно окупятся в повышении прибыли и конкурентных преимуществ организации.

Если при этом отношение общества к социальным ролям мужчин и женщин будет развиваться в сторону эгалитарности, мужчины станут активнее участвовать в семейной жизни, то можно ожидать глобальных изменений в эффективности использования человеческого капитала обоих кластеров молодых сотрудников. Следует, однако, отметить, что женщины всегда будут посвящать воспитанию детей больше времени, чем мужчины. Поэтому количество времени, которым они располагают, всегда будет ограничено, но если мужчины начнут уделять семье и детям больше внимания, распределение времени у мужчин и женщин, а значит, и их стартовые возможности могут выровняться, так как время в данном случае является основным ресурсом.

В современной России наблюдаются противоположные тенденции. С одной стороны, возрождаются традиционные роли и ценности патриархальной семьи (к мужчинам предъявляются требования быть «кормильцем семьи», а к женщинам – «хранительницами домашнего очага»), растет вертикальная и горизонтальная гендерная сегрегация, а также гендерный разрыв в заработной плате, карьера женщин в большей степени приобретает нисходящий характер, нарушается трудовое законодательство в негосударственном секторе экономики, структурная перестройка экономики гендерно не нейтральна. С другой стороны, появились новые возможности для женщин и мужчин: женское предпринимательство, политические свободы и наличие неправительственных женских организаций открывают потенциальные возможности для женщин, семейное законодательство 1990-х годов сделало материнские льготы и отпуска родительскими, положив начало гендерно нейтральной стратегии семейной политики.

К сожалению, длительное невнимание государства к проблемам семьи и материнства уже проявляется в критическом демографическом положении современной России. Следовательно, создание гибких условий труда женщины в организации будет преследовать не только организационные цели, но позволит снизить остроту существующего положения. В то же время усиление гендерной дискриминации приведет лишь к усилению существующих тенденций в обществе (женщины отказываются от своей социальной роли), а ее проявление в организации скажется на лояльности женщины к ней и, следовательно, на ее трудовой инициативности.

Природа проявлений гендерной дискриминации в организации носит объективный и субъективный характер. Объективный характер дискриминации женщин на рынке труда связан с их семейными и репродуктивными ролями. Женщины располагают меньшим временем и возможностями для формирования карьеры, непрерывной работы по жесткому графику и выполнению сверхурочных работ. Субъективный характер дискриминации женщин связан с предубеждением работодателей относительно того, что «женщина – худший работник», причем эта оценка не имеет ничего общего с профессиональными характеристиками конкретной женщины. Поэтому предпочтение при приеме на работу отдают мужчине, при увольнении первой увольняют женщину, карьерный рост для нее также ограничен. Неравенство в оплате труда проявляется в большей степени через гендерную сегрегацию и в меньшей степени через прямую дискриминацию, когда женщине просто платят меньше, чем мужчинам, за одну и ту же работу.

Гендерная профессиональная сегрегация – распределение мужчин и женщин на работах различного статуса в

рамках профессиональной структуры. Различают горизонтальную и вертикальную профессиональную сегрегацию. Горизонтальная профессиональная сегрегация возникает, когда мужчины и женщины работают в разных отраслях (отраслевая сегрегация) или на разных профессиях (выполняют разные виды труда).

Существует много профессий, стереотипно воспринимаемых как «женские» или «мужские». Так, профессии няни, медсестры, воспитателя, повара в детских учреждениях, библиотекаря, машинистки, швеи воспринимаются как «женские». А профессии водителя, финансиста, строителя, брокера признаны «мужскими». Некоторые особенности физиологии мужчин и женщин, как уже отмечено выше, действительно влияют на усиление профессиональной сегментации, но для ряда профессий это абсолютно неверно. В данном случае «естественные» социальные роли мужчин и женщин переносятся на профессиональную структуру.

Надо отметить, что «проникновение» женщин в сегмент «мужских» профессий в настоящее время происходит активнее, чем привлечение мужчин в сегмент «женских». Например, бытует представление о наличии только у женщин специфических природных способностей, таких как усидчивость, ловкость пальцев и др. На самом деле отторжение мужчинами «женских» профессий происходит в основном в соответствии с культурными ограничениями. Следовательно, феномен горизонтальной сегрегации в большей степени связан не с природой, а с идеей «нормального» (в смысле «естественного») разделения профессионального и домашнего труда между полами. Социальная природа этого явления подтверждается тем, что в разных обществах одни и те же профессии могут счи-

таться «женскими» или «мужскими». К примеру, профессии практикующего успешного врача или бухгалтера в советский период считались «женскими», а в европейской культуре (и в современной России) эти профессии больше «мужские», что связано с их престижностью. Такие характеристики профессий, как «мужские» или «женские», часто ассоциируются с понятиями «престижные» или «непрестижные».

Таким образом, происходит глобальная недооценка стоимости человеческого капитала женщин в возрасте до 35 лет, отражающаяся на эффективности использования их вклада в организации и, следовательно, упущенными возможностями по повышению конкурентоспособности организации за счет творческих и профессиональных качеств женщин (которые во многих случаях имеют более высокие профессиональные навыки). Отражается тотальная недооценка данного кластера и на глобальных социальных эффектах, выражающихся в ухудшении демографической ситуации и развитии проблем воспитания будущего поколения и воспроизводства человеческого капитала.

Увольнение женщин в связи рождением детей и невозможностью выполнять свои профессиональные обязанности, как и отклонение кандидатуры женщины с детьми при найме на работу также отразятся на эффективности использования человеческого капитала, так как возрастут убытки, связанные с осуществленными ранее вложениями организации, и убытки, связанные с нереализованными возможностями. При этом такое положение углубляет существующий демографический кризис, так как рост женской безработицы и ее глубина (длительная и затяжная, с уходом в домохозяйство) заставляют женщин отказываться от своей социальной роли, формируют психологические барьеры материнства.

Мужчины среднего возраста (35–45 лет) составляют основу управленческого аппарата любой организации. Если карьерный рост мужчин со средним образованием к этому периоду обычно заканчивается, то мужчины с высшим образованием в этот период, как правило, добиваются наиболее значимого положения в организации (в соответствии с их индивидуальными способностями). Это подтверждает и динамика заработной платы.

Представители данного сегмента занимают наибольшее число руководящих постов в организации, в связи с чем оценка стоимости данного сегмента человеческого капитала главным образом должна учитывать эффективность вклада управленческих функций персонала данного кластера. Мужской стиль управления организацией (или ее подразделениями) формирует ряд конкурентных качеств, которые существенно повышают ее стоимость. В частности, Хофштеде выделил следующие качества, присущие мужественности (маскулинности):

- 1) половые роли в организации четко дифференцированы, один пол доминирует;
- 2) важны результаты, достижения, деньги и вещи;
- 3) вы живете, чтобы работать;
- 4) идеалом является независимость;
- 5) солидарность;
- 6) сочувствие неудачникам;
- 7) логика.

Мужское начало (маскулинизм) определяет, насколько в организации доминируют ценности, связанные с высокой настойчивостью, напористостью, формированием прибыли и приобретением материальных благ (материализм), не придающие особого значения заботе о людях. Следовательно, в «мужских» организациях чаще приме-

няются классические управленческие схемы, не учитывающие возможности для разработки гибких условий труда и психологической адаптации представителей молодежной субкультуры. С другой стороны, в рамках таких организаций возможен существенный карьерный рост и широкие возможности для индивидуального развития как для мужчин, так и для женщин, если таковые смогут доказать свою профессиональную состоятельность.

Ценность данного кластера человеческого капитала для организации наиболее высока, что подтверждается и высокими заработками его представителей. Представители данного кластера отличаются высоким творческим потенциалом, профессиональной мобильностью, развитым проактивным поведением. Ухудшение здоровья еще не успевает существенно сказаться на выполнении их профессиональных обязанностей. В рамках данного кластера накапливается запас профессиональных заслуг сотрудников по отношению к организации. Представители данного кластера, как правило, отличаются высокой лояльностью и не склонны менять работу без веских причин (например, существенного карьерного роста или серьезной недооценки его качеств). Следовательно, с точки зрения мотивированности персонала организации этот кластер наиболее устойчив, а затраты на развитие его человеческого капитала отличаются высокой окупаемостью.

Женщины среднего возраста (35–45 лет) составляют достаточно большую часть персонала современной организации. Этот период для женщин характеризуется смещением внимания с семейных обязанностей на профессиональный рост. В отличие от мужчин, женщина среднего возраста легче относится к карьерному росту. В частности, существует так называемая вертикальная (иерархичес-

кая) профессиональная сегрегация, которая означает наличие гендерных различий в структуре занимаемых должностей. Поддерживается она либо набором на различные профессии в рамках одной и той же профессиональной группы, либо удерживанием женщин на более низких ступенях организации труда.

Для формального измерения профессиональной сегрегации рассчитывают так называемый индекс Дункана. Индекс определяется суммированием по всем профессиональным (или отраслевым) группам абсолютных значений различий удельного веса профессии (или отрасли) в структуре занятости каждой из двух сравниваемых групп, выраженного в процентах (затем сумма делится пополам):

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n |M_i - F_i|}{2},$$

где  $F_i$  – процентная доля профессии  $i$  среди всех занятых женщин,  $M_i$  – процентная доля профессии  $i$  среди всех занятых мужчин,  $n$  – число профессий.

Индекс показывает, какой процент членов каждой из двух сравниваемых групп должен сменить место работы для устранения сегрегации. Если индекс равен 100, то профессии или отрасли полностью разделены по двум группам; если 0, то каждая из групп равномерно представлена во всех профессиях или отраслях.

Необходимо отметить, что если женщина среднего возраста смогла реализовать свою карьеру, то оценка ее ценности для организации (доходы), как правило, достаточно объективна. В этом случае нет существенной диспропорции между оценкой стоимости человеческого капитала женщины или мужчины. В то же время многие женщины

не смогли реализовать свои трудовые качества из-за выполнения своей социальной роли и отсутствия помощи со стороны мужчин. В этом случае происходит недооценка их человеческого капитала организацией, что проявляется в выраженной вертикальной сегментации.

Требуется учесть и вклад женщин данного кластера в формирование ряда организационных преимуществ и повышение конкурентоспособности организации, являющихся результатом реализации их управленческих качеств. Хофштеде отмечает следующие черты «женского» стиля управления (феминности):

- 1) половые роли в организации должны иметь гибкий характер, должно существовать равенство полов;
- 2) важно качество жизни, люди и окружающая среда;
- 3) вы работаете, чтобы жить;
- 4) идеалом является взаимозависимость;
- 5) независимость;
- 6) уважать тех, кто добился успеха;
- 7) интуиция.

Следовательно, «женский» стиль управления более гибкий, он позволяет сформировать наиболее приемлемые для различных групп сотрудников условия труда (домашняя работа посредством электронного доступа для женщин с детьми; неполный рабочий день и гибкий график работы и др.), обеспечить высокую мотивированность, эффективную психологическую поддержку и адаптацию сотрудников различных категорий (представители молодежной субкультуры; люди, пережившие тяжелые болезни и психологические травмы; пенсионеры и др.). Таким образом, «женский» стиль управления организацией приносит организации высокую опосредованную пользу, что высоко оценивается наиболее передовыми организационными структурами.

Необходимо отметить, что «женский» и «мужской» стили руководства организацией касаются, прежде всего, не биологического пола, а гендера. Следовательно, руководителю-мужчине может быть присущ «женский» стиль управления и, наоборот, руководителю-женщине – «мужской». В данном случае решающее влияние смещается на воздействие культурных факторов, закрепляющих структуру и функции гендера в обществе. Например, в Скандинавских странах (и, прежде всего, в Швеции) преобладает «женский» стиль управления организациями и обществом в целом.

Существует два типа «женского» стиля управления – «железная леди» и «старшая сестра». «Железная леди» холодна, авторитарна, самоуверенна. Она в совершенстве владеет закулисными приемами, отвергает дискуссии и обмен мнениями как неэффективное средство. Она строга и требовательна к подчиненным, в системе мотивации опирается на наказания, от подчиненных ожидает дисциплины и уступчивости, ценит в них главным образом профессиональные способности. Но все перечисленные качества относятся скорее к «мужскому» стилю управления.

Второй стиль, «старшая сестра», является истинно «женским». «Старшая сестра» опирается на коллективные формы принятия решений, поощряет дискуссии и полемику. Будучи сама неординарной личностью, предпочитает, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Благосклонна к подчиненным, ожидает от них полной отдачи. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды. Для «старшей сестры» важны не только профессиональные, но и моральные, психологические качества работников. Не приемлет интриг, развивает гласность, конструктивную критику. В системе мотивации делает упор

на вознаграждения, поощряет новаторство и творческий подход к делу.

В России «женский» стиль управления еще недостаточно распространен, как недостаточно высока доля женщин, занимающих высокие должностные посты (на рубеже 90-х годов женщины в составе директорского корпуса составляли всего 6–7%, сегодня расхождение с мужчинами почти в 4 раза выше в ряде случаев при более высоком уровне образования). Невысока роль женщин и в политической и общественной жизни страны, в частности, в Государственной Думе женщины составляют только около 10% депутатов. Для сравнения в Скандинавских странах: в Швеции – доля женщин в парламенте достигает 42,7%, в Финляндии – 33,5%, в Дании, Норвегии, Нидерландах – 36–37%. Существующие тенденции являются проявлением российского менталитета и национальной культуры, которая ориентирует общество и организации на традиционные модели гендера.

В результате в обществе усиливаются гендерные проблемы, а организация не может создать эффективные условия для полноценной реализации человеческого потенциала женщин в соответствии с их природными способностями и образованием. Многие женщины среднего возраста работают не по специальности и не добиваются существенного карьерного роста. Следовательно, их вклад в формирование конкурентного статуса организации недостаточно высок, но не высоки и дополнительные затраты организации в отношении данного кластера персонала.

Мужчины старшего возраста (от 45 лет до пенсионного возраста) представляют собой достаточно расслоенный кластер персонала организации. Небольшая часть этого кластера занимает руководящие посты и достаточно высоко-

ко оценивается организацией (в соответствии с эффективностью выполняемых функций). Остальные представители данного кластера в среднем оцениваются невысоко. Это связано с резким ухудшением здоровья, снижением творческого потенциала и недостаточно проактивным поведением.

Ценность данного кластера персонала организации состоит прежде всего в высокой дисциплинированности и лояльности по отношению к организации. Они обладают достаточно большим профессиональным опытом, но многие их навыки и знания уже обесценились в связи с развитием НТП и формированием новых организационных подходов. Они очень тяжело переживают потерю своих профессиональных навыков (вызванных сменой технологий или организационных подходов) и практически не могут адаптироваться к новым трудовым функциям. Представители данного кластера персонала отличаются достаточно высокой косностью мышления, но за счет особенностей своего развития (послевоенное поколение, воспитанное в достаточно трудный, но во многом позитивный период истории нашего государства) обладают высокой адаптивностью к ситуации. Возникает странный комплекс – неприятия нового, приверженности традициям, но при этом высокой адаптивности условиям. Их может раздражать реакция молодых сотрудников, но они ее все же принимают, в отличие от представителей молодежи, которые зачастую гораздо более агрессивно настроены.

В связи с вышеперечисленными качествами многие организации с большим энтузиазмом принимают на работу представителей данного кластера, так как их уровень притязаний ниже, свои функции они выполняют четко, а требуемые задания реализуют вовремя. Однако такое

предпочтение пожилых сотрудников чревато для организации существенным отставанием в технологическом развитии, низким творческим потенциалом и недальновидностью стратегических решений. Еще одним качеством многих представителей данного кластера персонала является экономическая пассивность, которая негативно отражается на эффективности их деятельности в инновационной сфере и при решении задач, требующих нетрадиционного подхода.

Женщины пожилого возраста (от 45 лет и до пенсионного возраста) образуют достаточно объемный кластер персонала многих организаций. Очень небольшая их часть (в различных отраслях эти различия могут быть существенными) занимает руководящие посты, но большинство выполняет технические или обслуживающие функции. В этом возрасте первоначальные социальные роли женщин уже не требуют столь существенного внимания, но, как правило, возникают новые социальные роли, в частности роль бабушки. Из-за отсутствия гибких условий труда молодые женщины не могут эффективно совмещать трудовые обязанности и материнство, в результате чего часть обязанностей матери ложится на женщин старшего поколения. Кроме того, социальная роль бабушки поддерживается и российской культурой, где старшее поколение традиционно занималось воспитанием детей.

Следовательно, внимание женщин данного кластера вновь перемещается на семью, но если молодые женщины пытаются совмещать функции, то интерес пожилых к работе резко снижается. Поэтому они могут приносить свой вклад в формирование конкурентных преимуществ организации, в большей степени выполняя рутинную, не всегда интересную работу, требующую конкретных стандарт-

ных знаний и навыков. Стоимость человеческого капитала таких сотрудников для организации невысока, но они не требуют высоких затрат, лояльны к организации, адаптивны к условиям и неприхотливы.

В периоды серьезных перемен такие сотрудники могут представлять большую опасность для организации: их обучение новым функциям займет много времени, усилий и средств, а конечные результаты будут невысоки, так как они не хотят работать по-новому. Эти женщины, как правило, считают, что они уже внесли свой вклад в развитие организации, а сейчас хотят, чтобы им дали спокойно поработать до пенсии (а возможно, и далее). В отличие от мужчин того же возраста женщины при потере профессиональных навыков (вызванных обесцениваем профессией) легче обращаются к неквалифицированному труду, но воспринимают новую работу только как способ самообеспечения, что выражается в низкой трудовой мотивации.

Вклад женщин данного кластера, занимающих руководящие посты в организации, существенно выше. Они смогли реализовать свои творческие способности и гораздо более заинтересованы в конкурентоспособности организации. Они реже смещают свои интересы на воспитание внуков и больше времени уделяют работе. В отличие от мужчин того же возраста они более адаптивны, во многих случаях легче обучаются новому и, следовательно, более ценны для организации.

Пенсионеры, как и представители культуры постмодерна, составляют наименее ценный кластер персонала организации. Их знания и навыки практически обесценились, они зачастую не могут выполнять трудные и эмоционально напряженные обязанности в связи с недостаточным капиталом здоровья. Но в то же время обычно организации не-

дооценивают вклад данного кластера персонала. Их уровень лояльности высок, уровень притязаний низок, а недостаток профессиональных навыков компенсируется обширным опытом. Следовательно, организации могут эффективно использовать пенсионеров для выполнения рутинных работ, не требующих высоких физических и психо-эмоциональных затрат, но в связи с отсутствием творческого вклада отвергаемых другими сотрудниками.

Существенное влияние на формирование конкурентных преимуществ организации оказывает целый ряд факторов, присущих представителям различных национальных культур. Национальная культура зачастую формирует и социальные роли людей в обществе, и представление о гендере. Приверженность конкретной национальной культуре может выступать стимулом мобилизации творческих способностей человека, его адаптационных возможностей и аккумулятором проактивного поведения. С другой стороны, она может выступать тормозом трудовой активности.

Русская культура достаточно многогранна и имеет ряд выраженных качеств, способствующих эффективной реализации человеческого потенциала в организации. Яркие представители данной культуры быстро адаптируются в новой ситуации, склонны к восприятию нового (соответственно возрасту), могут работать в экстренной ситуации и условиях аврала. Однако представителям данной культуры присущи некоторые качества, затрудняющие выполнение их текущих обязанностей и усложняющие их взаимодействие с зарубежными партнерами. К таким качествам относятся:

- признание только глобальных целей и пренебрежение текущими (рутинными) обязанностями;

- неаккуратность и безалаберность;
- нигилизм взглядов;
- излишняя склонность к неформальным отношениям.

Особенности современной России, ее многонациональный состав отражаются и на национальной структуре общественных организаций. Многие представители различных национальностей давно живут на территории России и склонны к русской культуре или по крайней мере адаптировались к ней. В то же время многие жители страны остаются приверженцами собственной национальной культуры, следовательно, обладают присущими данной культуре качествами. Эта причина в ряде случаев может вызывать значительное отклонение основных параметров человеческого капитала, а в некоторых случаях вызывать существенные конфликты в организации, которые будут негативно отражаться на ее конкурентоспособности.

