

Шумейко Михаил Валерьевич

докторант Российской академии
предпринимательства, г. Москва
тел. (861) 290-13-35

СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация:

Корпоративная культура, рассматриваемая в целом, имеет в своем составе не только элементы, обеспечивающие управление поведением сотрудников: нормы, которым необходимо следовать, и внутренние или внешние побуждения следовать этим нормам (ценности, поощрения, наказания). Кроме этого, в составе корпоративной культуры имеются и такие элементы, которые обеспечивают проникновение ценностей в сознание сотрудников (ритуалы, традиции, «мифы и легенды» организации, ее «герои», фирменный стиль, специфика оформления и заполнения пространства).

Ключевые слова:

Корпоративное управление, корпоративная культура, ценности, нормы, сотрудники.

Shumeyko Mikhail Valeryevich

Ph.D., Russian Academy of Entrepreneurship,
Moscow
tel. (861) 290-13-35

SUBJECTIVE FACTORS AND THEIR IMPACT ON CORPORATE GOVERNANCE IN MODERN RUSSIA

The summary:

Corporate culture, viewed as a whole, is composed of not only the elements that control the behavior of employees: rules to be followed, and internal or external motivation to follow these norms (values, incentives, penalties). In addition, as part of the corporate culture there are those elements that provide penetration values in the minds of employees (rituals, traditions, "myths and legends" of the organization, its "heroes", corporate identity, the specific design and space filling).

Keywords:

Corporate governance, corporate culture, values, norms, employees.

Менеджмент организации предполагает принятие руководителем множества управленческих решений. Эффективность их принятия, равно как и эффективность их последующей реализации зависит от того, насколько ясной, полной и достоверной информацией располагает тот, кто эти решения принимает. При этом следовать важнейшим требованиям, таким как ясность и достоверность, в тех вопросах, которые касаются управления персоналом, представляется одной из сложнейших задач управленческого процесса. На сегодняшний день уже не является эвристичным ранее привычное утверждение, что управлять можно только тем, что можно измерить. Таким образом, вопрос измерения, оценки субъективных показателей выходит на первое место. И дело здесь не в том, насколько богат инструментарий социальных наук, а в том, какие из множества субъективных параметров действительно являются ключевыми. Однако вслед за этим вопросом закономерно возникает следующий – какие из субъективных показателей будут являться предметом оценки? Или что оказывает наибольшее влияние на эффективность работы персонала? [1].

Насколько совпадают вектора намерений, целей и задач у сотрудников, настолько успешно компания, команда движется в заданном направлении. И управление персоналом – это управление этим движением, его организацией, направлением, скоростью.

Те параметры, которые описывают эффективность этого движения, нами принимаются как основные. Их принято называть параметрами субъективной вовлеченности сотрудников. Они являются индикаторами того, насколько сотрудник склонен воспринимать встающие перед ним задачи как свои собственные. Насколько он испытывает в отношении них такие чувства, как интерес и ответственность. Или, другими словами, насколько психологически человек находится на работе. Что определяет присвоение целей организации? Как происходит этот процесс, и какие составляющие оказывают на него значимое влияние?

Результаты социологических исследований показывают [2, с. 34], что рабочих наиболее волнуют следующие проблемы труда: недостаточный для жизни размер заработной платы – 91%, задержки зарплаты – 80%, отсутствие возможности получить квартиру или улучшить свои жилищные условия – 32%, боязнь потерять работу – 40%, отсутствие возможности повышать квалификацию – 8%. Доля рабочих, имеющих дополнительную оплачиваемую работу, составляет 12 – 17% от общего количества, а доля желающих найти дополнительную работу – 70%. Многие рабочие вынуждены заниматься спекуляцией (перепродажей вещей) 15 – 20%. Получаемая зарплата в 3 – 4 раза ниже той, которую рабочие хотели бы иметь. Из-за недостатка сырья, материалов, финансов большинство предприятий работают не с полной нагрузкой или даже месяцами про-