Особую категорию среди персонала организации составляют мигранты. Подавляющее большинство людей принимают решения о переезде по экономическим причинам. Об этом свидетельствуют данные социологических опросов в разных странах. Примерно половина всех переездов, по данным американских социологов, вызвана решением сменить работу<sup>34</sup>. Так как выгоды от повышения заработной платы после переезда являются главным стимулом миграции, то приходится наблюдать миграцию населения из районов с низким уровнем оплаты труда и ограниченными возможностями трудоустройства в те регионы, где эти факторы существенно выше.

---

<sup>34</sup> *Bartel Ann P.*, «The Migration Decision: Whats Role Does Job – Mobility Play?» *American Economic Review* 69 (December, 1979): 775–786. См. Также: *Schroeder L.* «Interrelatedness of Occupational and Geographical Labor Mobility», *Industrial and Labor Relations Review* 29 (April 1976): 405–411.

После распада СССР проявились новые тенденции миграции – потоки беженцев и вынужденных переселенцев идут в Россию из бывших союзных республик, а внутри России – с Европейского Севера, Сибири и Дальнего Востока в южные и западные районы России.

Мобильность, согласно теории человеческого капитала, более высока среди молодежи и образованных людей. Чем моложе человек, тем больше временной горизонт, на котором он может получать выгоды от инвестиций в свой человеческий капитал. Поэтому у молодых людей выше отдача от любых инвестиций в человеческий капитал.

Значительная часть затрат на миграцию – это моральные затраты. Они связаны с потерей друзей и знакомых, выгод от деловых и личных связей, знаний, необходимых для работы, и окружающей обстановки. У молодежи эти потери существенно меньше, чем у людей старшего возраста.

В рамках одной возрастной группы более вероятна миграция хорошо образованных, чем малообразованных. Это вызвано тем, что рынок труда для лиц с высоким уровнем образования значительно шире, чем для малообразованных. Он фактически является в последние годы международным для людей с высшим образованием, знающих языки.

Однако существует проблема адекватности образования. Во многих государствах бывшего СНГ (например, Абхазии) уровень образования очень низок, а культурные особенности не стимулируют представителей данной национальности к активной деятельности. Следовательно, мигрируя в страну с более высокими заработками, они пытаются сохранить собственную культуру и собственные представления о занятости. Таким образом, представите-

ли данной культуры не пытаются ассимилировать в другой стране, а продолжают жить внутри замкнутой общины по своим законам. Такие представители национальных культур практически не адаптируются и обычно могут работать только на неквалифицированных работах. Ценность таких сотрудников для организации очень низка, так как они не только не принимают организационных ценностей, но и откровенно их отвергают, не желая учиться и перестраиваться в новых условиях.

Исследования в данной области показывают, что сначала иммигранты готовы довольствоваться более низкой заработной платой, чем коренные жители страны того же возраста и с тем же уровнем образования. Однако иммигранты, которые прожили в стране 20–30 лет, обычно стремятся (и обладают) уже к тем же доходам, что и коренные жители<sup>35</sup>.

Еще одним характерным кластером организации являются представители разных религиозных течений. В ряде случаев их влияние на трудовую мотивацию сотрудников минимально. Однако представители некоторых религиозных течений ведут выраженную агрессивную политику по отношению к представителям других религий или атеистически настроенным сотрудникам. Наиболее опасным проявлением религиозных тенденций является религиозный фанатизм, который негативно сказывается на психологическом климате в коллективе и эффективности командной работы.

В ряде случаев религиозные убеждения сотрудников могут отражаться на их неприятии организационных це-

---

<sup>35</sup> *Borjas George I. International Differences in Labor Market Performance of Immigrants (Kalamazoo, Mich.: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1988), 51.*

лей и принципов. Следовательно, ценность данных сотрудников для организации как некоего дестабилизирующего фактора будет существенно ниже. В то же время религиозные убеждения могут способствовать социализации организационной деятельности, что в целом может привести к повышению ее социальной направленности.

Таким образом, влияние различных социокультурных и гендерных факторов на стоимость человеческого капитала и мотивацию персонала организации очень высоко, а его проявления весьма многогранны.

---

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

---

1. Дайте понятие гендера. Что такое гендерные факторы? Почему гендер нельзя ассоциировать исключительно с разделением людей по половому признаку?
2. Какие роли и функции формирует гендер в обществе и организациях?
3. Для каких целей используется кагортный анализ? Какие группы персонала организации можно выделить в соответствии с основными гендерными факторами? Какой гендерный кластер наиболее востребован на рынке труда и почему?
4. Почему пенсионеры могут быть объединены в единый кластер без разделения на мужчин и женщин?
5. Почему новые социальные роли более значимы для женщин старшего возраста по сравнению с мужчинами того же возраста?
6. Что такое культура постмодерна? Какие факторы способствовали формированию культуры постмодерна? Какие негативные факторы влияют на низкую

- оценку человеческого капитала представителей культур постмодерна? Почему молодежь, относящаяся к культуре постмодерна, может быть объединена в общую группу без разделения по половому признаку?
7. Какие социальные роли присущи людям старшего возраста и почему?
  8. Какие проблемы связаны с оценкой стоимости человеческого капитала кластеров молодых мужчин и женщин в возрасте до 35 лет? Какие факторы следует учитывать при оценке стоимости человеческого капитала молодых мужчин в возрасте до 35 лет? Какие ролевые гендерные факторы необъективно снижают оценки человеческого капитала молодых женщин до 35 лет?
  9. Какие факторы способствуют, а какие мешают профессиональной реализации женщин среднего возраста?
  10. Что такое маскулинизм и как он проявляется? Что такое феминность и какие факторы ее определяют?
- 

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Объясните, почему в соответствии с кагортным методом стоимость человеческого капитала некоторых работников может быть выше при том, что они затратили одинаковое время на образование и имеют одинаковый трудовой стаж.
2. Подберите примеры из литературы или личного опыта, иллюстрирующие влияние на развитие человеческого капитала гендерных факторов.
3. Оцените (качественно) степень влияния основных гендерных факторов на развитие человеческого капитала.

4. Проранжируйте факторы, с помощью которых можно было бы стимулировать качественный рост человеческого капитала. Сравните свои результаты с результатами коллег. В чем сходство? Различие? Почему?
5. Проведите анализ персонала конкретной организации и предложите свою классификацию гендерных групп этой организации.
6. Объясните причины, по которым многие компании выше оценивают человеческий капитал людей среднего и старшего возраста по сравнению с молодежью, особенно относящейся к группе приверженцев культуры постмодерна.
7. Подберите в литературе материалы, подтверждающие предложенную вами кластеризацию компании.
8. Сформулируйте основные механизмы мотивации персонала, относящегося к различным гендерным кластерам.
9. Определите, какие гендерные факторы влияют на эффективность ряда ведущих компаний ИТ-рынка (на примере SAP, Baan, Oracle).
10. Объясните, почему в настоящее время в России разрушена традиция преемственности поколений и как она влияет на мотивацию смешанных коллективов компании.
11. Объясните, какие негативные явления могут быть характерны для организации, персонал которой в основном состоит из представителей культуры постмодерна. Сформулируйте рекомендации по развитию мотивации представителей культуры постмодерна.
12. Объясните, почему не всю молодежь можно отнести к группе представителей культуры постмодерна.

Сформулируйте группу факторов, способствующих различиям в формировании человеческого капитала молодежи.

13. Объясните, каким образом может формироваться возможная психологическая интерпретация внешних фокусов молодежи. Каким образом она влияет на трудовую мотивацию молодежи и почему?
14. Объясните, в чем состоит проблема недостаточной лояльности молодых мужчин в возрасте до 35 лет компании и почему. Сформулируйте рекомендации по объективному учету вклада в активы компании человеческого капитала таких гендерных кластеров, как молодые мужчины и молодые женщины.
15. Объясните, какие объективные факторы осложняют реализацию человеческого капитала молодых женщин в возрасте до 35 лет, и предложите рекомендации по их преодолению.
16. Объясните, почему люди пожилого возраста отличаются высокой лояльностью компании, и предложите механизмы повышения эффективности их включения в деятельность организации.
17. Объясните возрастную динамику изменения заработной платы людей с разным уровнем образования. Как эта динамика влияет на оценку стоимости человеческого капитала таких гендерных кластеров, как молодые мужчины и молодые женщины?
18. Объясните, как отличаются социальные роли, присущие гендерному кластеру, от реальных характеристик человеческого капитала. Почему социальные роли в ряде случаев более значимо влияют на оценку стоимости человеческого капитала? Как преодолеть давление социальных ролей при реальной оценке стоимости человеческого капитала?

19. Разработайте рекомендации по органичному формированию коллектива в организации, с учетом маскулинности и феминности его членов.
20. Найдите в литературе примеры организаций с женским типом управления. Выделите основные признаки конкурентоспособности данного стиля.
21. Разработайте рекомендации по эффективному включению мигрантов в работу типичной российской компании. Предложите механизмы их адаптации в коллективе.
22. Разработайте подходы к анализу и учету культурных факторов при оценке стоимости человеческого капитала персонала организации. Найдите в литературе подтверждение своих гипотез.

### Литература

1. *Автономов В. С.* Человек в зеркале экономической теории. – М.: Наука, 1993. – С. 51.
2. Аналитическая записка по результатам опроса по определению уровня административных барьеров и эффективности реализации Федерального Закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)». – Ростов н/Д, 2004.
3. *Бем-Баверк Е.* Основы теории ценности хозяйственных благ. – М. 1929.
4. *Воронин В. П.* Конкурентоспособность организации: социально-экономический аспект / В. П. Воронин, Н. В. Шишкина, Э. П. Лесникова; М-во сел. хоз-ва РФ, ФГОУ ВПО «Воронеж. гос. аграр. ун-т им. К. Д. Глинки» – Воронеж: ВГАУ, 2004. – 148 с.
5. Гендер и экономика: мировой опыт и экспертиза российской практики. М., 2003.
6. *Гукасыян Г. М.* Экономическая теория: проблемы новой экономики. – СПб.: Питер, 2003

7. *Добрынин А. И., Дятлов С. А., Коннов В. А., Курганский С. А.* Производительные силы человека: структура и формы проявления. СПб.: Изд-во СПбУ-ЭФ, 1993.
8. *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. – М.: Ось-89, 2002.
9. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
10. *Дятлов С. А.* Теория человеческого капитала. – СПб., 1996.
11. *Дятлов С. А.* Экономика образования в условиях переходного периода. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995. – 160 с.
12. *Занятость и рынок труда: новые реалии, национальные приоритеты, перспективы / Отв. ред. Л. С. Чижова.* – М., 1998.
13. *Зомбарт В.* Буржуа. – М.: Наука, 1994. – С. 202.
14. *Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой* – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.
15. *Козырев В. М.* Основы современной экономики: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 528 с.
16. *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов.* – М.: Маркетинг, 2002. – 885 с.
17. *Корнейчук В. В.* Экономика труда: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2007 – 286 с.
18. *Мариничева М.* Управление знаниями: идеальная схема, эффективно работающая на практике // Менеджмент сегодня. 2002. № 2 – С. 178.
19. *Михалкина Е. В.* Социальный потенциал рыночной экономики: императивы системной реализации. – Ростов н/Д: ЮФУ, 2007.
20. *Патнэм Р.* Процветающая комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь // Мировая экономика и международные отношения. 1995, № 4.
21. *Пашкус Н. А.* Методы моделирования и прогнозирования национальной экономики. – СПб., 2004.
22. *Пашкус Н. А.* Применение специального распределения «Дельта квадрат» при оценке финансовых рисков, ассоциируемых с проектом // Вестник СПбГУ. Серия 5. 1999. Выпуск 2. № 12. С. 56–64.

23. *Семин А. А.* Институциональные основы присвоения экологических благ. Ростов н/Д, 2001. – С. 45.
24. *Сен А.* Развитие как свобода / Пер. с англ. Р. М. Нуреев – М.: Новое издательство, 2004. – С.77.
25. *Сенге П.* Новая задача лидера: построение обучающейся организации // Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. С. 404 – 417.
26. *Симкина Л. Г.* Человеческий капитал в инновационной экономике. – СПб.: СПбГИЭА, 2000.
27. Социальное развитие предприятий: учебное пособие/ Под общ. Ред. Н. А. Волгина, А. Н. Аверина. – М.: КНОРУС, 2006. – 544 с.
28. Человеческий капитал России на рубеже XXI века: Монография / Под ред. И. В. Ильинского. – СПб., 1999.

# 3

## Мотивация и социальная ответственность

---

Сложившаяся в настоящее время в России ситуация делает активное участие организаций в общественном развитии необходимым условием устойчивого ведения бизнеса, повышения его конкурентоспособности и в целом фактором повышения социальной стабильности и уровня жизни. Деловое сообщество России формирует и совершенствует свою социальную стратегию в новых условиях хозяйствования, разрабатывает и внедряет механизмы согласования интересов в триаде «бизнес — общество — государство». Все это актуализирует вопросы социальной ответственности бизнеса, ее институционализации, т. е. принятия большинством представителей общества (и бизнеса как его части), а также законодательного закрепления социальных механизмов и инициатив в данной сфере.

Сегодня организации постоянно взаимодействуют с широкими слоями населения, различными социальными объединениями и группами, подвергаются их воздействию и оказывают на них влияние. Это значит, что организации не могут без ущерба для себя игнорировать общественные (социальные) интересы. Напротив, по мере интеграции организаций в окружающий их социум они все в большей степени принимают соответствующие социальные ценности и начинают строить свое поведение, ориентируясь на них.

Современное общество волнуют проблемы безопасности и защиты окружающей среды, проблемы равенства возможностей, обеспечения социальной справедливости и роста благосостояния, проблемы материнства и детства, роста преступности и соблюдения прав личности, проблемы глобализации и защиты национальных интересов. Если фокусироваться на отдельных социальных группах, то их интересы выглядят более конкретно. Например, потребители могут быть заинтересованы в более качественных и экологически безопасных товарах, а поставщики в том, чтобы их сырье не служило для производства товаров военного назначения. Существуют примеры, когда покупатели устраивали общенациональные бойкоты товаров той или иной организации, требуя отказа от расовой или национальной дискриминации в отношении ее работников. Кстати, к данному инструменту, хотя и не очень умело, постепенно начинают прибегать некоторые российские политические силы, стремясь отстаивать национальные интересы.

Обобщая подобные примеры можно попытаться формализовать понятие социальной ответственности, выделив в ней две составляющие:

- принятие организацией обязательств по отрицательным внешним эффектам, вызванным ее деятельностью (принятие обязательств по устранению внешних эффектов);
- принятие и поддержка идей и интересов, разделяемых тем обществом, с которым взаимодействует организация; причем данные идеи и интересы могут быть не связаны непосредственно с деятельностью организации.

При определенных обстоятельствах вопросы социальной ответственности организации превращаются в конкретные инструменты, которые могут быть использованы для повышения мотивации и результативности работы ее персонала. Все это определяет возрастающий интерес организаций к проблеме социальной ответственности.

В данной главе представлены существующие подходы к определению понятия «социальная ответственность», рассматриваются особенности ее видов, форм и уровней, предлагается сравнительный анализ подходов к управлению социальной ответственностью, описаны механизмы влияния на мотивацию персонала этических норм и реализуемых организацией социальных программ.

### **3.1. Понятие и виды социальной ответственности**

Во все времена в основе социальных функций предпринимательства находится понимание того, что деятельность любой организации оказывает влияние на общество. При этом многие организации, реализуя свои функции, целенаправленно ищут способы эффективного партнерства с другим бизнесом, властью, гражданским обществом. В результате предприниматели снижают коммерческие риски, улучшают свою репутацию, повышается

эффективность труда сотрудников, приобретается лояльность потребителей и в конечном счете бизнес становится более конкурентоспособным. Таким образом, поведение, направленное не только на получение прибыли – социально ответственное, – позволяет достигать преимуществ в долгосрочном плане. Так появляется проблема социальной ответственности как проблема расширения функций организации с простого производства товаров и услуг для удовлетворения потребностей человека до создания более комфортной среды его существования и развития.

В Европе социальная ответственность получила развитие в XIX в., что было связано с появлением движения рабочих за улучшения условий и оплаты труда в период индустриализации. Вместе с тем в тот период проблема не выдвигалась явно, а только подразумевалась на фоне торга за увеличение заработной платы и сокращения продолжительности рабочего дня. Для того чтобы привлечь и удержать рабочую силу, владельцы фабрик размещали и оплачивали проживание работников, обучение и здравоохранение и даже религиозные услуги. Именно борьба рабочих и их нанимателей, со временем принявшая форму профсоюзных движений, легла в основу формирования феномена социальной ответственности организаций.

Появление непосредственного интереса к проблематике социальной ответственности организаций принято связывать с активизацией гражданских движений в США в 50–60-е годы прошлого века. Участники этих движений стали использовать корпорации для достижения своих социальных интересов, принуждая их к социально ответственному поведению: отказу от расовой дискриминации персонала и потребителей, прекращению поставок военной продукции, защите окружающей среды, улучшению

условий труда в своих подразделениях, в том числе в странах третьего мира, и т. д. В ходе борьбы между участниками гражданских движений и корпорациями было использовано множество новых инструментов, которые в конечном итоге сломили сопротивление корпораций и принудили их к признанию своих социальных обязательств.

Описываемые гражданские движения изменили природу корпораций, выдвинув фактор социальной ответственности на значимое место в ряду других факторов, определяющих их конкурентоспособность. Кроме того, непрерывная тридцатилетняя борьба оказала воздействие на сознание всего американского общества, в том числе изменив отношение менеджмента корпораций к проблеме социальной ответственности.

В 1970-е годы активизация работ по исследованию корпоративной ответственности была связана с кризисными ситуациями, возникшими в большинстве компаний. В настоящее время социальная ответственность корпораций постепенно стала превращаться из обязанности в один из инструментов конкурентной борьбы. Действительно, организации, начав направлять ресурсы на решение социальных проблем, с течением времени стали получать дивиденды от этих инвестиций. Одним из ярчайших примеров является отказ от дискриминационной политики в отношении персонала и покупателей по расовому, национальному и половому признаку, который позволил корпорациям расширить для себя рынок трудовых ресурсов, рынок сбыта и приступить к успешному решению многих нерешенных задач благодаря нетрадиционным подходам своих новых сотрудников.

Другой пример проявления социальной ответственности – отношение к окружающей среде. Компании, начавшие инвестировать в экологически безопасное производ-

ство и производство экологически чистых товаров, значительно выиграли, сократив штрафные экологические выплаты, оптимизировав потребление сырья и расширив свои рынки сбыта за счет все возрастающей потребительской аудитории, предпочитающей экологически безопасные товары. Также выиграли и те компании, которые занялись утилизацией и переработкой отслуживших свой срок товаров, улучшив свой имидж в глазах общества и открыв для себя совершенно новый и перспективный рынок.

Выделились главные тенденции, одна из которых была связана с проблемами потенциального энергетического кризиса, другая – с негативными экологическими последствиями. Экологическое движение, другие неправительственные организации, активисты вынудили компании публично сообщать об их действиях и бездействии. Третья тенденция была связана с левым радикальным политическим движением по всей Европе, которое резко изменило ценности и социальные структуры, исследующие право компаний на их прибыль и доход.

Таким образом, начиная с 1950-х годов прошлого века термин «социальная ответственность бизнеса» прочно вошел в лексикон научной литературы. Именно в этот период была опубликована книга Хоурда Р. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена».

*Социальная ответственность бизнеса определяется как его добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.*

В настоящее время принято выделять следующие аспекты в содержании понятия «социальная ответственность»:

- ответственность бизнеса перед государством и обществом;

- ответственность компании перед персоналом;
- ответственность по обязательствам перед партнерами;
- ответственность за выпуск качественной, безопасной продукции, достоверная информация о возможном вредном влиянии продукта<sup>1</sup>.

В мировой практике деятельность в области социальной ответственности воспринимается как прагматичное направление бизнеса и является одним из инструментов, который позволяет:

- повышать деловую репутацию бизнеса, капитальную стоимость компании;
- устанавливать эффективные отношения со всеми группами влияния компании – государством, акционерами, потребителями, сотрудниками, менеджерами, партнерами, местными сообществами;
- эффективно управлять рисками, возникающими в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В июле 2001 г. Европейская комиссия предложила более широкое определение социальной ответственности организаций как корпоративной социальной ответственности:

*Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это концепция, в соответствии с которой «компании вкладывают социальные и экологические аспекты существования в их ежедневные бизнес-операции и в их взаимодействие между стейкхолдерами на добровольной основе».*

---

<sup>1</sup> Корпоративная социальная ответственность = Corporate social responsibility: учебное пособие: [для магистров, обучающихся по направлению 080100 – Экономика и 080500 – Менеджмент] /Л. Хассел, Л. А. Исмагилова, Л.-Л. Линдфелт, Н. Н. Семенова. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2006. – С. 15.

Концепция КСО представляет отказ от классического представления о том, что главной функцией предприятия является создание ценностей через производство товаров и услуг для удовлетворения потребностей общества и на этой основе получение прибыли для ее владельцев и акционеров. Корпоративная ответственность в новых условиях не ограничена единственной целью максимизации ценности для акционера, но ставится цель максимизации ценности для всех заинтересованных сторон и для общества в целом.

Для бизнеса концепция корпоративной социальной ответственности означает, что ответственное отношение к обществу и окружающей среде может сделать бизнес более конкурентоспособным, гибким, мобильным и привлекательным для сохранения потребителей и кадрового потенциала. Данная концепция способствует привлечению инвестиций и позволяет снизить риски компаний при сделках с банками и страховщиками.

Можно выделить четыре *сферы*, в которых организации участвуют в корпоративной социальной ответственности:

- рабочее место (workplace), которое находится под непосредственным контролем компании, определяясь стандартами, регулирующими качество производимого продукта, процессы его производства и управления отходами и выбросами;
- рынок (marketplace), где социальная ответственность проявляется через каналы распределения и сбыта продукции, применяемые методы маркетинга, цепочки поставок и деловые отношения, стандарты, формально и неформально предъявляемые покупателями;
- общественность (communities), которая влияет на все фазы производства и реализации производимых товаров и услуг;

- область государственного регулирования (public policy), через которую бизнес оказывает открытое влияние на государственные учреждения, регулирование общественного сектора и социальную инфраструктуру, например систему образования и транспорта.

Во всех вышеуказанных сферах влияния корпоративная социальная ответственность может принимать различные формы и может быть представлена как пирамида, состоящая из четырех видов ответственности, которые должны рассматриваться одновременно:

- экономическая,
- правовая,
- этическая,
- благотворительная.

Рассмотрим выделенные виды социальной ответственности более подробно.

**Экономическая ответственность** (*economic responsibilities*) определяет основную функцию бизнеса, а именно производство товаров и услуг, в которых нуждаются покупатели, с целью получения организацией прибыли. Эта ответственность рассматривается как первичная, так как без выполнения условия прибыльности или хотя бы самоокупаемости, некоторой финансовой стабильности другие виды ответственности становятся спорными.

Любой бизнес существует в поле государственного регулирования, осуществляемого на основе законодательства и правовых норм, что обуславливает наличие у организаций **правовой ответственности** (*legal responsibilities*). Правовая ответственность определяет практику ведения дел и рассматривается как основная инструкция, предписание для свободной системы предпринимательства.

Однако не каждое социальное ожидание или взаимодействие может быть урегулировано законодательством

или правовой нормой, поэтому необходимо предусмотреть *этическую ответственность (ethical responsibilities)*, охватывающую ответственность в общем виде, т. е. предписывающую делать то, что правильно, и избегать того, что приносит вред. Категория этической ответственности тесно взаимодействует с правовой категорией, расширяя поле ответственности и иницируя ожидания от бизнесменов к действиям, превышающим закон.

*Благотворительная ответственность (philanthropic responsibilities)* означает активную причастность организаций к действиям, увеличивающим благосостояние людей или нематериальный капитал. Благотворительные действия включают, например, пожертвования времени и денег, программы обучения бедной молодежи и др. Несмотря на то что благотворительность является добровольным моментом корпоративной социальной ответственности, отказ компании от благотворительности является неэтичным.

Согласно программе развития ООН<sup>2</sup>, выделяют внутреннюю и внешнюю социальную ответственность организации.

К *внутренней социальной ответственности* относятся:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

---

<sup>2</sup> Использованы материалы сайта: <http://un.by/ru>

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Элементами *внешней социальной ответственности* являются:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- готовность участвовать в решении кризисных ситуаций;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью.

Различают несколько *уровней* корпоративной социальной ответственности.

*Базовый* уровень предполагает своевременную оплату налогов, выплату заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

*Второй* уровень подразумевает обеспечение работников комфортными условиями не только труда, но и жизни, например, повышение уровня их квалификации, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы.

*Третий*, высший, уровень ответственности предполагает благотворительную деятельность.

К основным определениям, употребляемым в концепции корпоративной социальной ответственности, можно отнести следующие:

- социально ответственная компания,
- корпоративное гражданство,
- социальные программы,
- социальное инвестирование,
- социальный вклад корпорации.

Под *социально ответственной компанией* понимают организации, функционирующие на основе принципов социальной ответственности и осуществляющие комплекс социальных программ в приоритетных направлениях. Осуществляемая такими компаниями деятельность в социальной, экономической и экологической сферах носит, как правило, системный характер, связана с миссией и стратегией развития бизнеса, направлена на удовлетворение запросов заинтересованных сторон.

К целям, преследуемым социально ответственной компанией, относятся:

- укрепление репутации и имиджа компании;
- повышение эффективности ведения бизнеса;
- повышение инвестиционной привлекательности компании.

Социально ответственные компании имеют следующие преимущества:

- повышение конкурентоспособности компании;
- наличие государственной поддержки;
- повышение удовлетворенности сотрудников, гордость за компанию;
- рост мотивации и производительности труда;
- гарантированное получение заказов.

*Концепция корпоративного гражданства* рассматривает организацию как агрегированного члена общества, так называемого «корпоративного гражданина». Согласно этой концепции, социально ответственные компании осуществляют свою деятельность таким образом, чтобы соответствовать ожиданиям общества, связанным с соблюдением этических, правовых, благотворительных, природоохранных, коммерческих и общественных принципов, или даже превосходить эти ожидания. Иными словами,

речь идет о том, как стать достойным корпоративным членом гражданского общества.

*Социальные программы компании* представляют собой добровольно осуществляемую компанией деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон.

Социальные программы внутренней направленности реализуются в целях достижения баланса интересов организации и ее сотрудников. Социальные программы внешней направленности связаны с ожиданиями инвесторов, партнеров, общественности, власти.

*Социальное инвестирование.* Политика социальной ответственности предусматривает необходимость для компаний принять на себя широкие социальные обязательства в форме социальных инвестиций. Социальное инвестирование предполагает осуществление организацией вложений в развитие гражданского сообщества, в обустройство условий жизнедеятельности людей на территории расположения и предпринимательского влияния.

Социальное инвестирование может осуществляться в различных *формах*:

- денежные средства, целевые банковские вклады, акции и другие ценные бумаги;
- движимое и недвижимое имущество (здания, сооружения, оборудование и др.);
- совокупность технических, технологических, коммерческих и других знаний, оформленных в виде технической документации, навыков и производственного опыта, необходимых для организации того или иного производства, но не запатентованных;

- права пользования землей, водой, ресурсами, оборудованием, а также другие имущественные права;
- другие ценности<sup>3</sup>.

Наличие для компании выгоды от социальных инвестиций обусловлено тем, что она получает возможность значительно расширить круг своих потребителей, обеспечить подготовку работников с определенным уровнем профессиональных навыков, выстроить гармоничные отношения с местной властью, закрепить маркетинговую нишу, повысить лояльность сотрудников. Осуществление социальных инвестиций позволяет организации повысить уровень этичности своей деятельности и продемонстрировать понимание своей ответственности за благополучие общества в долгосрочной перспективе.

Изучение вопросов социальной ответственности бизнеса выявило проблему измерения *социального вклада организации*. Интересен подход к количественному измерению социального эффекта деятельности корпораций, представленный в книге «Неустойчивая почва: социальная политика корпораций в динамичном обществе», опубликованной в 1974 г.

Данный подход основан на применении следующих методов:

- «социальных индикаторов», подразумевающих оценку условий труда, состояния здравоохранения, транспорта и др., и их динамики в результате социальной деятельности компаний;
- оценки воздействия бизнеса на социальную среду, предполагающего подготовку «социального отчета» в балансовой форме, учитывающего социальные выго-

---

<sup>3</sup> Бланк И. Инвестиционный менеджмент. – М., 1995. С. 12–13.

ды и издержки от деятельности соответствующей компании для рабочих, клиентов, поставщиков, местной общины и общества в целом. Например, улучшение окружающей среды и местные налоги относятся к социальным выгодам местной общины, а стоимость потребленных местных услуг — к социальным издержкам;

- ранжирования компаний в соответствии с их социальной деятельностью по критериям «уплата налогов», «охрана окружающей среды», «социальные программы» и т. п.;
- управления социальной программой, направленного на разработку системы, включающей оценку расходов по социальным программам, эффективности их выполнения и позволяющей составлять «разумный» бюджет и увеличить «социальный доход» на капиталовложения<sup>4</sup>.

Рассмотренные выше понятия используются для выработки подходов к управлению социальной ответственностью, чему и посвящен следующий параграф.

## **3.2. Подходы к управлению социальной ответственностью**

Социальная ответственность является мощным фактором улучшения результатов деятельности организаций и мотивации персонала. Поэтому чрезвычайно актуальным является вопрос определения механизмов формирования и развития социальной ответственности, который позволял бы организациям выстраивать оптимальную в данных

---

<sup>4</sup> The Unstable Ground. Corporate Social Policy in a Dynamic Society. Los Angeles, 1974. P. 99–102.

условиях систему взаимоотношений с собственными сотрудниками, акционерами, потребителями, партнерами, властью.

В настоящее время выделяют три подхода к управлению корпоративной социальной ответственностью, отражающие:

- позиции стейкхолдеров – заинтересованных сторон;
- позиции этических и моральных норм;
- позиции связей с общественностью.

Рассмотрим указанные подходы подробнее.

Концепция управления корпоративной социальной ответственностью с *позиции стейкхолдеров (stakeholder approach)* учитывает многоаспектность взаимного влияния организаций, внешней среды, экономики и общества. В основе данной концепции находится положение, согласно которому полномочия бизнеса во взаимоотношениях с обществом передаются стейкхолдерам для того, чтобы бизнес учитывал и исполнял их права в своей деятельности. Влияния и намерения стейкхолдеров должны учитываться менеджерами, так как деятельность компании должна соответствовать их правовым и моральным интересам.

Основные положения данного подхода были представлены М. Фриманом в 1984 г. в книге «Стратегическое управление: подход с позиции стейкхолдеров», где он утверждал, что оказание внимания стейкхолдерам есть не что иное, как способ устойчивого и долговременного создания и сохранения ценности. Корпоративное законодательство подразумевает возможность стейкхолдеров действовать против директоров в случае их отказа в выполнении требуемой обязанности.

Согласно данному подходу, *стейкхолдеры* – это люди или группы людей, имеющие или утверждающие, что

имеют, собственность, право или интерес к предприятию в его прошлой, настоящей и будущей деятельности.

Выделяют две основные категории стейкхолдеров:

- внутренние стейкхолдеры – это служащие, акционеры и менеджеры/владельцы;
- внешние стейкхолдеры – это деловые партнеры и поставщики, клиенты, местные сообщества, а также непосредственно окружающая среда.

Используется также понятие «заинтересованные (в деятельности компании) стороны» – это люди и группы людей, имеющие непосредственное отношение к деятельности компании или косвенно связанные с ее деятельностью.

Различают:

- основные заинтересованные стороны (первичные стейкхолдеры) – это индивидуумы, организации и сообщества, которые имеют прямое отношение к деятельности компании. Среди них выделяют собственников, сотрудников, клиентов, поставщиков и бизнес-партнеров, а также местные сообщества;
- косвенно заинтересованные стороны (вторичные стейкхолдеры) – это индивидуумы и организации, имеющие косвенное отношение к деятельности компании.

В их число входят: органы государственного управления, некоммерческие и общественные организации, профессиональные объединения, конкуренты, СМИ.

В основе отношений стейкхолдеров с фирмой лежит ресурсный обмен, причем ресурсы понимаются в широком смысле. К их числу относятся как традиционные виды ресурсов – материальные ресурсы (готовая продукция, сырье, полуфабрикаты и т. д.), труд, капитал, предпринимательские способности, так и «новые» виды ресурсов – информация, репутация, сетевые ресурсы и т. п. К числу об-

мениваемых ресурсов можно также отнести социальные параметры – уровень культуры, характер отношений между социальными группами, экологию и т. д., которые воздействуют на стейкхолдеров и не безразличны им, как членам общества.

Центральным и активным элементом данной модели является менеджмент фирмы, основная задача которого состоит в определении круга заинтересованных сторон, организации с ними ресурсного обмена и формировании параметров этого обмена.

В рамках данного подхода фундаментальная цель фирмы определяется как удовлетворение интересов своих заинтересованных сторон.

*Этический подход (ethical approach)*. Ответственность по отношению к стейкхолдерам, этика и мораль представляют собой понятия, достаточно сильно связанные друг с другом. Анализ интересов стейкхолдеров и управление отношениями с ними является практическим способом оценки этики бизнеса и корпоративной социальной ответственности.

Институционализация управления этической ответственностью компании может осуществляться в рамках трех моделей: безнравственное управление, моральное управление, аморальное управление.

*Безнравственное управление (immoral management)* означает активное противодействие всему этическому или правильному.

*Моральное управление (moral management)* противоположно предыдущему и означает не только соответствие тому, что является правильным и общепринятым, но и достижение этического лидерства.

*Аморальное управление (amoral management)* означает, что менеджер не знает о том, что правильно или непра-

вильно, или не считает, что его действия имеют этическое измерение.

С позиций данного подхода ответственность охватывает все виды деятельности бизнеса и является основной движущей силой в мире. Мораль и бизнес являются неотъемлемой частью друг друга.

Значение ценности компаний и этичности их поведения возрастает в условиях глобализации, когда принципы ведения бизнеса фирмы попали в зону общественной гласности. Деятельность и ценности компаний оцениваются многочисленными группами активистов, полагающими, что главной социальной реформой является усиление связей между людьми, организациями и их внешней средой.

Ценности большинства компаний, придерживающихся в своей деятельности этического подхода, основаны на открытости и сотрудничестве, достижениях и предпринимательстве, развитии творческого потенциала и этике. Индикаторами ценностей могут служить кодексы управления компанией:

- этический кодекс включает ценности и принципы, которые определяют задачу и миссию организации, и утверждает: «Это то, чем мы являемся и что мы поддерживаем»;
- процессуальный кодекс интерпретирует и иллюстрирует принципы стейкхолдеров и говорит: «Это то, как мы действуем»;
- кодекс поведения свидетельствует: «Это то, что мы должны сделать или чего избежать».

Большинство организаций используют социальные программы ответственности и кодексы этики для создания и поддержания образа честности и морального поведения. Обязательным условием является то, что кодексы

организации должны быть поддержаны и утверждены руководителями высшего уровня управления компанией и понятны всем сотрудникам. Таким образом, кодексы, определяющие этику и ценности организации, являются средством организационной коммуникации и непосредственно связаны с управлением и лидерством.

В основе *подхода с позиции связей с общественностью (PR approach)* находится идея построения взаимопонимания с обществом. Связи с общественностью традиционно рассматриваются как искусство и практика анализа общественных тенденций, предсказание их последствий, рекомендации лидерам организации к осуществлению запланированных программ действий, соответствующих интересам организации и общественности.

Ключевая идея связей с общественностью, разрабатываемая в литературе с 1970-х гг., состоит в том, что в общественности существуют различные виды социальных групп, имеющие разную информацию и потребности в коммуникации, а также требования, предъявляемые к организации.

Связи с общественностью охватывают широкий диапазон практических действий и целей. Отношения между бизнесом и общественностью являются двухсторонними или диалоговыми, носят долгосрочный характер.

Выделяют следующие свойства связей с общественностью.

1. Рефлексивность, заключающаяся в необходимости анализировать изменяющиеся стандарты и ценности и точки зрения общества и обсуждать их с членами организации для регулирования стандартов и ценностей с точки зрения организации.
2. Управляемость, предусматривающая развитие планов общения и поддержки отношений с обществен-

ными группами с целью завоевания доверия и взаимопонимания со стороны общественности.

3. **Операциональность**, требующая подготовки средств коммуникации для организации и ее членов для повышения эффективности коммуникации.
4. **Обучаемость**, подразумевающую помощь всем членам организации в повышении компетентности в данной сфере.

Концепция связей с общественностью подразумевает и внутреннюю и внешнюю коммуникацию. Общественность как целевая группа разбивается на группы стейкхолдеров с множеством интересов. Построение эффективной коммуникации с ними позволяет увеличить ценность организации.

Связи с общественностью тесно взаимодействуют с механизмом лоббирования, который в данной ситуации является формой коммуникации, ориентированной на создание имиджа организации и информирования ее внешних и внутренних стейкхолдеров. Систематическое рассмотрение социальных и культурных аспектов операций бизнеса, включая вопросы прав человека, труда, общественных отношений и отношений клиента и поставщика, создает долгосрочную ценность организации и вносит вклад в социальные условия общества.

### **3.3. Повышение мотивации персонала на основе этических и моральных норм**

Развитие мировой экономики в последние десятилетия сопровождается усилением внимания к этическим аспектам ведения бизнеса. Это отвечает интересам как самого бизнес-сообщества, так и общества в целом. Первыми к осознанию необходимости усиления этической компоненты в принятии деловых решений подошли наиболее разви-

тые в экономическом отношении страны, в которых отлаженность хозяйственно-правового механизма достигла высокой степени. Постепенно благодаря усилиям организаций, специализирующихся в области деловой этики, государства, предпринимателей, общественных организаций и средств массовой информации была создана среда, в которой обсуждение этических сторон бизнеса и следование им стало все более распространенным. Вслед за этим стали предприниматься практические шаги по разработке и внедрению в компаниях этических программ, которые сопровождались обменом и распространением передового опыта.

Практика показывает, что существует четыре уровня в системе регулирования деловой этики в организации:

- *этические принципы* (императивы), доминирующие во внешней для организации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- *нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников организации (например, корпоративный этический кодекс);
- *коллективы сотрудников организации*, чья деятельность определяется моральным климатом организации (здесь многое определяется морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера);
- *индивидуальные мотивы сотрудников организации*, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает гуманистические идеалы и подчинена чувству долга.

Современными организациями используются следующие меры по повышению этичности сотрудников:

- разработка этических нормативов, институционализированных в этические кодексы;
- создание комитетов по этике;
- обучение сотрудников этичному поведению.

Этические императивы представляют собой положения, описывающие систему общих ценностей и правил этики организации. Например, часто не одобряются или караются взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов компании («коммерческой тайны»), использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправные действия в интересах фирмы, производство заведомо некачественной продукции и т. п.

Данные принципы могут быть использованы любой отдельно взятой компанией как основа для разработки своих внутрикорпоративных правил, направленных в том числе на повышение мотивации персонала и, как следствие, увеличение результативности их деятельности.

Как правило, этические нормативы на уровне организаций оформляются в виде «этического кодекса», «заповедей основателя», «образа жизни компании» и т. п.

**Этический кодекс**, по сути, является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности.

Первыми *универсальными* кодексами, представляющими собой набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил (например, Десять заповедей

Ветхого Завета). Чуть позже стали возникать частные кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества (например, Кодекс самурая).

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов – профессиональные и корпоративные.

**Профессиональные** кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для «свободных профессий», где наиболее выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократова – кодекс врачей. Наиболее известны этические кодексы тех профессий, где значимые этические дилеммы задаются содержанием деятельности (адвокаты, психотерапевты, журналисты, риэлторы и т. д.). Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Также кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом «обращения в профессию» (например, принятие клятвы Гиппократова и допуск к лечебной работе у врачей).