стаивают, а работники, не имея возможности заработать зарплату и получить ее, переходят в категорию «бедных» и теряют свою квалификацию. Условия труда изменились в худшую сторону: организация труда упала, происходит потеря большого количества рабочего времени. Степень механизации труда снизилась. Санитарно-гигиенические условия труда не отвечают необходимым требованиям. На акционерных и арендных предприятиях 62% рабочих отметили ухудшение санитарно-гигиенических условий труда. 60 – 90% рабочих отметили, что предприятие сейчас не оказывает никакой помощи в решении их социально-бытовых проблем. Исследования показали, что та или иная степень участия рабочих в собственности на средства производства не привела к повышению степени их удовлетворенности непосредственно трудом. Напротив, происходит снижение всех показателей удовлетворенности трудом: «Удовлетворенность содержанием труда составляет низкий индекс 3,2, организацией труда – 2,4, напряженность труда – 2,8, размером оплаты труда – 1,2, санитарно гигиеническими условиями труда – 2,0, механизацией труда – 2,3, социальными условиями труда, взаимоотношениями с руководством – 3,1, взаимоотношениями с товарищами по работе – 4,14, удовлетворением бытовых потребностей на предприятии – 2,3, медицинским обслуживанием – 2,9, условиями труда в целом – 2,5, работой – 3,1. На приватизированных предприятиях даже индекс удовлетворения отношениями с товарищами ниже, чем на государственных предприятиях» [2, с. 41].

Чтобы перевести данную информацию в русло представлений о корпоративной культуре, необходимо получить ответы на следующие вопросы.

Как видит руководитель поставленную цель? Видят и принимают ли ее сотрудники?

Располагает ли руководитель информацией о достаточности человеческого ресурса для достижения целей? Считают ли сотрудники себя чрезмерно загруженными или, наоборот, сложность выполняемых ими задач недостаточна, что, как правило, приводит к неудовлетворенности работой из-за невозможности полноценной профессиональной самореализации в ее рамках?

Что известно руководителю о мотивации сотрудников? Располагает ли он информацией о том, с какой степенью интереса относится каждый сотрудник к отдельным модулям работы, насколько устойчив этот интерес или он может угаснуть, измениться несколько внешние условия? Действительно ли сотрудники реализуют свой внутренний интерес в процессе профессиональной деятельности? К каким именно модулям работы этот интерес относится? Ведь от этого будет зависеть и качество выполнения им своих профессиональных задач, и удовлетворенность работой, и вектор дальнейшего профессионального развития.

Какова система распределения ответственности за выполнение тех или иных задач среди сотрудников? Существуют ли зоны ее дублирования и зоны безответственности? Насколько сотрудники воспринимают стоящие перед ними задачи как свои собственные и склонны ли переживать за полученный результат? Относится ли это ко всему спектру работы или только к отдельным ее компонентам? Какова картина в этом вопросе для компании в целом?

Каким образом решен вопрос делегирования полномочий? Насколько каждый хочет и может сам ставить себе задачи так, чтобы они совпадали с общей целью. Насколько каждый воспринимает стоящие перед ним задачи как поставленные им самим перед собой или он склонен оценивать их как внешнюю инициативу/принуждение?

С нашей точки зрения наиболее показателен рост доли руководителей, отдавших предпочтение предпринимательской мотивации, и специалистов, предпочитающих трудовую мотивацию.

Анализ отношения рабочих к важнейшим позициям системных реформ, способов адаптации к условиям экономики переходного периода, карьерным установкам и профессионально-достижимым ценностям, – показывает:

разочарование и нарастание негативных оценок направления социального развития российского общества;

возврат к мотивации и ценностям труда, свойственным начальному этапу индустриализации, ориентации работников на партикулярные, а не универсальные правила;

вытеснение установки на квалификацию и профессионализм;

переориентацию с ценности специализированного труда на диффузные производственные функции;

отсутствие тенденции к формированию достижительных карьерно-профессиональных установок в качестве нормы в рабочей среде.