Когда наиболее значимые этические дилеммы задаются организацией, деятельность сотрудников регламентируется *корпоративным* кодексом. Важнейшие задачи кодекса корпоративной этики – установить приоритеты в отношении целевых групп и пути согласования их интересов.

Кодекс корпоративной этики может выполнять две основные *функции* – репутационную и управленческую.

**Репутационная** функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т. д.). Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративного PR, повышает инвестиционную, а также трудовую привлекательность компании. Наличие корпоративного кодекса становится в данном смысле дополнительным стимулом для привлечения и удержания в организации высококвалифицированных специалистов.

**Управленческая** функция кодекса состоит в регламентации поведения персонала в сложных этических ситуациях. Таким образом, гуманитаризация отношений персонала в организации может быть заложена на уровне формирования содержания этических норм. Так кодекс ставится инструментом мотивации сотрудников.

Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется посредством кодекса за счет:

- регламентации приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами;
- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях;
- указания на неприемлемые формы поведения.

Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность, формировать чувство приверженности организации, тем самым создавая основу для повышения мотивации сотрудников и повышения результативности их деятельности.

С точки зрения содержания кодексы содержат две части: *идеологическую* (миссия, цели, ценности) и *норматив-*

ную (стандарты рабочего поведения). При этом идеологическая часть может не включаться в содержание кодекса.

В профессионально однородных организациях (банки, консалтинговые, страховые компании и пр.) часто используются кодексы, описывающие в первую очередь профессиональные дилеммы. Эти кодексы «вышли» из описанных ранее кодексов профессиональных сообществ. Соответственно содержание таких кодексов в первую очередь регламентирует поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях. В банковской деятельности, например, это доступ к конфиденциальной информации о клиенте и к сведениям об устойчивости своего банка. Кодекс описывает правила обращения с такой информацией, запрещает использовать сведения в целях личного обогащения. В первую очередь здесь решаются управленческие задачи. Дополнение такого кодекса главами о миссии и ценностях компании способствует развитию корпоративной культуры. При этом кодекс может иметь значительный объем и сложное специфическое содержание и адресоваться всем сотрудникам компании.

В больших неоднородных корпорациях сочетание двух указанных функций становится сложным. С одной стороны, существует ряд политик и ситуаций, традиционно закрепляемых этическими кодексами в международной практике. Это политики по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам, а также описание ситуаций, связанных с возможными злоупотреблениями: взятки, подкуп, хищения, обман, дискриминация. Исходя из управленческой функции, кодекс описывает стандарты образцового поведения в таких ситуациях. Такой кодекс имеет значительный объем и достаточно сложное содержание. Адресация его всем группам сотрудников в усло-

виях значительной разницы в образовательном уровне и социальном статусе сотрудников затруднительна.

В такой ситуации используются два варианта кодекса: декларативный и развернутый. *Декларативный* вариант этического кодекса используется для предъявления этических принципов с начала XX века. К таким кодексам относятся, например, Кredo (декларация ценностей) «Джонсон и Джонсон» (1944 г.), Кодекс «Семь духов (принципов)» поведения сотрудников «Мацусита электрик» (1933 г.). Они описывают общие принципы поведения сотрудников на уровне деклараций. По сути, декларативный вариант представляет собой идеологическую часть кодекса без регламентации поведения сотрудников. При этом в конкретных ситуациях сотрудники сами должны ориентироваться, как им себя вести, исходя из базовых этических норм. Для предоставления кодекса международному сообществу и решения конкретных управленческих задач необходима разработка дополнительных документов.

В развернутых вариантах кодекса зафиксирована конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Эти регламенты описываются в виде политик в отношении заказчиков, потребителей, государства, политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда. При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников.

На основе этических кодексов действуют специально созданные организационные структуры – **комитеты по этике**. В состав таких комитетов, как правило, входят

представители высшего руководства компании, собственники и прочие стейкхолдеры. Комитеты по этике (иногда их называют конфликтные комиссии) выполняют роль мирового судьи, «совести организации», вынося авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.

Как показывает практика, наличия этических кодексов и комитетов по этике само по себе недостаточно для решения задач повышения мотивации персонала в организации. Необходимо обучение сотрудников этическому поведению.

Сегодня подобное обучение осуществляется в нескольких формах:

- курсы этики в рамках программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые внешними по отношению к данной компании организациями;
- корпоративные тренинги, направленные на приобщение персонала к этическим нормам организации, проводимые непосредственно в компании;
- личный пример сотрудников, являющихся неформальными лидерами или формальными руководителями.

Благоприятнее всего ситуация, когда руководитель является моральным лидером организации, задавая общий климат и определяя степень этичности поступков. Личный пример высоконравственного поведения руководителя практически всегда побуждает сотрудников следовать пропагандируемым им этическим нормам.

Выделяют следующие функции морального авторитета:

- *профетическая* – обращение к моральному авторитету, чтобы найти выход из кризисной ситуации («путь к спасению»);

- *верификационная* – определение оправданности (правильности) принятого решения;
- *легитимационная* – создание рецепта морально оправданных в кризисной ситуации действий;
- *институциональная* – формирование «культы героев», образца правильного одобряемого поведения;
- *прогностическая* – переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий;
- *нарративная* – создание моральным лидером канонической версии инцидента;
- *табу* – установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов.

Можно сформулировать несколько постулатов о личности и поведении представителя современного бизнеса, отвечающих социальным ожиданиям, – своеобразный «этический кодекс предпринимателя».

*Этичный менеджер:*

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;
- исходит из того, что все люди вокруг него хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с ними;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность – как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;

- доверяет себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, уважает культуру и экологию;
- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

### 3.4. Социальные программы организации как фактор мотивации персонала

Социальная ответственность организации вытекает из ее социальной роли. Она проявляется тем сильнее, чем большая доля затрат персонала на его социальные нужды покрывается за счет средств организации. Внутренняя социальная ответственность находит свое отражение и в возможностях работников самостоятельно оплатить из получаемой заработной платы социальные услуги, необходимые или достаточные для поддержания высокой работоспособности. В таком контексте социальная ответственность организации обусловлена степенью осознания ею потребностей своих сотрудников.

Социальная активность организации по отношению к своим сотрудникам – внутренняя социальная ответственность – выражается в осуществлении разнообразных **социальных программ** как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями таких программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией и стратегией развития компании.

Среди наиболее распространенных направлений социальных программ компаний внутренней направленности можно выделить следующие:

- развитие персонала,
- охрана здоровья и безопасные условия труда,
- социально ответственная реструктуризация.

**Развитие персонала** – это направление социальных программ организации, которые проводятся в рамках стратегии развития персонала, с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников.

В число социальных программ по развитию персонала организации могут входить следующие направления деятельности:

- обучение и профессиональное развитие, повышение квалификации;
- применение мотивационно-инновационных схем и систем оплаты труда;
- предоставление сотрудникам социального пакета в различном объеме;
- создание условий для отдыха и досуга, в том числе семейного;
- поддержание и оптимизация внутренних коммуникаций в организации;
- участие сотрудников в принятии управленческих решений и т. п.

В социальной политике любой организации развитие персонала занимает важнейшее место. В современных условиях успех бизнеса в наибольшей степени определяется тем, кто и как работает на определенных позициях в компании. Реагируя на эти изменения, кадровая политика стала гораздо более гибкой, и набор инструментов, которые могут использоваться для стимулирования эффективной работы и поощрения важных для компании сотрудников, значительно вырос.

Приоритеты социальных программ в направлении развития персонала даны в таблице 3.4.1.

**Приоритеты социальных программ  
в направлении развития персонала, %**  
(Источник: Ассоциация менеджеров, 2003 г.)

<b>Название направления</b>	<b>Кол-во баллов из 10 возможных</b>
Обучение и профессиональное развитие	8,86
Применение мотивационных схем оплаты труда	8,63
Предоставление социального пакета	7,65
Создание условий для отдыха и досуга	6,52
Участие сотрудников в принятии решений	6,01
Поддержание внутренних коммуникаций	5,75

Осознавая очень высокий уровень конкуренции за профессиональными специалистами, компании стремятся всеми силами удержать в своем штате ценных сотрудников – носителей интеллектуального ресурса.

Особую значимость развитию данной группы работников придают два фактора:

- необходимость повышения производительности «интеллектуального ресурса» компании;
- специфика внутренней мотивации таких работников.

Акценты во внутренней мотивации интеллектуальных работников значительно отличаются от направлений мотивации традиционных сотрудников. Наиболее значимым мотивом становится стремление к новому опыту, решению новых задач. При этом на второй план уходят такие традиционные мотиваторы, как материальное вознаграждение, комфортность рабочего места, график работы. Развитие и достижения становятся основой внутренней мотивации данной группы работников.

Называют пять основных принципов построения системы развития интеллектуальных сотрудников.

1. Возможность развития оценивается при входе в организацию. В компанию должны попадать только те люди, которые испытывают необходимость в новом интеллектуальном опыте и развитии. Для этого в процедуру оценки и отбора кандидатов необходимо заложить такие критерии, как:
  - успешный опыт обучения вузе и других организациях;
  - прохождение стажировок, в том числе зарубежных;
  - цели профессионального и личного развития на ближайшие 3–5 лет.
2. Наличие принципа «развиваешься или уходишь» в качестве одной из ключевых ценностей организации. Сотрудники, остановившиеся в своем развитии и значительно потерявшие его динамику, перестают способствовать успешности компании и расширению ее бизнеса. Регулярные аттестационные мероприятия должны помочь своевременно контролировать ситуацию.
3. Проведение внешних и внутренних семинаров и тренингов как инструментов обучения.
4. Построение внутрифирменной карьерной иерархии, основанной на критерии профессионального развития. С одной стороны, продвигаются только те сотрудники, которые достигли наибольших результатов в профессиональном развитии, а с другой – каждое продвижение дает возможность перейти к решению более сложных и комплексных задач, тем самым стимулируя дальнейшее развитие.

В отношении работников низшего звена ситуация несколько иная. Этот сегмент рынка труда в настоящее время характеризуется тем, что спрос на низкоквалифицированный труд в экономике формируется в основном за счет количественного роста организаций, в каждой из которых требуются такие сотрудники, как вспомогательный персонал, водители, курьеры, технические специалисты и т. д. В значительной степени на состояние этого сегмента повлиял значительный рост торгового сектора, занятость в котором теперь обеспечивает работой существенную долю населения. Совокупный эффект этих изменений таков, что при более или менее постоянном предложении спрос на рабочую силу вырос. Однако в отличие от сектора высокопрофессиональных специалистов этот сегмент отличается очень высокой текучестью кадров, и поэтому в нем всегда присутствует определенный запас свободной рабочей силы.

При уходе профессиональных сотрудников компания вынуждена нести прямые издержки от упущенной прибыли или прямые убытки, а при уходе работников невысокого уровня специализации издержки связаны с временной вакантностью рабочего места и затратами времени и средств на поиск нового сотрудника, заключение договора с ним, его адаптации на новом рабочем месте и т. д. Примечательно, что при этом компании часто проводят достаточно поверхностную оценку способностей и личностных качеств таких сотрудников, и поэтому нередко после их найма выясняется, что по каким-либо характеристикам они не подходят для данного рабочего места. Осознавая эти риски и издержки, компании также стремятся «привязать» сотрудников низшего звена, хотя и другими методами (по сравнению с профессионалами).

В силу этого наряду с уровнем оплаты труда работники компаний при оценке привлекательности того или иного рабочего места все больше ориентируются на такие параметры, как дополнительные льготы, премии, перспективы роста, наличие медицинского обслуживания или страховки, возможности отдыха и т. д. Поэтому в направлении развития персонала российскими компаниями основными приоритетными механизмами являются обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда и предоставление социального пакета.

*Обучение, переподготовка и профессиональное развитие* являются механизмами реализации социальной ответственности, в которых интересы работодателя и организации в наибольшей степени совпадают. С точки зрения сотрудника организации, они представляют собой инвестиции в его интеллектуальный потенциал, повышают будущую оценку его труда и соответственно заработной платы. С точки зрения организации, обучение является повышением эффективности «человеческого капитала», когда один и тот же фонд ресурс способен произвести большее количество продукта. В отличие от других видов социальной поддержки результаты обучения напрямую ощущаются не только получателями этой услуги (сотрудниками), но и ее плательщиками (самими компаниями).

Та же симметрия интересов характеризует и *мотивационно-инновационные схемы и системы* оплаты труда. Применяя этот механизм, организация пытается связать уровень вознаграждения с результатом трудовых усилий сотрудников. Поэтому неудивительно, что именно эти механизмы – обучение и профессиональное развитие и применение мотивационных схем оплаты труда – используются российскими компаниями в наиболее часто и успешно.

При предоставлении *социального пакета* уже более четко выражен конфликт интересов, поскольку средства на оплату услуг социального пакета могут быть альтернативно истрачены по другим направлениям. Пока еще далеко не все российские компании считают такие услуги, как здравоохранение или пенсионное обеспечение своих сотрудников, необходимым условием долгосрочной стабильности кадров и повышения конкурентоспособности организации. Часто кадры рассматриваются как «краткосрочный» ресурс, который проще обновить, чем поддерживать в хорошем состоянии. Кроме того, многие организации предпочитают увеличивать заработную плату сотрудников вместо финансирования социальных пакетов.

Относительно невысокая популярность механизмов в направлении *создания условий для отдыха и досуга, участия сотрудников в принятии решений в организации*, скорее всего, отражает тот факт, что, согласно наиболее распространенному мнению, эти сферы просто не являются первостепенными целями руководства организации. По традиции преобладает мнение, что условия для отдыха сотрудники должны создавать себе сами. Это просто не является задачей компании. Так же как и участие сотрудников в принятии решений воспринимается (причем и сотрудниками и менеджерами) сегодня лишь как некоторая игра в демократию, а не как необходимость.

Поддержание *внутренних коммуникаций* чрезвычайно благоприятно влияет на результативность работы организации. Поэтому в данной области имеется большой потенциал для развития социальной ответственности внутри организаций.

Реализация социальных программ по *охране здоровья и созданию безопасных условий труда* обеспечивает

организации создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Это способствует повышению физического качества человеческого капитала и росту привлекательности организации за счет снижения травматизма на производстве.

Программы в рамках данного направления социальной активности компании, как правило, охватывают следующие сферы деятельности:

- охрана труда и техника безопасности, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, создание эргономичных рабочих мест;
- медицинское обслуживание персонала на предприятии, профилактика профессиональных заболеваний и т. п.;
- поддержание материнства и детства.

В сфере охраны здоровья и создания безопасных условий труда соображения *техники безопасности* стоят на первом месте. Причиной такого повышенного внимания к технике безопасности является особая важность, которая придается ей на промышленных предприятиях.

Крупные промышленные предприятия, как правило, организуют *медицинское обслуживание* персонала на рабочем месте. У большинства средних и практически всех мелких организаций финансовая возможность организовать такие медицинские пункты отсутствует, поскольку в их случае гораздо эффективнее обратиться в специализированные учреждения (больницы и поликлиники), чем самостоятельно содержать соответствующие подразделения. Аналогичным является и внимание к поддержанию санитарно-гигиенических условий труда — эта задача возникает в особо острой форме на предприятиях, связанных с опасными производствами в смысле загрязнения воздуха и воды или радиации.

Приоритеты социальных программ в направлении охраны здоровья и условий труда представлены в таблице 3.4.2.

Таблица 3.4.2

**Приоритеты социальных программ в направлении  
охраны здоровья и условий труда, %**  
(Источник: Ассоциация менеджеров, 2003 г.)

Направление	Количество баллов (из 10 возможных)
Охрана труда и техника безопасности	9,78
Медобслуживание персонала на предприятии	7,87
Поддержка санитарно-гигиенических условий труда	7,85
Профилактика профзаболеваний	6,74
Создание эргономичных рабочих мест	6,13
Поддержка материнства и детства	5,66

К сожалению, профилактика *профессиональных заболеваний и создание эргономичных рабочих мест* занимают в приоритетах руководителей российских компаний далеко не первое место. Недостаток внимания к этим вопросам объясняется тем, что для многих управленцев сотрудники по-прежнему в первую очередь «должны работать», и уже во вторую – «работать хорошо и долго».

Вопросы *поддержания материнства и детства* также являются для многих компаний недооцениваемыми. Многие компании фактически негативно относятся к выходу своих сотрудниц в декретный отпуск, устанавливая пониженные ставки оплаты труда или каким-либо другим образом сокращая оплату. В данном случае недостаточно эф-

фективной кажется государственная политика в этом вопросе, которая не создает стимулов для более полной заботы о материнстве и детстве со стороны компаний.

*Социально ответственная реструктуризация* — это направление социальных программ компании, которые призваны обеспечить проведение реструктуризации с учетом интересов сотрудников организации.

Распространенной практикой является проведение подобных программ в партнерстве с объединениями работодателей и местными, региональными, а в некоторых случаях и федеральными органами власти. В ходе реализации такой программы социально ответственной реструктуризации обычно проводятся информационные кампании, освещающие предстоящие в организации структурные изменения, мероприятия по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве, осуществляются компенсационные выплаты сотрудникам, попавшим под сокращение, и т. п.

В рамках деятельности по проведению социально ответственной реструктуризации на первое место организации ставят *профессиональную переподготовку*. При этом они часто ведут речь о переподготовке вообще, а не рассматривают ее составной частью социально ответственной реструктуризации. Наименее важным, по мнению российских менеджеров, считается *содействие в трудоустройстве персонала*, высвобождающегося в ходе социально ответственной реструктуризации. Это свидетельствует о том, что организацию редко интересуют проблемы увольняемого персонала, а переподготовка действительно воспринимается в основном как стандартное мероприятие, не связанное с реструктуризацией или иными изменениями в организации.

*Выплаты по выходным пособиям* представляют собой наглядный пример того, как государственные гарантии законодательно устанавливают минимальные требования к социальной ориентации корпоративной политики.

Приоритеты социальных программ в направлении социально ответственной реструктуризации даны в таблице 3.4.3.

Таблица 3.4.3

**Приоритеты социальных программ в направлении  
социально ответственной реструктуризации, %**

(Источник: Ассоциация менеджеров, 2003 г.)

Направление	Количество баллов (из 10 возможных)
Профессиональная переподготовка	8,53
Осуществление выплат по выходным пособиям	8,20
Освещение предстоящих в компании структурных изменений	7,84
Содействие в трудоустройстве	7,62

Регулярное информирование сотрудников организации о реализуемых ею социальных программах внутренней направленности с целью последующего вовлечения в их реализацию позволит персоналу практически ощутить «на себе» эффекты социально ответственного поведения и вызовет их ответную реакцию. Главной целью осуществления социально ответственного поведения современных организаций является повышение лояльности и мотивации сотрудников и на этой основе повышение конкурентоспособности и улучшение показателей деятельности организации.

Персонал, сумевший принять социальные обязательства, делает организацию лучше интегрированной с ее

стейкхолдерами, в том числе покупателями и поставщиками. Такой персонал позволяет лучше реагировать на их запросы, которые ложатся в основу ресурсного обмена. Фактически социально ответственные сотрудники повышают чувствительность организации, настраивая ее на эффективное взаимодействие с внешним окружением.

Социально ответственный сотрудник-продавец видит в покупателях не только источник денег для своей фирмы, а людей и организации с их интересами и мотивами. Он понимает эти интересы и мотивы, уважает их (или, по крайней мере, ведет себя соответствующим образом). Он будет вести себя с покупателями честно, проявлять заботу о них, просчитывать свои действия и их последствия на несколько шагов вперед. Естественно, это будет иметь положительное влияние на выстраивание долгосрочных отношений с покупателями.

Аналогично и сотрудник-снабженец (закупщик) постарается выстраивать отношения с поставщиками таким образом, чтобы они не чувствовали никакого подвоха, были уверены в надежности и выгоды установленных отношений, а значит, не стремились к поиску для них замены.

В любом случае мы можем говорить о дополнительной ценности для организации человека, принимающего на себя часть социальной ответственности организации, разбирающегося в способах ее проявления и готового применить ее к своей деятельности.

### **3.5. Особенности социальной ответственности в российских организациях**

На первый взгляд российская специфика существенно затрудняет реализацию принципов социальной ответственности бизнеса. Негативно сказывается наследие со-

циалистического этапа, силен конфликт интересов в неоднородном, расслаивающемся обществе. Большинство российских предприятий испытывают «инвестиционный голод» и в такой ситуации не могут позволить себе проведение масштабных социальных программ. Государственная политика также пока не способствует налаживанию диалога между властью и бизнесом.

Однако сегодня во многих российских компаниях положение начинает меняться. Период пренебрежения социальными интересами сменяется осознанием взаимной зависимости бизнеса и общества и рациональным поиском приемлемого компромисса интересов. Теперь крупный российский бизнес становится двигателем позитивных перемен в отечественной экономике. Своей деятельностью он вносит существенный вклад в социально-экономическое развитие регионов через создание в них благоприятного делового климата, поддержание достойных условий труда персонала и жизнедеятельности местного сообщества.

Для понимания специфики социальной ответственности в России важно понимать, что в современных трансформационных процессах отечественные промышленные организации (особенно крупные и средние) сохраняют некоторые признаки «социалистических» организаций, в то же время приобретая черты, характерные для организаций в странах с развитой рыночной экономикой.

К «социалистическим» признакам можно отнести:

- наличие объектов социальной инфраструктуры на балансе предприятий, например, жилья, дошкольных учреждений, больниц, спортивных учреждений, детских садов и пр.;
- появление весомых социальных гарантий, таких как обязательное трудоустройство в случае сокращения,

переподготовка за счет предприятия, защищенность работника от увольнения и т. п.;

- наличие разного рода ограничений и инструкций, регламентирующих финансово-хозяйственную самостоятельность организации.

К «рыночным признакам» можно отнести:

- свободу в распределении прибыли после уплаты налогов;
- самостоятельность в формах и системах оплаты труда.

Несмотря на имеющиеся различия между «рыночными» и «социалистическими» организациями, они имеют много сходных черт. Так, главной целью для любой из них является получение прибыли. На пути к достижению этой цели, помимо необходимости снижения издержек производства, повышения качества продукции и своевременного совершенствования и разработки новых образцов продукции, перед предприятиями также стоят задачи внедрения новых форм мотивации и стимулирования труда с целью повышения заинтересованности работников в конечных результатах деятельности, а также задачи адекватного и оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

В современных условиях в России корпоративная социальная ответственность приобретает особое значение. Отечественные кадровые агентства, проанализировав рынок труда, выявили тревожную для экономики закономерность: на одном месте средний россиянин работает всего 2–3 года. Психологи свидетельствуют, что уход сотрудников расшатывает имеющиеся связи в трудовом коллективе, негативно влияет на остающихся работников. При сохранении тенденции, предупреждают они, текучесть может приобрести лавинообразный характер, нанеся огромный урон всей организации. По подсчетам экономи-

стов, приемлемый уровень текучести кадров на предприятии составляет 3–5% в год. Более высокие показатели говорят о нестабильности компании. Между тем для российских фирм не редкость, когда за год коллектив обновляется наполовину, часто сотрудники покидают старое место работы целыми отделами.

Очевидно, что необходимо создание дополнительных мотиваций к продолжению деятельности, что может стать содержанием внутренней социальной ответственности российских организаций. Можно предложить ряд возможных направлений, связанных с институтом корпоративной социальной ответственности:

- конкурентный уровень заработной платы;
- наличие возможности получения кредитов на предприятии;
- помощь в улучшении жилищных условий;
- дополнительное пенсионное обеспечение;
- скользящий график работы;
- медицинское страхование, спортивно-оздоровительные комплексы;
- оплата больничного листа;
- оплачиваемый отпуск;
- оплата работы в праздничные дни;
- корпоративный детский сад, ясли.

Важно подчеркнуть, что в целом проявление социальной ответственности, предоставление работнику социальных благ и оказания ему неких услуг говорит об уважении работодателя и показывает, что компания дорожит им как специалистом, т. е. помимо материальной имеет и моральную составляющую.

В России существует, как минимум, три подхода к пониманию того, что такое социальная ответственность бизнеса.

В рамках первого подхода под социальной ответственностью понимается то, что основная хозяйственная деятельность компании по определению имеет социально значимый характер. Она выражается в производстве качественных товаров и услуг, уплате налогов и создании хорошо оплачиваемых рабочих мест.

Второй подход состоит в том, что компания в своей деятельности выходит за минимальные, законодательно определенные рамки и осуществляет стратегически целесообразный вклад в развитие внутренней и внешней среды действия своего бизнеса, тем самым повышая его устойчивость в долгосрочной перспективе. При этом компания реализует различного рода социальные программы, согласующиеся со стратегией ее развития.

Приверженцы третьего подхода считают, что на фоне растущего интереса российского делового сообщества к вопросам социальной ответственности наблюдается тенденция, выражающаяся в том, что компании стремятся иметь репутацию социально ответственной организации, так как это модно в прагматическом для бизнеса понимании. В этом случае социальная ответственность проявляется не только в том, что компании учитывают изменяющиеся общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг, но и в том, что они принимают активное участие в формировании высоких общественных стандартов (например, таких как качество образования) и тем самым вносят свой вклад в повышение уровня жизни в стране<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / [Статег. ком. «Социал. прогр. рос. бизнеса»; Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова]. – М.: Ассоц. менеджеров, 2003. – С. 16.

Результаты проведенных Ассоциацией менеджеров исследований показывают, что российский бизнес в целом готов нести свою часть ответственности за состояние и развитие социальной сферы. Ответственность перед обществом в решении важных социальных задач признается в документах более чем 2/3 компаний, хотя стандартов по способу фиксации социальных целей в списке общих целей, для достижения которых компании создаются, еще не сложилось. В российских организациях происходит постепенная переориентация от традиционных, обусловленных опытом советского периода, моделей построения социальной политики предприятия к современным способам ее реализации.

Российские компании все меньше воспринимают социальные расходы как одностороннюю благотворительность и все больше представляют ее себе как взаимовыгодное партнерство со своими сотрудниками. Поэтому развитие персонала становится приоритетом в социальных программах российских компаний.

К сожалению, изменения в подходах к социальной политике и социальной ответственности пока осуществляются в рамках «старых» организационных структур. В выполнении функций в сфере внутренней социальной ответственности российских организаций продолжают доминировать кадровые службы. Роль профсоюзов в решении социальных проблем очень невелика и постоянно снижается. Вместе с тем задачи в области социальной ответственности постоянно усложняются, принятие решений по социальным вопросам требует профессиональных подходов, и некоторые российские компании начинают создавать специальные структуры для проведения социальной политики. В то же время на рынке ощущается недостаток специалистов в данной области.

Не во всех отраслях российской экономики существует понимание необходимости ведения дел с учетом социальных приоритетов. К областям, в которых компании пока еще недостаточно осознали выгоды от финансирования социальных мероприятий, относятся природоохранная деятельность, забота о здоровье сотрудников в широком смысле, не ограничивающаяся соблюдением требований техники безопасности на производстве. В некоторых случаях это отражает недостаточные стимулы к соответствующей деятельности, создаваемые государством. В некоторых ситуациях такое положение дел сигнализирует о том, что многие руководители российских компаний по-прежнему считают, что рабочую силу проще «заменить», чем «поддерживать в хорошей форме». Здесь видятся большие перспективы применения концепции человеческого капитала для понимания значения повышения качества персонала за счет сохранения и укрепления его физических и развития интеллектуальных возможностей.

К факторам, сдерживающим развитие социальной ответственности в российских компаниях, следует отнести следующие.

1. На сегодняшний день российские компании вынуждены финансировать те направления социальной политики, в которых государственные вложения не являются достаточными (поддержка малоимущих) или которые обусловлены влиянием советского наследия (ЖКХ).
2. В оценке результативности социальных программ многие руководители по-прежнему делают акцент на объемах финансирования, а не на достигнутых эффектах.

Однако в целом анализ ситуации показывает, что в наиболее передовых российских компаниях накоплен достаточный позитивный опыт в области социальной ответ-

ственности, и в ближайшее время можно ожидать перемен в данной сфере и у других предприятий.

Наиболее успешно крупным российским компаниям в сфере социальной ответственности удастся:

- отказаться от применения детского труда;
- наладить производство качественных товаров по разумной цене;
- осуществлять оказание помощи при стихийных бедствиях, катастрофах;
- поддерживать одинаковое качество продукции во всех странах, где функционирует компания;
- создавать рабочие места, уплачивать налоги, вносить вклад в развитие российской экономики;
- проявлять уважение к национальным ценностям;
- демонстрировать справедливое отношение к работникам;
- обеспечивать гарантии занятости;
- обеспечивать защиту здоровья и безопасность работников;
- поддерживать искусство и культуру.

Наиболее проблематичными остаются следующие направления:

- предоставление гарантий в том, что сама компания или ее поставщики не наносят ущерба земле при ее использовании;
- получение прибыли честным путем;
- изменение своего бизнеса как реакция на критику;
- отказ от испытаний своей продукции на животных;
- предоставление достоверной информации о возможных негативных сторонах производимой продукции;
- открытая и достоверная финансовая отчетность;
- борьба с бедностью<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Источник: Ассоциация менеджеров, 2003 г.

С точки зрения российских компаний, самыми важными признаются направления, связанные с интересами сотрудников. В определенном смысле можно утверждать, что охрана труда — главный приоритет для работников, в то время как развитие персонала представляет основной интерес для работодателей. Отрадно, что важность этих направлений оказывается сбалансированной. Таким образом, на практике достигнут баланс интересов работников и работодателей, что позволяет рассчитывать на то, что и дальнейшее развитие социальной защиты будет проходить в определенной гармонии интересов. Это свидетельствует о понимании российским менеджментом возрастающей роли человеческого капитала в современной экономике.

На третьем месте по приоритетности находится добросовестная деловая практика, одним из показателей которой выступает информационная открытость компаний. Примечательно, что, несмотря на то что еще не все компании готовы открывать финансовые показатели деятельности, направление добросовестной деловой практики является для них одним из наиболее важных.

К сожалению, природоохранная деятельность, ресурсосбережение и развитие местного сообщества пока еще не занимают достойного места в списке приоритетных направлений социальной политики. Скорее всего, это вызвано тем, что острые вопросы социального обеспечения «заслоняют» их важность. К тому же три последних направления в списке требуют значительных финансовых затрат, к которым готовы только крупные российские предприятия.

Важность направлений социальных программ несколько различается по отраслям экономики. В промышленном секторе приоритетными являются направления охраны здоровья и безопасности условий труда и развитие персо-

нала, что объяснимо жесткими требованиями, налагаемыми на промышленный бизнес законодательством. Наибольший производственный риск и травматизм на рабочих местах характеризует именно промышленность, особенно тяжелые отрасли. Показательно, что важность природоохранной деятельности в промышленности повышается по сравнению со средними показателями. Это также можно объяснить отраслевой спецификой, так как именно промышленность сильнее всего загрязняет окружающую среду. Именно в данной отрасли хозяйства сотрудники ощущают на себе последствия ухудшения экологической обстановки наиболее полно.

В сфере услуг резко возрастает значимость развития персонала и в небольшой степени — добросовестной деловой практики. Это можно объяснить тем, что в секторе услуг именно профессиональные навыки и умения персонала являются ключевым фактором делового успеха. Кроме того, при оказании услуг гораздо важнее вопрос добросовестной деловой практики тесно увязан с проблемой качества, поскольку особенности оказания услуг по сравнению с производством товара не позволяют покупателю рассчитывать на ремонт, замену, компенсацию и т. д. Если услуга оказана плохо, все остальное теряет значение.

В финансовом секторе добросовестная деловая практика выходит на первое место, подчеркивая базовую роль доверия, профессионализма и конфиденциальности в банковском и инвестиционном деле. В то же время природоохранная деятельность закономерно занимает последнее место в списке приоритетов финансового сектора.

Вместе с тем нельзя не обратить внимание на стабильно низкую важность, придаваемую всеми отраслями экономики развитию местного сообщества. Это объясняется, на

наш взгляд, тем, что в корпоративном сознании забота о проблемах местного населения пока прочно ассоциируется с областью компетенции местных или региональных властей.

По мнению ряда выражающих общественное мнение лидеров, к оценке действий российского бизнеса в области социальной ответственности нужно подходить с разными мерками в зависимости от реальной способности данной компании справиться с решением социальных задач. Однако требования к крупным отечественным компаниям уже начинают приближаться к международным стандартам.

---

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

---

1. Дайте краткую характеристику этапов становления социальной ответственности.
2. Что такое корпоративная социальная ответственность и какие преимущества имеют социально ответственные компании?
3. Каковы сферы влияния, где организации участвуют в корпоративной социальной ответственности?
4. Каковы элементы внутренней и внешней социальной ответственности организаций?
5. В чем суть социального инвестирования?
6. Кто такие стейкхолдеры и какова их роль в формировании корпоративной социальной ответственности?
7. Как определяется основная цель фирмы в рамках подхода стейкхолдеров?
8. Почему бизнес должен быть моральным?
9. Что может служить индикатором ценностей компании в рамках этического подхода?

10. Что такое связи с общественностью и какие свойства они имеют?
11. Охарактеризуйте уровни регулирования деловой этики в организациях. В чем состоят особенности каждого из них?
12. В чем различие между профессиональными и корпоративными этическими кодексами?
13. В чем состоит мотивационная функция кодекса?
14. Как деятельность комитетов по этике способствует повышению мотивации персонала организации?
15. В каких формах может осуществляться обучение сотрудников этическому поведению?
16. Что такое социальные программы? В чем состоят их отличительные особенности?
17. Приведите примеры социальных программ, основной целью которых является развитие персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда, социально ответственная реструктуризация.
18. Какие мотивационные стимулы активизируют социальные программы внутренней направленности?
19. В чем особенности мотивации интеллектуальных работников? Как это может быть отражено в социальных программах?
20. Для чего необходимо информирование сотрудников организации о реализуемых ею социальных программах?
21. Какова специфика понимания сущности корпоративной социальной ответственности в российском обществе?
22. Перечислите «социалистические признаки» современных российских организаций.

23. Перечислите перспективные для российских организаций направления развития социальной ответственности.
  24. Какие социальные программы предпочитают финансировать российские компании?
  25. Назовите факторы, сдерживающие развитие социальной ответственности российских компаний.
- 

### ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Отыщите в литературе или иных источниках примеры ситуаций, когда социальная ответственность становится инструментом конкурентной борьбы.
2. Опишите, какое влияние на развитие социальной ответственности организаций оказывают экономические движения.
3. Оцените (качественно) степень взаимосвязи экономической, правовой, этической, благотворительной ответственности.
4. Определите факторы, с помощью которых можно оценить уровень социальной ответственности конкретной организации.
5. Приведите примеры социальных программ организаций.
6. Основываясь на изученной литературе и практических примерах, обоснуйте необходимость управления корпоративной социальной ответственностью.
7. Выявите интересы основных стейкхолдеров выбранной вами для анализа компании.
8. Выявите основные ценности выбранной вами для анализа компании.

9. Проанализируйте этический кодекс выбранной вами компании. Для каких целей она применяет кодексы этики?
10. Составьте список нормативных документов конкретной организации, регламентирующих поведение ее персонала с этических позиций.
11. Опишите организационные условия разработки этического кодекса.
12. Разработайте положение о комитете по этике или о конфликтной комиссии.
13. Приведите примеры ситуаций, в которых необходимо вмешательство комитета по этике.
14. Составьте перечень вопросов для обсуждения в рамках программы повышения квалификации по теме этического поведения в организации.
15. Сформулируйте ограничения для применения социальных программ в качестве мотивирующих персонал мероприятий.
16. Разработайте содержание социального пакета для организации какой-либо сферы.
17. Определите перечень должностей или специальностей, для которых мотивирующим может являться принцип «развиваешься или уходишь».
18. Составьте список производств, для которых особенно актуальным является наличие социальных программ, направленных на улучшение санитарно-гигиенических условий труда.
19. Проведите сравнительный анализ поведения обычного и социально ответственного работника.
20. Оцените позитивное и негативное влияние «социалистических признаков» современных российских организаций на реализацию корпоративной социальной ответственности.

21. Объясните механизмы создания дополнительных мотиваций персонала организаций на основе института корпоративной социальной ответственности.
22. Предложите организационные структуры, которые могли бы реализовывать социальную ответственность в российских организациях.
23. Приведите примеры, объясняющие, почему одним из наиболее проблематичных направлений социальной ответственности российских организаций является предоставление достоверной информации о возможных негативных сторонах производимой продукции.
24. Объясните тот факт, что, с точки зрения российских компаний, самыми важными признаются те направления социальной политики, которые непосредственно связаны с интересами их собственных сотрудников.

### Литература

1. *Барангов А. Б.* Социальная ответственность предпринимательства: региональный аспект / А. Б. Барангов. – Элиста: Изд-во КалмГУ, 2006.
2. *Бочкарев В. Г.* Социальная ответственность бизнеса / В. Г. Бочкарев. – Москва: ТЕИС, 2006.
3. *Бурдавицын С. В.* Социальная ответственность в рыночной экономике: методология, проблемы, решения / С. В. Бурдавицын; Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.
4. *Воронин В. П.* Конкурентоспособность организации: социально-экономический аспект / В. П. Воронин, Н. В. Шишкина, Э. П. Лесникова. – Воронеж: ВГАУ, 2004.
5. *Гончаров С. Ф.* Корпоративная социальная ответственность в социальных программах ОАО «Мосэнерго» / С. Ф. Гончаров. – Москва: Изд-во Российского гос. соц. ун-та, 2005.
6. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

7. *Ивченко С. В.* Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С. В. Ивченко, М. И. Либоракина, Т. С. Сиваева. – М.: Фонд «Ин-т экономики города», 2004.
8. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003.
9. *Иншаков О. В.* Социальная ответственность как императив институционального механизма адаптации предприятия к рыночным условиям хозяйствования / О. В. Иншаков, Н. Н. Лебедева, Г. Г. Набиев. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2003.
10. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002.
11. Корпоративная социальная ответственность = Corporate social responsibility: Учебное пособие : [для магистров, обучающихся по направлению 080100 – Экономика и 080500 – Менеджмент] / Л. Хассел, Л. А. Исмагилова, Л.-Л. Линдфелт, Н. Н. Семенова. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2006.
12. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания: Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России / Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова]. – М.: Ассоц. менеджеров, 2003.
13. *Кричевский Н. А.* Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – Москва : Дашков и Кш, 2007.
14. Оценка влияния программ корпоративной социальной ответственности на имидж компании / В. А. Евсеев, И. С. Жукова, Я. В. Семенов, П. А. Чувиляев. – Москва: Ассоц. менеджеров, 2006.
15. *Павлов Р. Н.* Институты социальной ответственности бизнеса и проблемы корпоративного поведения в России. – М.: ЦЭМИ РАН, 2003.
16. *Петров М. А.* Современный подход к идентификации фундаментальных целей фирмы // Экономические институты современного общества: Сборник научных трудов / Под ред. Б. В. Корнейчука. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2007.