Развитие предприятия в свободной рыночной экономике предполагает построение отношений между работодателем и наемным работником на качественно новой основе, предусматривающей их взаимную заинтересованность и ответственность в более полном использовании потенциальных возможностей обеих сторон в целях достижения наилучших результатов. На

основании этого можно заключить, что социальное партнерство представляет взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов, а иногда представителей государства, нацеленных на поддержание социальной стабильности в организации и мотивацию работников к труду.

Развитие двухсторонних отношений между работодателем и трудовым коллективом выражается в построении взаимоотношений на основании трудовых и коллективных договоров. Коллективный договор призван защищать работодателей от непомерных требований и непредсказуемого поведения работников, что может нарушить нормальный ритм производственного процесса или привести к экономическому ущербу. Но не менее важна роль защиты работников, являющихся более уязвимым субъектом трудовых отношений. Договор должен предотвратить использование работодателем преимуществ его экономического положения при определении условий найма. Таким образом, коллективный договор, в принципе, служит для выравнивания шансов работодателей и наемных работников [3].

44% рабочих отмечают, что профсоюзы ничего не делают для рабочих, не хотят защищать их интересы. 57% рабочих указывают, что оплата их труда больше зависит от отношений с мастером, чем от личных усилий и мастерства. Более 80% рабочих отрицательно относятся к приватизации их предприятия по причине недоверия к приватизации как к очередному обману, и недоверия к руководству предприятия. Меньше боятся потерять работу, с большей силой отстаивают свои интересы те, кто имеет дополнительную оплачиваемую работу.

Таким образом, если обобщить полученные данные, то можно сделать следующие выводы. Вовлеченность в реализацию общих целей может быть описана четырьмя основными параметрами:

1. Субъективный уровень интереса к работе в целом или ее отдельным модулям.
2. Субъективная сложность выполняемых заданий. Мысль о том, что сложность выполняемых заданий является мотивирующим фактором, выдвинута около полувека назад Герцбергом. Выполнение простых, алгоритмизированных заданий увеличивает дистанцию между сотрудником и его деятельностью. Между тем, сложные задания способствуют вовлечению человека в процесс их решения. Существует отдельный вопрос, касающийся оптимального уровня сложности. Непреодолимо сложные задачи могут, напротив, сыграть роль демотиватора, однако это тема отдельного разговора.

3. Мера субъективной свободы/автономности. Этот показатель определяется возможностью положительного ответа на вопрос о том, насколько сотрудник воспринимает поставленные перед ним задачи как свои собственные, насколько его голос является определяющим в том, что делать (постановка задачи), как делать (выбор способа решения), когда, в какой последовательности делать (планирование выполнения). Если сотрудник воспринимает стоящие перед ним задачи как свои собственные, то и отношение к результату у него будет соответствующее. Задачи, которые сотрудник воспринимает как поставленные извне и жестко регламентированные неизбежно способствуют образованию зазора, в котором возникают по меньшей мере оценка этих самых заданий и того, кто их поставил, а по большей – отрицательные эмоции, соответствующим образом определяющие результативность такого рода деятельности.

4. Степень ответственности/чувство ответственности. Выполняя ту или иную работу, каждый из нас может, не всегда осознавая это, чувствовать, что вся полнота ответственности принадлежит нам. Мы можем так же понимать, что эту ответственность можно разделить с кем-либо еще, либо результат, получаемый им, ни в коем случае не является итоговым и будет обязательно проверен и перепроверен. В последнем случае дистанция между нами и выполняемой работой легко обозрима и, как любой зазор, тоже стремится быть заполненной различного качества оценочными суждениями.