17. *Петров М. А.* Сфера использования теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении // Научные доклады № 2004–23. Санкт-Петербургский гос. университет. – СПб.: СПбГУ, 2004.
18. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2004. № 2.
19. *Петрушко И. Н.* Внутренняя и внешняя среда организации. Социальная ответственность: Учебное пособие по курсу «Теория организации» для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент». – М.: Изд-во МАИ, 2004.
20. *Самойленко В. П.* Анализ социально-экономических подходов к исследованию феномена «социальная ответственность». – Пятигорск: Реклам.-информ. агентство на КМВ, 2005.
21. Социальная ответственность бизнеса в условиях современной России: теория и практика / Под общ. ред. В. С. Комаровского, Н. А. Волгина. – Москва: Изд-во РАГС, 2005.
22. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / Статег. ком. «Социал. прогр. рос. бизнеса»; Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. – М.: Ассоц. менеджеров, 2003.
23. Социальная ответственность власти и бизнеса: сборник статей / Сост.: Н. П. Залывский. – Архангельск: Поморский университет, 2005.
24. Социальная ответственность как фактор эффективного развития современного общества (Европейский опыт и Россия) / Редкол.: М. В. Каргалова (отв. ред.) и др. – М.: Кириллица-1, 2002.
25. Социальное развитие предприятий: учебное пособие / Под общ. ред. Н. А. Волгина, А. Н. Аверина. – М.: КНОРУС, 2006.
26. *Туркин С. В.* Социальные инвестиции в бизнесе. – М., 2002.
27. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учебник по специальности «Менеджмент организации»: Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации: теория, методика, практика. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Эксмо, 2005.
28. *Хоняев С. Н.* Социальное инвестирование в системе социальной ответственности бизнеса. – Волгоград: Волгоградское научное изд-во, 2006.

# 4

## **Аудит мотивационного состояния организации**

---

### **4.1. Цели, задачи и содержание аудита мотивационного состояния организации**

Как известно, основная цель процесса мотивации в менеджменте – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации. Основные механизмы формирования трудовой мотивации группируются вокруг экономических, административных и социально-психологических методов воздействия на трудовое поведение сотрудников.

Анализ периодической литературы за 2005–2007 гг. (в частности, «Тор-manager», «Персонал Микс», «Управление персоналом») свидетельствует, что наиболее типич-

ными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественный труд (брак);
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- халатное отношение к труду;
- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- сбои в производственном процессе;
- проблемы при создании согласованной команды;
- противоречия в отношениях между предпринимателем и работником;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- негативная оценка персоналом деятельности руководства;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- организационная неразбериха;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- низкий моральный дух в коллективе.

Представленные проблемы можно сгруппировать в два блока: первый – имеющий прямую зависимость от эконо-

мических методов мотивации, второй – от социально-психологических и административных факторов влияния на уровень мотивационного состояния организации. В результате наглядно видно, что только две проблемы связываются с экономической мотивацией (слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения; неналаженность системы стимулирования труда). Все остальные проблемы являются следствием недостаточности внимания к социально-психологическим методам управления трудовой мотивацией. В свою очередь, проблемы, свидетельствующие о низкой трудовой мотивации в организации, напрямую влияют на уровень удовлетворенности трудом персонала, что сказывается как на индивидуальной эффективности сотрудников, так и на общей эффективности функционирования организации.

В связи с внедрением в процесс управления гуманитарных технологий, направленных на активизацию и развитие личностного и профессионального потенциала работников, определяется необходимость анализа мотивационного состояния компании как одного из аспектов, влияющих на продуктивность функционирования организации. В целях детального исследования факторов влияния и механизмов формирования трудовой мотивации персонала целесообразно использовать понятие *«аудит мотивационного состояния организации и удовлетворенности трудом сотрудников»*.

«Auditor» в переводе с латинского языка означает «слушатель». Так в духовных училищах первоначально называли учащегося, который по заданию учителя выслушивал («audit» – он слышит) других учащихся, проверял, как усвоены ими уроки. В дальнейшем это слово стало применяться для обозначения некоторых профессий, связанных с особой доверительностью.

Целесообразно уточнить понимание аудита в современном контексте. Словарь Уэбстера (изд. 1988 г.) определяет аудит как *проверку и подтверждение правильности ведения счетов коммерческого или общественного предприятия, проводимую квалифицированными специалистами*. Международная федерация бухгалтеров рассматривает аудит как *независимое исследование финансовой отчетности или связанной с ним финансовой информации предприятия независимо от формы собственности*. Такое исследование завершается выражением точки зрения аудитора (аудиторским заключением).

Вместе с тем использование данных определений понятия аудита для целей исследования мотивационного состояния организации представляется весьма ограниченным. Более перспективным для разработки технологии аудита мотивационного состояния организации представляется подход, в котором за основу определения понятия аудита берутся требования международного стандарта ИСО19011 (*Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*).

Опираясь на требования международного стандарта, аудит мотивационного состояния организации можно определить как *систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита мотивационных процессов в организации и объективного их оценивания для установления степени выполнения согласованных критериев аудита в целях определения уровня общеорганизационного мотивационного состояния*.

Аудиты можно подразделить на внутренние и внешние.

*Внутренние аудиты*, иногда называемые «аудитами первой стороной», проводятся обычно самой организацией или от ее имени для внутренних целей и могут служить основанием для декларации о соответствии. Во многих

случаях, в частности для малых организаций, независимость может быть продемонстрирована освобождением от ответственности за проверяемую деятельность.

*Внешние аудиты* включают аудиты, обычно называемые «аудитами второй стороной» или «аудитами третьей стороной». Аудиты второй стороной проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности организации, например потребителями или другими лицами от их имени. Аудиты третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями.

Аудит мотивационного состояния организации обычно организуется как внутренний аудит, осуществляемый руководителем, специалистами HR-службы или консультантами в целях выявления несоответствий реализуемой в организации мотивационной политики, которые оказывают прямое влияние на формирование мотивационного состояния в организации.

В связи с введением в организационную структуру специалистов в области гуманитарных технологий осуществление аудита мотивационного состояния можно рассматривать и как функциональную задачу гуманитарного технолога.

**Цель** аудита мотивационного состояния организации (МСО) состоит в установлении того, что мотивационное состояние организации и уровень удовлетворенности трудом соответствует:

- запланированным целям организации;
- требованиям разработанных в организации интегральных мотивационных программ;
- требованиям самой организации;
- интересам и потребностям сотрудников;
- интересам и потребностям клиентов.

Кроме того, аудит должен представить убедительные свидетельства того, что мотивационная политика компании распространяется в организации результативно и поддерживается в рабочем состоянии.

Аудит МСО может определяться как инструмент менеджмента, а результаты аудиторской проверки дают ответы на вопросы:

- Насколько сотрудники информированы о том, каких изменений в их трудовом поведении от них ожидают в процессе реализации мотивационных программ?
- Действуют ли сотрудники соответствующим образом?
- Применяются ли методы мотивации эффективно?

Результаты аудита МСО позволят руководителю внедрить изменения в мотивационные процессы в компании и по возможности устранить:

- возможность производства продукции или услуг низкого качества;
- получение жалоб от потребителя;
- финансовые потери;
- ухудшение или потерю имиджа организации.

Аудит мотивационного состояния организации может рассматриваться как аудит результатов процесса мотивации. В связи с этим основными задачами аудита выступают:

- выявление и определение того, соответствующим ли образом организован мотивационный процесс в организации;
- внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры мотивации;
- эффективен и результативен ли процесс мотивации;
- соответствует ли процесс мотивации требованиям организации.
- адекватна ли мотивационная политика организации требованиям, установленным самой организацией;

- удовлетворяет ли мотивационная политика организации требованиям работающих в ней сотрудникам и требованиям времени;
- выполняются ли запланированных мотивационные мероприятия и способствуют ли они достижению запланированных результатов трудового поведения сотрудников;
- устанавливаются и устраняются ли причины обнаруженных несоответствий для предупреждения их повторного возникновения;
- устанавливаются и устраняются ли причины потенциальных несоответствий для предупреждения их возникновения;
- выявляются ли возможности для улучшения мотивационного состояния организации.

В требованиях Международного стандарта к аудитам определяются *критерии аудита*, такие как совокупность политик, процедур или требований. Под критериями аудита МСО могут рассматриваться:

- мотивационная политика в организации;
- мотивационные процедуры;
- внутренние организационные стандарты;
- внешние стандарты, законы и нормы;
- требования систем менеджмента качества;
- требования персонала организации к процессу мотивации.

Критерии аудита используются в качестве ориентира, с которым в дальнейшем сравниваются *свидетельства аудита*.

В свою очередь, под свидетельством аудита понимают записи, изложение фактов или другую информацию, которая связана с критериями аудита и может быть проверена. В рамках проведения аудита МСО под свидетельствами

аудита можно рассматривать качественную и (или) количественную информацию относительно мотивационной политики, реализуемой в компании, используемых мотивационных процедурах, отношении персонала к мотивационным процессам в организации и пр.

Результатом оценки свидетельства аудита являются наблюдения (выводы) аудита. Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита или на возможности улучшения.

В результате проведения аудита МСО составляется заключение по результатам аудита. Опираясь на требования Международного стандарта, под заключением необходимо понимать выходные данные аудита, которые предоставляются аудиторской группой после рассмотрения целей аудита МСО и всех наблюдений аудита. В заключении по результатам аудита МСО необходимо отобразить:

- уровень соответствия организационным ожиданиям относительно удовлетворенностью трудом сотрудников и реальным уровнем их удовлетворенности;
- уровень мотивационного состояния организации (соответствие интегральных мотивационных программ и реализующихся в компании мотивационных процедур целям организации);
- уровень лояльности персонала к организации (соответствие позиций корпоративного кодекса и действительным уровнем приверженности сотрудников).

В процессе подготовки и планировании аудита мотивационного состояния организации необходимо выделять основных участников аудита. Под участниками аудита МСО следует рассматривать: заказчика аудита, проверяемую организацию (подразделение в организации), аудитора, аудиторскую группу и технического эксперта.

*Заказчиком аудита МСО* может быть руководство организации, руководство подразделения в организации или иное лицо, инициировавшее проведение аудита. Исходя из понимания аудита мотивационного состояния как внутреннего в аудите МСО, нет необходимости придерживаться требования Международного стандарта о наличии регламентирующего или контрактного права у заказчика на заказ аудита.

Под *проверяемой организацией* понимается организация или конкретное подразделение в организации, подвергающиеся аудиту мотивационного состояния.

*Аудитором*, проводящим аудит мотивационного состояния в организации, может быть лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита МСО. Как правило, аудитором МСО является специалист HR-службы, осуществляющий проверку соответствий между интегральными мотивационными программами и реальным состоянием дел внутри организации относительно мотивационного состояния персонала. Сегодня, в связи с начавшейся подготовкой специалистов в области гуманитарных технологий, можно предположить, что аудитором МСО потенциально может выступать гуманитарный технолог организации.

В ряде случаев аудиторскую деятельность осуществляет не один, а несколько аудиторов. В этом случае имеет смысл говорить об аудиторской группе, в которую кроме аудиторов может входить и технический эксперт. Техническим экспертом обычно является лицо, предоставляющее аудиторской группе специальные знания или опыт; при этом под специальными знаниями рассматриваются те, что относятся к организации, процессу или деятельности, подлежащей проверке. В конкретной организации в роли технических экспертов могут рассматриваться ли-

нейные руководители подразделений, специалисты службы управления персоналом, руководители организации высшего уровня управления, имеющие информацию об осуществляющихся в компании мотивационных мероприятиях. Технический эксперт не является аудитором и не участвует в подготовке свидетельств аудита или других итоговых документов.

Определяя содержание и сущность аудита мотивационного состояния, необходимо определить принципы аудита МСО. Следование им делает аудит результативным и надежным инструментом при реализации политики и целей организации, инструментами, основываясь на которых организация может улучшить свою деятельность. Приверженность этим принципам является неперенным условием для вынесения надежных и достаточных заключений по результатам аудита и для обеспечения того, что аудиторы, работая независимо друг от друга, в аналогичных условиях, придут к аналогичным заключениям. В связи с этим различаются принципы, относящиеся к аудитору, к процессу аудита и к организации аудита.

*Принципы деятельности аудитора:*

- этическое поведение – основа профессионализма;
- при проведении аудита важно доверие, честность, конфиденциальность и тактичность.
- добросовестное изложение – обязательство правдиво и точно представлять отчет. Наблюдения аудита, заключения по результатам аудита и отчеты по аудиту правдиво и точно отражают аудиторскую деятельность. Предоставляется отчет о значительных трудностях, встретившихся при аудите, и нерешенных разногласиях между аудиторской группой и проверяемой организацией;

- должное профессиональное внимание – приложение усердия и рассудительности при проведении аудита. Аудиторы проявляют внимание в соответствии с важностью выполняемой задачи и доверием, оказанным им заказчиком аудита и другими заинтересованными сторонами. Важным фактором является наличие необходимой компетентности.

Следующие принципы проведения аудита относятся к *процессу аудита*, который, согласно определению, является независимым и систематическим.

- Независимость – основа беспристрастности аудита и объективности заключений по результатам аудита. Аудиторы независимы от проверяемой деятельности и свободны от пристрастий и конфликтов интересов. Аудиторы поддерживают объективность мышления в течение процесса аудита, тем самым способствуя, чтобы наблюдения и заключения по результатам аудита были основаны только на свидетельствах аудита.
- Подход, базирующийся на доказательствах, – рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений по результатам аудита в процессе систематического аудита.
- Свидетельства аудита проверяемы. Так как аудит проводится в течение ограниченного периода времени и с ограниченными ресурсами, они основаны на выборке имеющейся информации. Объем выборки тесно связан с надежностью заключения по результатам аудита.

*Принципы, относящиеся к организации аудита:*

- принцип единообразия (каждая аудиторская проверка мотивационного состояния организации осуществляется по единой установленной процедуре, что обес-

- печивает ее упорядоченность, однозначность и сопоставимость);
- принцип системности (планирование и проведение аудиторских проверок мотивационного состояния организации по различным процессам мотивационной системы осуществляется с учетом установленной структурной взаимосвязи политика – программы – процедуры – общая результативность трудового поведения);
  - принцип документированности (проведение каждой аудиторской проверки МСО определенным образом документируется, чтобы обеспечить сохранность и сравнимость информации о фактическом мотивационном состоянии организации);
  - принцип предупредительности (каждая аудиторская проверка МСО планируется, и персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о цели, области, времени и методах проведения аудиторской проверки, чтобы обеспечить аудиторам необходимый уровень доверия и исключить возможность уклонения персонала от предоставления и демонстрации всех требуемых данных);
  - принцип регулярности (аудиторские проверки МСО проводятся с определенной периодичностью, чтобы все процессы мотивационной системы и все подразделения организации были объектом постоянного анализа и оценивания со стороны руководства организации);
  - принцип доказательности (процедуры и методы, используемые в аудиторских проверках МСО, должны обеспечивать надежность заключений по результатам аудиторских проверок);

- принцип независимости (проводящие аудиторские проверки лица не несут прямой ответственности за проверяемую деятельность и не должны зависеть от руководителя проверяемого подразделения, чтобы исключить возможность необъективных и пристрастных выводов аудиторских проверок мотивационного состояния организации);
- принцип открытости (результаты каждой аудиторской проверки МСО носят открытый характер, т. е. являются доступными для ознакомления любым сотрудником проверенного подразделения и организации в целом).

Таким образом, *аудит мотивационного состояния организации является необходимым средством выявления несоответствий между ожиданиями относительно мотивационной политики, влияющей на формирование трудового поведения персонала, и действительным состоянием дел в конкретном подразделении (или организации в целом), свидетельствующем о реальном уровне мотивационного состояния, общей удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников.*

## **4.2. Разработка программы и плана аудита мотивационного состояния организации**

*Программа аудита* мотивационного состояния организации – это совокупность одного или нескольких аудитов МСО, запланированных на конкретные сроки и направленных на выявление соответствий между реализуемыми в организации мотивационными процессами и уровнем мотивационного состояния организации как результата деятельности руководства относительно мотивации работников.

Программа аудита МСО может включать один или несколько аудитов, в зависимости от размера, типа и сложности проверяемой организации, а также запроса на аудит заказчика аудита. Эти аудиты могут преследовать разнообразные цели (например, выявление соответствия/несоответствия по одному критерию аудита МСО – мотивационные процедуры и уровень индивидуальной мотивации работников конкретных подразделений), а могут включать комплексные или совместные аудиты (например, определение соответствия /несоответствия по всем критериям аудита МСО – мотивационная политика, реализуемая в компании, общее мотивационное состояние, удовлетворенность трудом как результат процесса формирования мотивации и пр.).

Программа аудита включает все виды деятельности, необходимые для планирования и организации различных типов и количества аудитов мотивационного состояния организации, а также предоставления ресурсов (например, доступ к документации HR-служб, свободный доступ к опросу аудируемых работников и т. д.), обеспечивающих их результативное и эффективное выполнение в конкретные сроки.

Организация может установить одну или несколько программ аудита МСО. Обязательным условием аудиторской проверки МСО должно стать то, что высшее руководство организации *предоставляет полномочия* для разработки и реализации программы аудита.

В свою очередь, лица, назначенные ответственными за разработку и реализацию программы аудита МСО, должны:

- а) устанавливать, реализовывать, проводить мониторинг, анализировать и улучшать программу аудита мотивационного состояния организации;

б) определять необходимые ресурсы и обеспечивать их предоставление.

Ключевыми работами в процессе разработки и применения программы аудита МСО являются:

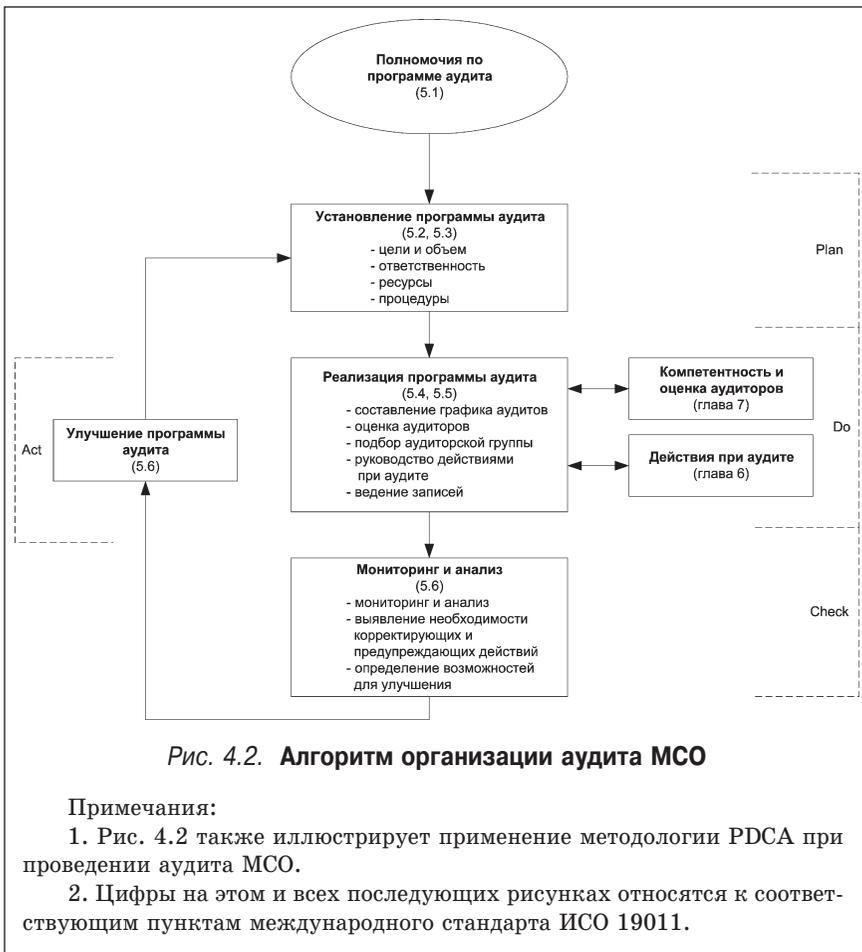
- установление полномочий для программы аудита мотивационного состояния организации;
- учреждение самой программы аудита МСО, включая цели аудита и область действия, обязанности, ресурсы и процедуры;
- обеспечение выполнения программы аудита мотивационного состояния организации;
- мониторинг и анализ программы аудита МСО в целях улучшения ее эффективности и результативности;
- улучшение программы аудита.

Блок-схема разработки и реализации программы аудита (на основе Международного стандарта ИСО 19011) представлена на рис. 4.2.

Программы аудита мотивационного состояния организации могут включать:

- серию внутренних аудитов мотивационного состояния на текущий год;
- серию аудитов мотивационного состояния и удовлетворенности трудом персонала на перспективу (3 года);
- серию аудита мотивационного состояния во времени (5 лет и более);
- серию аудитов мотивационного состояния по одному конкретному подразделению;
- серию аудитов мотивационного состояния всех подразделений организации и т. д.