Традиционно считается, что степень интереса и свободы отражают потребности сотрудников, а уровень сложности и степень ответственности – то, что мечтает видеть в своих сотрудниках работодатель и руководитель. Существует негласное представление об антагонизме этих потребностей. Однако, это единое целое. Каждый сотрудник, равно, как и каждый работодатель по отношению к тому или другому модулю работы и вообще своей деятельности, выходящей за рамки работы, испытывает или не испытывает к ней интерес, она является для него субъективно сложной или не очень, он ощущает свою внутреннюю ответственность за конечный или промежуточный результат, или не ощущает ее, свободен в постановке задач, способе и последовательности их решений или находится в той или иной степени регламентированной ситуации. Просто работодателя интересуют такие проявления, как ответственность и сложность. Именно поэтому интерес и свобода, оставаясь за скобками, начинают напоминать о себе, требуют внимания, а их учет становится признаком высокого мастерства в реализации мотивирующего менеджмента.

На самом деле, это намного более связанные между собой явления, нежели принято думать. Знание этих параметров может существенно облегчить процесс принятия решений в управлении персоналом и позволяет как в целом по организации или подразделению, так и в отдельности по каждому сотруднику дать прогнозы и конкретные рекомендации по коррекции процесса движения в намеченном направлении.

В массовых слоях сотрудников различных организаций выделены несколько типов сознания и адаптации к существующей реальности [4]:

традиционно-патерналистское сознание;

абивалентное сознание трудящихся масс, которое включает как традиционные патерналистские установки, ожидания помощи от государства в трудоустройстве, в социальной защите и поддержке, так и желание уйти от государственного контроля, давления;

компромиссное сознание включает элементы социальной неудовлетворенности, протеста, возмущения существующей системой социального неравенства, ощущение своей обделенности и стремление к иной жизни, но в конечном счете «компромиссное сознание» ориентировано не на изменение существенных условий жизни, а на приспособление к ним. Этот тип сознания широко представлен в среде работников наемного труда (до 40%). Жизненные установки значительной части недовольных своей судьбой рабочих соответствуют принципу: «Не ожидать слишком многого от жизни и удовлетворяться тем, что есть». Социально-экономическая нестабильность, неопределенность их перспектив закрепляет подобные жизненные ориентации. Любопытно, что в начале 80-х гг. XX в. 53% американцев говорили о том, что нужно жить сегодняшним днем, поскольку будущее слишком неопределенно, и поэтому происходило бессознательное снижение их запросов и ожиданий. А к концу 90-х гг. XX в. подобные установки господствуют в мировосприятии и российских граждан, поскольку не только будущее, но и ближайший завтрашний день для россиян покрыт мраком неопределенности, непредсказуемости, нестабильности.

В условиях экономического кризиса увеличивается «компромиссная психология», ориентация на приспособление к существующим условиям и порядку, происходит снижение потребностей и запросов, несмотря на то, что увеличивается разница между реальными низкими доходами и растущим уровнем необходимых доходов для обеспечения удовлетворительной жизни, что сопровождается падением уровня жизни масс – это явление называют «революцией падающих ожиданий», т.е. «хотя люди стали жить хуже, они не рассчитывают на то, на что притязали 5 лет раньше».

В современной России 70% населения считают, что их реальный доход ниже абсолютно необходимого им для сведения «концов с концами», но они уже не рассчитывают на то, на что надеялись в начале рыночных преобразований, т.е. «революция падающих ожиданий» в России налицо [5].

Аполитичное сознание – для многих людей уход в семью, замыкание в мире личной жизни, своих индивидуальных повседневных забот становится формой психологической компенсации за нереализованность личности в сфере трудовой деятельности, за социальную приниженность в обществе. Происходит рост прагматических ориентаций на индивидуальный материальный успех и ослабление интереса к проблемам общественного характера, к вопросам социальных преобразований (до 30% респондентов указывают на свою аполитичность). Это проявляется и у молодежи. Страх перед будущим заставляет приспосабливаться при утрате какой-либо ориентации. В попытках приспособиться к обстоятельствам жизни люди видят единственную возможность выживания. Происходит кризис социального оптимизма трудящихся, что проявляется через, с одной стороны, уменьшение их склонности связывать реализацию своих целей и жизненных планов с общественными переменами и коллективной борьбой за удовлетворение своих интересов и усиление их ориентации на собственные индивидуальные усилия, а с другой стороны – снижение уровня требований и ожиданий, активизация «компромиссного начала» в сознании масс.

Встречается и такой тип сознания трудящихся, который характеризуется «социальной интегрированностью», «приверженностью к ценностям господствующего либерально-демократического рыночно-буржуазного мировоззрения». Удельный вес этого типа сознания в среде наемных работников невелик, менее 2% [6].

Встречаются и протестные формы сознания, поведения, а также представлены и открыто дезадаптивные формы сознания: криминогенные и «психотические».

В современной рабочей среде преобладают формы «компромиссного и аполитичного сознания», т.е. рабочие пытаются адаптироваться к рыночным отношениям, но их стихийные практики адаптации чаще выступают как формы псевдоадаптации.

В результате анализа обширных эмпирических данных выделены три стратегии стихийной адаптации работников к российским особенностям «рыночной экономики»: а) выбор неформальных практик организации работы на предприятиях; б) переход от специализированных и четких ролевых позиций на производстве к диффузному характеру отношений; в) использование подсобных сельскохозяйственных видов деятельности.

Первая стратегия проявляется в применении разнообразных «нестандартных» способов адаптации в условиях свертывания промышленного производства (работа в режиме неполного рабочего времени и вынужденные административные отпуска, вторичная занятость и занятость в неформальном секторе, задержки заработной платы и теневая оплата труда). Они сопровождаются активным использованием неформальных отношений на производстве: обращение рабочих при трудовых спорах непосредственно к начальству; компромиссное отношение руководства к незначительным нарушениям дисциплины, если рабочий представляет особую ценность для производства, формирование трудовых коллективов со специфическими свойствами. Исследователи отмечают, что такие коллективы «представляют собой скорее социальные сети, участники которых взаимно выручают и помогают друг другу... Эти сети представляют собой идеальные рамки для неформальных практик приспособления, «выкручивания» участвующих в них» [7].

Эта стратегия дополняется второй – рабочие стараются улучшить свое материальное положение путем улучшения работы изношенного оборудования на собственном предприятии, тем самым возмещая недостатки работы оборудования и системы управления на производстве. Обратной стороной этой стратегии является укрепление антирыночных установок на ценность неспециализированного, любительского труда и одновременно уход от рыночной оценки собственной производственной деятельности.

Третья стратегия выступает как дополнительная по отношению к производственным. Она ориентирована на трудовую активность на приусадебных участках. Отличительным признаком таких практик является то, что обработкой земли и жилищным обустройством занимаются люди, не владеющие специальными знаниями и опытом.

Все эти стратегии воспроизводят и укрепляют в качестве значимых на производстве архаичные практики. Речь идет о воспроизводстве ценности любительского, дилетантского труда, о котором, пожалуй, чаще всего говорится при анализе трудовых ориентаций русского народа и который затрудняет выбор ценностей новой трудовой этики.

Уже само по себе измерение перечисленных параметров и их анализ представляет собой весьма информативный пласт. Следующим предметом внимания может стать относительный анализ показателей.

Так, если высокий субъективный уровень интереса сопровождается заданиями с субъективно низкой сложностью, и, наоборот, низкий уровень интереса соответствует субъективно сложным модулям работы, то мы имеем дело с внешним интересом, со всеми вытекающими отсюда последствиями: неустойчивость, бесперспективность в плане дальнейшего развития, которое предполагает, что хотя бы периодически необходимо решать достаточно сложные задачи. Таким образом, снижение сложности заданий не является мотивирующим фактором.

Внутренний интерес характеризуется тем, что его объектом являются, как правило, достаточно сложные задачи. Однако сложность этих задач тоже должна быть оптимальной. Иначе сотрудник может почувствовать себя неуспешным, что, понятно, пользы организации не принесет. Уровень интереса должен незначительно, но все же опережать вышеупомянутый субъективный уровень сложности.