Разработка и реализация программы аудита мотивационного состояния организации должна включать целенаправленное планирование мероприятий аудита, предоставление ресурсов со стороны руководства организации,



линейных руководителей подразделений или HR-служб организации и установление процедур для проведения аудитов в соответствии с программой.

Под *планированием аудита* мотивационного состояния организации понимают описание конкретных видов деятельности аудитора и конкретных мероприятий по аудиту организации.

Основными стадиями в планировании и проведении аудита мотивационного состояния организации являются:

- инициация аудита;
- проведение анализа документации, позволяющей выявить соответствие реализуемой мотивационной политики и уровня мотивационного состояния в компании;
- подготовка к аудиторским работам на месте (конкретном подразделении или в группе подразделений, подвергающихся аудиторской проверке);
- проведение аудита на месте, т. е. реализация конкретных аудиторских мероприятий, направленных на выявление несоответствий или подтверждения соответствий проверяемых объектов, влияющих на мотивационное состояние;
- подготовка, утверждение и распространение отчета по аудиту;
- завершение аудита (включая необходимую любую последующую работу, например, разработку и проведение коррекционных программ по улучшению уровня мотивационного состояния организации).

Процесс инициации аудита МСО должен включать:

- назначение руководителя аудиторской группы или назначение аудитора. Как уже было указано, роль аудитора МСО может выполнять специалист HR-службы, специалист в области гуманитарных технологий, линейный менеджер или высшее руководство;
- установление целей (задач), области действия и критериев аудита мотивационного состояния организации;
- определение выполнимости аудита МСО;
- подбор аудиторской группы (при необходимости или по запросу заказчика аудита МСО);

- установление начального контакта с проверяемыми подразделениями организации, где будет проходить аудиторская проверка.

В процессе планирования аудита МСО необходимо:

- создание плана аудита, в котором документируется порядок проведения аудита МСО, основные методы аудита;
- распределение конкретной работы или обязанностей между членами аудиторской группы (если таковая имеет место);
- разработка рабочих документов (опросные листы, контрольные листы и планы выборки).

В ходе работы на месте (конкретном подразделении организации, где проводится аудиторская сессия) выполняются следующие мероприятия:

- проведение открытого совещания с проверяемым подразделением;
- установление каналов связи с проверяемыми и другими в ходе аудита МСО;
- определение ролей и обязанностей сопровождающих (при необходимости);
- сбор и анализ документов, описывающих мотивационную политику организации, мотивационные процедуры или проверяемый мотивационный процесс, а также проверка рабочих инструкций, технологической документации и других нормативных документов;
- сбор и анализ нормативной документации, на соответствие которой будет проводиться проверка (например, утвержденные в организации интегральные мотивационные программы или ключевые показатели эффективности с указанием мотивационного поля);
- разработка опросника в соответствии с целями аудита мотивационного состояния;

- сбор и подтверждение информации о мотивационном состоянии организации;
- выработка наблюдений аудита МСО;
- подготовка заключений аудита МСО;
- проведение заключительного совещания с аудиторской группой и заказчиком аудита МСО

На заключительном этапе аудита МСО составляется отчет по его результатам. В отчете по результатам аудита следует точно отразить то, что было выявлено в процессе аудита. Аудит мотивационного состояния организации считается завершенным, когда вся деятельность, предусмотренная планом аудита выполнена, и утвержденный отчет по аудиту разослан заинтересованным лицам (например, заказчику аудита и подразделениям для ознакомления) в целях соблюдения принципа «открытости» аудиторской проверки.

В ходе планирования аудита мотивационного состояния, а также в процессе разработки программы аудита необходимо определить *методы аудита*, которые будут адекватны поставленным задачам.

Традиционными методами аудита являются:

- 1) наблюдение,
- 2) опрос,
- 3) доказательство (объективное свидетельство),
- 4) анализ,
- 5) оценивание.

*Наблюдение* в процессе аудита мотивационного состояния рассматривается как категорическая констатация факта, которая:

- строится на ознакомлении, осмотре и изучении конкретного объекта аудита, а именно конкретного процесса формирования мотивации, оказывающего пря-

мое влияние на уровень мотивационного состояния организации и уровень удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников;

- является основным «толчком» для раскручивания ситуации.

Объектами наблюдения в аудите мотивационного состояния могут стать:

- использование компетенций работников в организации;
- процесс поддержания корпоративной культуры;
- процесс формирования групповой сплоченности;
- стиль управления руководства по целям организации;
- документация (утвержденные нормативные документы, свидетельствующие о мотивационных процедурах и мероприятиях);
- состояние рабочих мест и мест отдыха;
- технологическое оборудование;
- поведение сотрудников.

Другим методом аудита мотивационного состояния организации является *опрос*, который может включать:

- анкетирование (опросник). В аудите МСО опросники могут служить методом сбора информации по аудитируемому объекту, например, в целях выявления отношения коллектива к их непосредственному руководителю или отношение работников к пропагандируемым в компании корпоративным ценностям;
- непосредственную беседу (интервью) с сотрудниками проверяемого подразделения. Интервью в аудите МСО обычно осуществляются в целях конкретизации полученной аудитором информации или в целях формирования доказательной базы по оцениваемому объекту (конкретному мотивационному процессу или процедуре и т. д.)

В аудите МСО применяют два типа бесед:

- свободная беседа – проводящаяся аудитором с руководством проверяемого подразделения по вопросам его отношения к оцениваемым мотивационным процессам или с работниками подразделения в целях сбора и конкретизации информации;
- формализованная беседа, нацеленная на конкретное формулирование и описание соответствий или несоответствий и уровня мотивационного состояния организации как результата мотивационных процессов.

Роль аудитора в процессе проведения беседы в ходе аудита мотивационного состояния определяется ее формой:

- при свободной беседе аудитор не оказывает непосредственного влияния на поведение собеседника, лишь изредка задавая ему направляющие вопросы;
- при формализованной беседе роль аудитора активнее: он задает большое количество вопросов, оставляя собеседнику возможность лишь коротко отвечать на них.

В аудите мотивационного состояния средствами опроса аудитору следует учитывать следующие моменты:

- аудитор общается с сотрудниками, которые выполняют конкретные виды работ или решают конкретные задачи в пределах области аудита МСО;
- опрос проводится в рабочее время на рабочем месте сотрудника;
- сотрудник должен быть психологически подготовлен к опросу, при этом следует учитывать состояние собеседника;
- следует исключить при беседе присутствие начальника (особенно в ходе определения соответствия стиля управления целям организации);

- необходимо кратко объяснить цель аудита МСО участникам опроса;
- опрос необходимо начинать с просьбы рассказать о своей работе.

В процессе опроса подлежат учету:

- должностные обязанности сотрудника;
- его квалификация;
- документы, регламентирующие его работу;
- оборудование, которое используется сотрудником;
- продукт (услугу), который производит сотрудник.

Результаты опроса обобщаются и анализируются вместе с опрашиваемым лицом. Необходимо также поблагодарить опрашиваемое лицо за сотрудничество.

*Доказательство* как метод аудита МСО состоит в подтверждении или опровержении какой-либо информации, полученной в процессе аудита мотивационного состояния. Доказательство в аудите МСО характеризуется показателями:

- надежность аудиторского доказательства зависит в основном от степени его подтверждения и квалификации аудитора;
- субъективные мнения и заключения членов оцениваемого подразделения, не основанные на фактах, не могут быть использованы в качестве объективных доказательств для подготовки аудитором официального заключения при составлении отчета.

*Метод анализа* в процессе аудиторской проверки мотивационного состояния организации позволяет аудитору расчлнить проверяемую деятельность на более простые части и установить взаимоотношение этих частей. Например, в ходе выявления соответствия мотивационных процессов в организации ожиданиям руководителя относительно результата мотивации сотрудников, возможно раз-

бить анализ всех мотивационных процессов на конкретные составляющие, такие как экспертиза методов мотивации, экспертиза индивидуального подхода руководства к мотивированию сотрудника и т. д.

*Оценивание* как метод аудита мотивационного состояния организации используется для выработки заключения по результатам аудиторской проверки.

Основными документами в аудите мотивационного состояния организации являются опросный лист, контрольный лист и журнал аудитора.

*Опросный лист* представляет собой анкету, содержащую перечень вопросов для проверяемого подразделения или должностного лица, ответы на которые используются для предварительного оценивания мотивационного состояния организации.

Правила составления опросного листа в аудите мотивационного состояния следующие:

- опросный лист должен содержать перечень вопросов к руководителю подразделения для предварительной оценки мотивационного состояния и уровня удовлетворенности трудом сотрудников;
- вопросы, включаемые в опросный лист, должны строиться на основе анализируемых документов, свидетельствующих о реализации мотивационной политики в организации и касающихся наиболее существенных аспектов функционирования процесса мотивации, подлежащего аудиту МСО;
- вопросы формулируются лаконично, недвусмысленно, они должны быть понятны отвечающим и предусматривать только однозначный ответ («да» или «нет»);
- вопросы должны располагаться в определенной последовательности, чтобы служить своеобразным «пу-

теводителем» для проведения аудиторской проверки мотивационного состояния организации.

В ходе обработки опросных листов в работе аудитора целесообразно придерживаться следующих правил:

- заполненный опросный лист анализируется аудитором на предмет полноты и характера ответов относительно мотивационного состояния и уровня удовлетворенности трудом в конкретном проверяемом подразделении;
- ответы, вызывающие сомнение в достоверности, подлежат обсуждению с руководителем аудиторской группы, или с руководителем проверяемого подразделения, или с руководителем HR-службы;
- ответы, вызывающие сомнения аудиторов, должны быть проверены в ходе дальнейшего аудита.

*Контрольный лист (check-list)* должен представлять собой заранее составленный систематизированный перечень вопросов, ответы на которые позволяют аудитору в ходе аудита мотивационного состояния получить информацию о степени соответствия объекта аудита (мотивационной политики, мотивационной программы, методов и процедур мотивации и т. д.) установленным (и ожидаемым руководством) требованиям.

Правила составления контрольного листа в аудите мотивационного состояния:

- чек-лист готовится индивидуально каждым членом аудиторской группы, исходя из особенностей того задания, которое ему поручил ведущий аудитор;
- вопросы должны предоставлять возможность развернутых ответов;
- вопросы предназначены для получения аудитором свидетельств соответствия мотивационного процесса в организации установленным требованиям;

Внимание при составлении чек-листа следует уделить:

- отрицательным ответам в опросном листе;
- контрольным точкам объекта мотивационного состояния;
- проблемам, выявленным в ходе предыдущих аудитов (если они проводились);
- проблемам взаимодействию процесса мотивации с другими организационными процессами.

*Журнал аудитора мотивационного состояния организации* (записи, относительно исследуемых процессов мотивации, которые ведет аудитор) – журнал или бланк, в котором аудитор фиксирует факты, результаты бесед, наблюдения и иную информацию, собранную в ходе конкретной аудиторской проверки мотивационного состояния организации.

Как было указано ранее, основная задача аудита мотивационного состояния состоит в оценке соответствия мотивационной политики и удовлетворенности персонала целям организации. Результатами такой оценки станут выявленные несоответствия. *Несоответствия* (отклонения) должны фиксироваться в документах аудита и обязательно отражаться в отчете по результатам аудита.

Правила работы с несоответствиями в аудите мотивационного состояния:

- регистрация несоответствия в случае, если не выполняется требование мотивационной политики или конкретного мотивационного мероприятия (процедуры);
- необходимо фиксировать только факты;
- все факты фиксируются полностью и точно;
- не проводится обобщение отдельных отклонений; необходимо продолжать проверку, если сомнения продолжают возникать в ходе аудита;
- нельзя сравнивать количество несоответствий. Главным в аудите мотивационного состояния является вид несоответствия.

Несоответствия могут классифицироваться по степени локальности для мотивационного состояния, что также должно отражаться в отчете по результатам аудита МСО:

- значительные несоответствия (серьезный недостаток, который отрицательно воздействует на результативность мотивационной политики, осуществляемой в организации, например, невыполнение на местах регламента мотивационной программы организации);
- незначительные несоответствия (упущения и сбои в выполнении отдельных требований руководства (персонала) к процессу мотивации, влияющее на общее мотивационное состояние организации, например, хаотичное управление карьерным циклом сотрудников, неиспользование в процессе управления компетенций работников и т. д.);
- замечания и наблюдения (наблюдения аудитора, которые могут быть положены в основу коррекционных программ по улучшению мотивационного состояния в организации и повышению уровня удовлетворенности трудом персонала. Например, низкая культура внутрифирменных коммуникаций, ведущих к нарушению корпоративного кодекса, низкий уровень сплоченности коллектива и как факт – низкая удовлетворенность трудом и лояльность персонала в организации).

По итогам аудита мотивационного состояния составляется отчет, который оформляется документально и представляется на заключительной беседе аудитора (аудиторской группы) с заказчиком аудита. Документы по обнаруженным несоответствиям оформляются каждым аудитором и сводятся в итоговый отчет руководителем аудиторской группы. Итоговый отчет по аудиту мотивационного

состояния не имеет жестко регламентированной формы и разрабатывается на основе фиксации несоответствий.

Алгоритм составления аудиторского отчета:

1. Описание организации (подразделения) – краткая история организации, направление деятельности, кадровый состав, структура управления.
2. Данные проведенного аудита МСО с представлением опросных листов, контрольных листов, журнала аудитора.
3. Аналитическая справка по полученным данным, демонстрирующая уровень мотивационного состояния организации, удовлетворенность трудом, лояльность сотрудников и т. д.
4. Перечень выявленных несоответствий по степени локальности для мотивационного состояния организации.
5. Аудиторские выводы по проведенному аудиту.
6. Рекомендации руководству по управлению мотивацией в организации (например, рекомендации по разработке интегральных мотивационных программ).

После проведения аудита проводится совещание группы с целью подведения итогов аудита и подготовки к заключительной беседе.

### **4.3. Направления аудита мотивационного состояния организации**

В связи с тем что общая цель аудита состоит в выявлении несоответствий между реальным мотивационным состоянием организации и ожиданиями от реализации мотивационных программ для их последующей коррекции,

основные направления аудита МСО заключаются в поиске возможностей:

- для определения индивидуальных источников эффективности трудового поведения персонала (ключевые показатели эффективности – КРІ);
- для повышения уровня групповой сплоченности коллектива оцениваемого подразделения (организации);
- для обеспечения соответствия стиля управления целям и задачам организации, уровню развития сотрудника компании.

Определение значения представленных показателей позволит выявить мотивационное состояние организации (ее подразделения) с последующим определением уровня удовлетворенности работой в компании и уровнем лояльности сотрудников к организации. Следует отметить, что представленные направления способствуют активизации трудового потенциала сотрудников в процессе внедрения гуманитарных технологий управления.

*Источниками* повышения эффективности мотивационного состояния являются те регуляторы, воздействие на которые влечет целенаправленное изменение в трудовом поведении индивида, группы и в целом деятельности организации.

*Источники индивидуальной эффективности* – категории, воздействие на которые приводит к изменению в индивидуальной деятельности. К ним относят: способности, умения, знания, навыки, отношения, мотивацию, т. е. профессиональную компетентность. Оценка в процессе аудита мотивационного состояния данных показателей позволит выявить уровень индивидуальной мотивации к выполнению работником возложенных на него задач и в случае необходимости провести управленческую коррекцию.

В аудите мотивационного состояния организации целесообразно оценивать соответствие *способностей* конкретного работника требованиям должности. Если соответствие по показателю «способности» не обнаруживается, то это, как правило, свидетельствует о невысоком уровне индивидуального мотивационного состояния, что в конечном итоге влияет на общее мотивационное состояние организации.

Варианты несоответствий по показателю «способности» могут быть следующими.

- Сотрудник не имеет способностей, требуемых по личностной спецификации к должности. В результате данное несоответствие сказывается на результативности его труда, что, как правило, отмечается руководством. С другой стороны, такое несоответствие может влиять на психологическое состояние сотрудника, который ощущает свою неспособность к выполнению конкретных организационных задач. В конечном итоге такое несоответствие свидетельствует о низком уровне индивидуального мотивационного состояния работника.
- Способности сотрудника более развиты, чем требуется по должностной модели. Такое несоответствие традиционно приводит к тому, что работник теряет интерес к выполнению профессиональных задач, что также сказывается на индивидуальном мотивационном состоянии.

Аудит МСО относительно соответствия знаний конкретного специалиста и требований должности позволяет определить результативность выполнения работ сотрудником и уровень его индивидуальной мотивации.

Несоответствия по показателю «знания» могут быть следующими.

- Знания сотрудника намного глубже, чем требуется по должности. В результате этого несоответствия у сотрудника теряется интерес к работе в связи с неиспользованием его интеллектуального потенциала.
- Знания сотрудника недостаточны для выполнения профессиональных задач и не соответствуют требованиям должности. Такое несоответствие может привести к снижению у сотрудника уверенности в себе, боязни выполнять определенные функциональные задачи, что негативно сказывается на психологической безопасности и ведет к снижению уровня индивидуальной мотивации.
- Знания сотрудника соответствуют требованиям должности, однако регулярно не пополняются и не обновляются. Данное несоответствие обычно приводит к профессиональному «застою», что ведет к потере интереса к работе и косвенно влияет на снижение уровня индивидуальной мотивации.

Оценка соответствия *профессиональных навыков* требованиям должности позволяет выявить влияние данной характеристики на индивидуальную мотивацию работника.

В аудите МСО можно выделить следующие несоответствия по данному показателю.

- Сотрудник не обладает навыками, требуемыми должностью. Это несоответствие сказывается на общей результативности работы сотрудника, а также оказывает негативное влияние на его психологическое состояние. В результате снижается уровень индивидуальной мотивации работника, влияющий на общее мотивационное состояние организации.

- Сотрудник обладает навыками, не используемыми в профессиональной деятельности, но требуемыми должностными инструкциями. Такое несоответствие, как правило, приводит к активизации демотивационного фактора «нарушение негласного контракта», т. е. когда на «входе» в организацию требовались одни навыки к трудовой деятельности, а реальная работа оказывается не связанной с выполнением задач, для решения которых они требуются. В результате сотрудник начинает терять имеющиеся у него навыки и на этом фоне происходит снижение уровня его мотивационного состояния.

*Профессиональные умения* влияют на ключевые показатели эффективности работы конкретного специалиста, способствуют формированию его мотивационного состояния. В аудите МСО можно выделить следующие несоответствия по данному показателю.

- Профессиональные умения недостаточны по сравнению с требуемыми должностью. Это несоответствие влияет на психологическое состояние работника и снижает его мотивацию к выполнению поставленных задач.
- Уровень профессиональных умений сотрудника намного превышает требуемый по должности. Такое несоответствие оказывает влияние на потерю интереса к трудовой деятельности, на снижение потребности в самореализации, что приводит к снижению уровня индивидуального мотивационного состояния.
- Умения сотрудника соответствуют требуемым по должности, однако они не подвергались изменениям и трансформации более трех-четырех лет подряд. В этом случае сотрудник попадает в состояние профессионального «застоя», теряет интерес к осуществляемой им деятельности, что сказывается на понижении по-

требности в самореализации и приводит к общей «психологической усталости» вследствие выполнения однотипной работы. Это в конечном итоге приводит к снижению мотивации и потере активности трудового поведения работника.

Аудит *индивидуальных мотивационных состояний* предполагает глубокий анализ индивидуальных характеристик работника в процессе разработки интегральных мотивационных программ, в частности, программ корпоративного обучения, повышения квалификации (в целях изменения уровня по категориям «знания», «умения», «навыки»), процессе отбора кандидатов на вакантные должности (в целях определения соответствия «способности» – требования к должности).

К *источникам групповой эффективности* относят наличие лидерства в группе, оптимальную структуру группы, наличие адекватного задачам и положению в организации статуса группы; распределение групповых ролей на основе анализа индивидуального поведения членов группы; формирование адекватных организационным ценностям групповых норм.