Существует корреляция и между субъективной мерой свободы и степенью ответственности. Низкая степень свободы, т.е. поставленные извне, жестко регламентированные по способу выполнения и срокам при требованиях к персональной ответственности рано или поздно приводят к негативным эмоциям, связанным с невозможностью реализовать собственные намерения, свой потенциал. И какими бы разумными не были внешние указания, они будут восприниматься как негативные, так как будут оставаться «чужими». Степень ответственности будет снижаться с повышением соответствующих негативных эмоций.

Предоставление свободы без четких требований к конечному результату (возложению ответственности), который можно охарактеризовать как попустительство, ставят человека в ситуацию неопределенности, начинает преобладать метод проб и ошибок, что также негативно сказывается и на конечном результате, и на удовлетворенности работой.

Оптимальное соотношение присутствует в случае «золотой середины»: чем выше уровень свободы, т.е. чем самостоятельней сотрудник в постановке задач, выборе способа их решения и регламентирования сроков, тем большая личная ответственность за принятые решения должна сопровождать такую деятельность. Вектор развития связан с теми модулями работы, которые попадают в данный вектор.

Для того чтобы сотрудник развивался, имел будущее, в организационной системе координат уровень субъективного интереса должен несколько опережать показатель субъективной сложности, а мера свободы должна идти впереди степени ответственности. Данный зазор, оставляемый грамотным менеджером сотруднику для развития окупается сторицей, внедряя в его продвижение своеобразный «вечный двигатель» [8].

Оценка субъективных показателей производится для каждого сотрудника по отдельным модулям, составляющим его деятельность. Анализ оценок, относящихся к отдельным модулям работы, позволяет выделить те из них, которые обеспечивают самореализацию и развитие сотрудника (им соответствует высокое значение показателя вовлеченности) и те, выполнение которых сопровождается низкой степенью вовлеченности. Результативность выполнения последних вряд ли будет высокой, особенно, если отвечать на вопрос, касающийся перспективы.

Дифференцированный анализ показателей так же дает ответ на вопрос о том, какой из параметров субъективной вовлеченности в настоящее время эту вовлеченность обеспечивает, а какой препятствует ее развитию.

Перечисленные выводы можно сделать как в отношении каждого отдельного сотрудника, так и в отношении подразделения или компании в целом. Согласно опыту различных, как западных, так и отечественных консалтинговых фирм, существуют корпоративные тенденции, анализ которых позволяет выделить факторы, блокирующие процесс вовлечения, равно как и те, которые ему способствуют. Так, продуктивность и судьба тех модулей работы, выполнение которых обеспечивается новизной/ситуативной сложностью или ответственностью будет существенно отличаться от тех, выполнение которых маркировано внутренним интересом и восприятием как своих собственных. Продуктивность первых будет неизбежно падать, тогда как последних – расти. Гибкий руководитель может вовремя перераспределить задания, исходя из того, что одни и те же модули работы могут быть субъективно оценены по-разному разными сотрудниками.

Дифференцированный анализ субъективных показателей одного сотрудника немало говорит как о том, насколько он перегружен или недогружен, какой стиль работы ему ближе – основанный на интересе, ответственности или мотивации достижений. Высока ли поляризация данных показателей – насколько данный дисбаланс определяет те или иные промахи и удачи, что также позволяет руководителю осуществлять соответствующую коррекцию.

Интересен дифференцированный анализ этих показателей применительно к организационной культуре. Так, например, акцент на высокой автономности сотрудников может говорить об организации, где не приветствуются межличностные коммуникации, высока конкуренция между сотрудниками и отсутствуют четко разграниченные сферы компетенций, равно как и алгоритмы выполнения заданий. Здесь управленческие решения должны быть направлены на выработку и закрепление всех видов стандартов работы. Каких именно – подскажет анализ конкретных модулей работы. Если, напротив, мера автономности заметно снижена, следовательно, руководитель переусердствовал с контролем в разных проявлениях. Тогда именно делегирование контролирующих и регламентирующих функций стоит на повестке дня. А как это делать подскажут те модули работы, где с этим дела обстоят более благополучно.