Аудит МСО по групповым источникам эффективности требует определения соответствия корпоративных ценностей и степени поддержки этих ценностей руководством и работниками, соответствия целей корпоративных мероприятий и отношения к ним со стороны коллектива. Основной акцент в аудите МСО по групповым источникам эффективности должен фокусироваться на диагностике соответствий организационной культуры:

*Первый блок. Оценка соответствия управления по целям:*

- оценка соответствия организационной культуры и действующей структуры управления организации;

- оценка соответствия организационной культуры и действующий бизнес-стратегии и стратегии управления персоналом;
- оценка соответствия организационной культуры системе действующих в организации нормативных документов в работе с персоналом.

В аудите соответствия по целям оцениваются:

- степень отражения в учредительных документах заявленной миссии организации;
- степень отражения в должностных инструкциях, трудовых соглашениях миссии организации.

*Второй блок. Оценка соответствия управления по ценностям:*

- оценка соответствия организационной культуры системе ценностей организации;
- оценка соответствия организационной культуры принятой в организации системе символов.

В аудите соответствия по ценностям оценивается:

- соответствие организационной культуре ритуалов, обычаев, мифов;
- соответствие организационной культуре морально-нравственных позиций работников;
- соответствие организационной культуре возможностей по самореализации работников;
- соответствие организационной культуре системы символов;
- соответствие организационной культуре системы безопасности (проблемы коммуникаций);
- соответствие организационной культуре идентичности сотрудников.

*Третий блок. Оценка соответствия поведения организации на рынке:*

- оценка соответствия управления по ценностям ожиданиям клиентов;
- оценка соответствия управления по целям и по ценностям ожиданиям бизнес-среды.

В аудите соответствия поведения организации оцениваются:

- соответствие товарной марки и знаков соответствия качеству товаров и услуг организации;
- соответствие идентичности организации восприятию ее образа клиентами и в деловой среде;
- соответствие уровня социальной ответственности ожиданиям клиентов и бизнес-среды;
- соответствие этических норм поведения персонала ожиданиям клиентов и бизнес-среды.

К *источникам организационной эффективности* относят внешние условия, например, состояние экономики; технологии, реализующиеся в конкретной организации; стратегическую политику управления; компетенцию организации; осуществляющиеся в конкретной организации процессы; уровень развития организационной культуры. Все перечисленные категории оказывают прямое влияние на уровень мотивационного состояния организации и могут быть исследованы на соответствие в процессе аудита МСО.

Как указывалось выше, аудит МСО может быть направлен на выявление соответствия *стиля управления* целям и задачам организации и уровню развития сотрудников. В этом случае основной акцент в аудиторской проверке ставится на анализ демонстрируемых руководителем стилей управления в процессе взаимодействия с конкретными сотрудниками подразделения.

Консалтинговой компанией The Ken Blanchard Companies был разработан контрольный список ситуационных

переменных, детерминирующих выбор конкретного стиля управленческого взаимодействия, влияющего на уровень мотивации.

Самой важной переменной в выборе определенного стиля управления по целям является *уровень развития мотивируемого лица* в плане конкретных целей и задач.

Далее определяются переменные второго плана:

- переменные цели и задачи;
- переменные организации;
- переменные менеджера.

*Переменные цели и задачи:*

- требования по времени (как быстро должно быть выполнено определенное задание, есть ли цейтнот);
- серьезность и важность поставленной задачи (какой уровень участия, является ли успешное выполнение задачи решающим для будущего сотрудников организации);
- сложность (насколько трудна задача в конкретном выполнении);
- уникальность (идет ли речь о новой цели и новой задаче, работал ли сотрудники над аналогичными задачами в прошлом).

*Переменные организации:*

- корпоративная культура (является ли корпоративная культура относительно авторитарной или представляет возможность принимать участие в управлении; приучаются ли работники и рабочие группы работать самостоятельно; насколько организация является разносторонней и поощряется ли разносторонность; каков уровень стресса и как часто возникают конфликтные ситуации; приемлемо ли в организации просить о помощи и признаваться в том, что ты чего-то не знаешь);

- стабильность и изменения в организации (является ли организация стабильной или в ней часто происходят организационные перемены);
- ожидания руководителя и коллег (достигаются ли корпоративные цели; увеличивается ли прибыль; предоставляет ли организация возможности для роста).

*Переменные менеджера:*

- компетентность (обладает ли менеджер необходимыми знаниями и навыками, чтобы помогать сотрудникам достигать профессиональных и организационные цели);
- вовлеченность (достаточно ли мотивирован и уверен в своих силах менеджер для достижения поставленных целей; считает ли менеджер, что работа доставит ему удовольствие).

Выбор стиля управления во многом определяется уровнем развития сотрудника. Для оценки уровня развития сотрудника необходима целенаправленная диагностика и экспертиза, которая помогает менеджеру оказывать содействие в развитии персонала и формировать высокий уровень мотивационного состояния. Опыт The Ken Blanchard Companies показывает, что уровень развития можно определять по следующим составляющим:

- компетентность сотрудника (специфические по целям и задачам знания и навыки для достижения предстоящей задачи базируются на образовании, опыте и обучении на рабочем месте и универсальные знания и навыки, которые подходят для решения разнообразных задач);
- вовлеченность сотрудника (уровень его мотивации и уверенности, направленные на достижение конкретных целей и задач).

Исходя из вышесказанного, можно выделить *четыре уровня развития сотрудника*, которые будут основой для определения стиля управления по целям (табл. 4.3.1).

Таблица 4.3.1

### Уровни развития персонала организации

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Низкая компетентность / высокая вовлеченность	Низкая (средняя) компетентность/ низкая вовлеченность	Средняя (высокая) компетентность/ нестабильная вовлеченность	Высокая компетентность/ высокая вовлеченность

*Сотрудник, демонстрирующий уровень 1* (полный энтузиазма «новичок», по The Ken Blanchard Companies), проявляет заинтересованность и энтузиазм в отношении целей и задач, но ему недостает конкретных навыков и необходимого опыта.

*Сотрудник, демонстрирующий уровень 2* (лишенный иллюзии «стажер», по The Ken Blanchard Companies), обладает, как правило, определенными навыками для выполнения задачи, но он часто демотивирован из-за несбывшихся ожиданий. Типичными оказываются понижение активности.

*Сотрудник, демонстрирующий уровень 3* (способный, но осторожный «исполнитель», по The Ken Blanchard Companies), обладает относительно хорошими навыками для выполнения работ, но ему не хватает уверенности в себе, что отражается на уровне мотивации.

*Сотрудник, демонстрирующий уровень 4* («мастер» своего дела, по The Ken Blanchard Companies), обладает всеми необходимыми для решения задач навыками, полон энтузиазма, мотивирован и уверен в себе.

Определив уровень развития сотрудника, становится возможным выявить соответствие стиля управления ключевым потребностям работника (табл.4.3.2).

Таблица 4.3.2

**Взаимосвязь уровня развития  
и приоритетных потребностей работника**

<p><b>Приоритетные потребности сотрудника, демонстрирующего уровень 1</b></p>	<p><b>Приоритетные потребности сотрудника, демонстрирующего уровень 2</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• признание энтузиазма и универсальных навыков;</li> <li>• четко определенные цели и задачи;</li> <li>• установление сроков;</li> <li>• информация о том, как будут собираться данные о качестве работы и как они будут доводиться до остальных;</li> <li>• планы мероприятий (как, когда, с кем и т. д.);</li> <li>• границы и ограничения;</li> <li>• информация о целях, задачах компании;</li> <li>• постепенный процесс освоения новых навыков;</li> <li>• наглядный пример (показать, как это делается);</li> <li>• возможность пробовать и упражняться;</li> <li>• обязательная «обратная связь» по результатам работы;</li> <li>• помощь в решении проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• четкие цели;</li> <li>• перспективы;</li> <li>• частая обратная связь;</li> <li>• поощрение за прогресс;</li> <li>• содействие при анализе успехов и неудач;</li> <li>• гарантия допустимости ошибок;</li> <li>• объяснение, «как это делается»;</li> <li>• возможность совместного обсуждения;</li> <li>• участие в процессе принятия решения и решении проблем и возможность влияния на них;</li> <li>• выбор альтернатив;</li> <li>• конкретное совершенствование навыков средствами целенаправленного обучения</li> </ul>

Приоритетные потребности сотрудника, демонстрирующего уровень 3	Приоритетные потребности сотрудника, демонстрирующего уровень 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в общении и наставничестве;</li> <li>• возможность проверить идеи;</li> <li>• возможность обсуждать сомнения и обмениваться мнениями;</li> <li>• поддержка и одобрение развития навыков для самостоятельного решения проблем;</li> <li>• поддержка при объективном подведении итогов;</li> <li>• устранение препятствий на пути к достижению цели;</li> <li>• хвала и признание высокой компетентности и успехов;</li> <li>• стимул для преодоления привычки «откладывать на потом»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сложность задачи;</li> <li>• признание личного вклада в успех организации;</li> <li>• независимость и авторитет;</li> <li>• доверие;</li> <li>• возможность поделиться навыками с другими</li> </ul>

Если руководитель организации (подразделения) не учитывает уровень развития каждого сотрудника, то в целом результаты аудита могут показать низкий уровень мотивационного состояния. В связи с этим при аудите мотивационного состояния необходимо оценивать адекватность стиля управления и уровня развития персонала.

По существу, оценка стиля управления сводится к его отнесению к директивному или поддерживающему.

*Директивное поведение* фиксируется при аудите, когда менеджер:

- ставит конкретные цели и четко излагает ожидаемые результаты;

- объясняет сотруднику, что, когда и как необходимо делать;
- внимательно следит за ходом выполнения работы сотрудником;
- проводит текущий контроль и оценивает работу.

*Поддерживающее поведение* менеджера фиксируется, когда:

- управление осуществляется в рамках непосредственного диалога;
- менеджер прислушивается к мнению подчиненных, подбадривает их и оказывает им поддержку;
- вовлекает персонал в процесс принятия решения;
- поощряет и создает условия для самостоятельного решения проблем.

Мотивационное состояние организации будет улучшаться, если стиль управления будет соответствовать уровню развития сотрудника в процессе выполнения конкретной профессиональной задачи.

Таблица 4.3.3

### Уровни и стили управления

<p><b>Уровень 1: сильно директивное и мало поддерживающее поведение</b></p>	<p><b>Уровень 2: сильно директивное и сильно поддерживающее поведение</b></p>
<p><i>Стиль «директивность»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимо признавать энтузиазм и универсальные навыки сотрудника;</li> <li>• устанавливать твердые и понятные цели, сроки, приоритеты;</li> <li>• определять роли, границы и ограничения;</li> <li>• руководящая роль в планировании лежит на менеджере-консультанте;</li> </ul>	<p><i>Стиль «обучение»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение сотрудника к постановке цели и составление плана мероприятий, но решение принимается самим менеджером;</li> <li>• выслушивает мнение и идеи сотрудника;</li> <li>• активизирует к профессиональному прогрессу сотрудника;</li> <li>• допускает сотрудника к решению проблем и поиску решения как такового;</li> </ul>

<b>Уровень 1: сильно директивное и мало поддерживающее поведение</b>	<b>Уровень 2: сильно директивное и сильно поддерживающее поведение</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• составляет план выполнения задачи;</li> <li>• инструктирует и демонстрирует, «как надо сделать»;</li> <li>• наблюдает и проверяет ход выполнения поставленной задачи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• помогает сотруднику в анализе ошибок;</li> <li>• объясняет ожидаемый результат;</li> <li>• поощряет в совершенствовании профессиональной компетентности сотрудника</li> </ul>
<b>Уровень 3: мало директивное и сильно поддерживающее поведение</b>	<b>Уровень 4: мало директивное и мало поддерживающее поведение</b>
<p><i>Стиль «поддержка»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поощряет сотрудника взять на себя роль при постановке задачи, составлении плана мероприятий и решению проблем;</li> <li>• направляет разговор по анализу проблем и трудностей;</li> <li>• позволяет самостоятельно решать проблемы и делать оценки;</li> <li>• основной вопрос менеджера «Чем я могу помочь?»;</li> <li>• поддерживает, вдохновляет и поощряет сотрудника для признания его компетентности;</li> <li>• напоминает о прошлых успехах сотрудника для укрепления уверенности в себе;</li> <li>• предлагает альтернативы, делающие цель интереснее и требовательнее в том случае, если сотрудник мало мотивирован;</li> <li>• помогает устранить препятствия в достижении цели</li> </ul>	<p><i>Стиль «делегирование»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ожидание от сотрудника, что он сам возьмет на себя управление в процессе достижения поставленной цели;</li> <li>• делегирует ответственность на сотрудника в процессе принятия решения и составления плана мероприятий по достижению цели;</li> <li>• доверие профессиональным навыкам сотрудника;</li> <li>• дает возможность сотруднику ставить более сложные задачи для достижения более высокого уровня квалификации;</li> <li>• дает возможность сотруднику обмениваться опытом и навыками с собой и другими;</li> <li>• высказывает признание за вклады в развитие организации;</li> <li>• предоставляет (при необходимости) ресурсы</li> </ul>

Если в процессе аудита МСО выявляется несоответствие стиля управления и уровня развития сотрудников, то в аудиторском отчете это необходимо отразить, так как данное несоответствие оказывает прямое влияние на уровень мотивационного состояния организации. Например, в аудите МСО могут выявляться следующие несоответствия стиля управления по целям:

- руководитель использует стиль «директивность» по отношению к сотруднику с уровнем развития 4 (обычно это характеризует руководителя, который не желает передавать ответственность и демонстрирует жесткий контроль и авторитарность). В результате может наблюдаться снижение уровня мотивации у сотрудника в связи с недостаточностью свободы выбора в процессе принятия самостоятельного решения относительно профессиональной деятельности;
- руководитель использует стиль «делегирование» по отношению к сотруднику с уровнем развития 1. Такое несоответствие приводит к «панике», психологической дестабилизации и возможному непониманию сотрудника: «Как надо поступать? Где найти информацию?» и т. д. Как правило, результативность выполнения задания сотрудником при таком стиле управления является низкой, что ведет к возникновению производственных проблем, негативно влияет на психологическое состояние сотрудника, повышает стресс и приводит к снижению уровня мотивационного состояния.

Таким образом, основные направления аудита мотивационного состояния организации должны фокусироваться вокруг следующих *соответствий/несоответствий*:

- соответствие способностей сотрудника и требований должности;

- соответствие знаний, умений и навыков сотрудника оцениваемого подразделения требованиям к профессиональной компетенции;
- соответствие самомотивации сотрудника оцениваемого подразделения требованиям и ожиданиям руководства;
- соответствие лояльности сотрудников к организации и требований корпоративной культуры;
- соответствие установленных в организации методов стимулирования и процедур мотивации в подразделении;
- соответствие стиля управления и уровня развития сотрудников.

Оценку представленных показателей соответствия в ходе аудита МСО целесообразно осуществлять только на основе использования всей совокупности методов аудита (анализ документов, наблюдение, опрос, доказательство, оценка), так как только разносторонняя экспертиза позволит сформулировать достоверные выводы по результатам аудиторской проверки мотивационного состояния организации.

И наконец, только оценка всех без исключения показателей соответствия даст подлинную картину мотивационного состояния организации (или конкретного подразделения), позволит объективно определить степень удовлетворенности сотрудников работой в данной организации и их лояльность к компании, а также сделать достоверное заключение об эффективности мотивационной политики и мотивационных процессов.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

---

1. Каковы причины внедрения аудита мотивационного состояния организации в управленческую практику?
2. На требованиях каких международных стандартов базируется аудит мотивационного состояния?
3. Кто является основными участниками аудита МСО?
4. Какие критерии аудита используются в аудите МСО?
5. Что понимают под свидетельством аудита МСО?
6. Какова основная цель аудита МСО?
7. Каковы основные принципы деятельности аудитора?
8. Продолжите определение «Аудит мотивационного состояния организации – это...»?
9. Что понимают под программой аудита мотивационного состояния организации?
10. Какие вопросы должны быть отражены в плане аудита МСО?
11. Назовите основные этапы проведения аудита МСО.
12. Перечислите методы аудита мотивационного состояния организации.
13. Сформулируйте правила составления опросного листа.
14. Чем отличается опросный лист от чек-листа?
15. Каково предназначение журнала аудитора МСО?
16. Назовите требования к представлению несоответствий в отчете по мотивационному состоянию организации.
17. Что подлежит учету в аудите МСО с позиций индивидуальных источников эффективности?
18. Что рассматривает аудитор в процессе аудита МСО относительно групповых источников эффективности?

19. Какое влияние на мотивацию работника оказывает несоответствие компетенций конкретного сотрудника требованиям должности?
20. Какое влияние на общее мотивационное состояние организации оказывает отсутствие чувства причастности персонала к компании?
21. Какими критериями в выборе стиля управления должен руководствоваться менеджер? Должен ли аудитор оценивать уровень развития сотрудника в процессе аудита стиля управления?
22. Как влияют стили управления по целям на уровень мотивации сотрудников и удовлетворенность трудом?
23. Какие показатели соответствия должны быть отражены в итоговом отчете аудитора по результатам проведенного аудита МСО?
24. Как влияют результаты аудита МСО на реализацию мотивационных программ в организации?

---

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. На основе анализа деятельности конкретной организации сформулируйте перечень существующих в ней наиболее острых проблем. Оцените, для решения каких из этих проблем в организации будет необходим аудит МСО.
2. Сопоставьте содержание программы аудита МСО и плана проведения аудита мотивационного состояния. Сформулируйте их отличия, определите требования к разработке программы и плана.
3. Перечислите методы аудита мотивационного состояния организации. Проведите их классификацию по

различным признакам. Сопоставьте предложенные вами варианты группировки методов с этапами проведения аудита. Скорректируйте классификацию по результатам сопоставления. Дополните список приведенных в пособии методов аудита.

4. Приведите примеры правильной и неверной записи несоответствия, выявленного в результате аудита мотивационного состояния.
5. Подберите пример из литературы (собственной практики), когда несоответствие компетенций конкретного сотрудника требованиям должности привело к снижению его мотивации. Используя материал первой главы пособия, объясните этот факт. Предложите решение по устранению данного несоответствия.
6. Определите, какое место в гуманитарных технологиях может занимать аудит МСО.

## Литература

1. *Абчук В. А.* Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2002.
2. *Андреева Т., Юртайкин Е.* Почему опадают яблоки, или Внутренняя демотивация персонала / Топ-менеджер. 2002. Декабрь.
3. *Богачек И. А.* Философия управления. – СПб.: Наука, 1999.
4. *Бурнард Ф.* Тренинг межличностного взаимодействия. – СПб.: Питер, 2001.
5. *Горячая О. В.* Особенности рефлексивного управления персоналом организации / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб.: 2003. – С. 168–169.
6. *Гринберг Дж., Бэйрон Р.* Организационное поведение от теории к практике. – М.: Вершина. – 2006.
7. *Дронов В. Т.* Этика сотрудничества в менеджменте / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2003. – С. 37–38.
8. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. – СПб.: Вильямс, 2000.
9. *Занковский А. Н.* Организационная психология. – СПб.: 2002.
10. *Зерчанинова Т. Е.* Мотивация российского работника: социологический анализ / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2003. – С. 155–157.
11. Компетентностный подход в педагогическом образовании / Под ред. В. А. Козырева, Н. Ф. Радионовой, А. П. Тряпицыной. – СПб.: РГПУ, 2005.
12. *Красовский Ю. Д.* Архитектоника организационного поведения. – СПб., 2005.
13. Международный стандарт ISO 19011: 2002. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.





*Учебное издание*

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА  
В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Под общей редакцией С. Ю. Трапицына

Выпускающий редактор А. С. Балужева  
Корректор Н. П. Дралова  
Дизайн, компьютерная верстка И. Г. Гурова

ООО «Книжный Дом», лицензия № 05377 от 16.07.2001.  
191186 Санкт-Петербург, ул. М. Конюшенная, 5.

Подписано в печать 08.11.2007. Формат 60 x 84/16.  
Гарнитура «Школьная». Объем 15 печ. л.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Тираж 350 экз. Заказ № 138.

Отпечатано в типографии ООО «Престо»,  
Санкт-Петербург, ул. Казанская, 5