Помимо этого анализ значений показателей сотрудников, составляющих отдельные группы, может выявлять более точно как факторы блокировки, так и определенные виды деятельности, нуждающиеся в работе над повышением вовлеченности. Это позволяет не только оценить и проанализировать показатели, но и составить и провести программу, корректирующую сложившуюся ситуацию [9].

Очевиден тот факт, что однозначным благом для организационной культуры будет высокое значение описываемых показателей. Однако живые модели представляют собой скорее исключение, чем правило.

Перечисление всех возможных комбинаций описываемых показателей нам не представляется целесообразным. Это обусловлено тем, что существование всех их в реальности в настоящее время сомнительно. Остановимся лишь на тех комбинациях, которые наиболее часто встречаются в практике.

Пример: Общие организационные показатели: интерес – низкий, субъективная сложность выполняемых заданий – на границе между очень сложными и недостижимо сложными, степень автономии низок, личная ответственность за выполнение заданий высока.

Даже если не придерживаться до конца классического разделения на авторитарные и либеральные типы организации, здесь явно просматривается тенденция директивной постановки задач с контролем по результату и системой поощрений, связанной с мотивацией избегания. Обычно перспективы такого положения дел весьма плачевны. Удерживать результат можно лишь ценой усиления контроля и повышением материального стимулирования, что может ока-

заться финансово невыгодно и малоэффективно. В диапазоне между необходимостью решать сложные внешние ситуативные задачи, но нести за них личную ответственность рождаются негативные оценки как самих задач, так и того, кто эти задачи ставит. Особенно опасной с точки зрения эффективного управления подобная ситуация может стать в том случае, если внешние условия претерпят изменения. И не обязательно нужен финансовый кризис, достаточно будет руководителю заболеть или уйти в отпуск, как неумение и налагаемый ранее запрет на самостоятельное принятие решений существенно дестабилизирует работу. Эта ситуация является тупиковой и с точки зрения экспансивного развития. Любой, даже самый талантливый руководитель имеет просто психофизиологические ограничения по поводу того, сколько информации он может одновременно удерживать в поле своего внимания, контролировать. Если контроль является здесь основным, включающим людей в работу фактором, то ни о каком экстенсивном развитии не может быть и речи – и это будет уже не ограничение внешнее, а ограничение, связанное со стилем управления руководителя. Выходом из подобной ситуации явилась разработка и внедрение процедур по делегированию ответственности, которое сразу дало эффект по оздоровлению ситуации. Последующая дозировка сложности выполняемых задач путем их разбиения на более мелкие довершило процесс актуализации внутреннего интереса сотрудников.

Другой пример: интерес высокий, сложность выполняемых заданий находится в сфере достаточно простых заданий. Степень свободы высокая, ответственность за результаты открыто низкой. Организация находится на стадии экстенсивного роста. Мотивировано исследование было тем, что, несмотря на высокий мотивационный и творческий потенциал сотрудников наметилось снижение интереса к работе и ее качества, хотя им была предоставлена полная свобода и задачи не были сложными. Прогноз перспектив при сохранении подобного способа управления неблагоприятный – несложные задания не несут такой длительной мотивирующей компоненты, как сложные. Они быстро автоматизируются, не давая сотруднику реализовать свой творческий потенциал, что и приводит к снижению интереса и увеличению дистанции между сотрудником и его работой. Но одновременно, учитывая творческий характер работы, ее автоматизированность, достигнутая ценой упрощения, делает возможность нести ответственность за результат, который становится более стандартизированным. Отсутствие требований к нему, как к творческому продукту, в настоящей ситуации оказывается неоправданным. Тогда именно повышение сложности выполняемых заданий с параллельной выработкой стандартов по отношению к алгоритмизированной деятельности сможет удержать уровень интереса сотрудников к работе и вовлеченность в нее.

Третий пример: интерес низкий, сложность выходит за границы непреодолимо сложных заданий, степень автономности высокая, степень личной ответственности высокая. Организация, оказывающая профессиональные услуги с большим количеством молодых специалистов. То есть демотивирующим фактором выступают высокая сложность низко алгоритмизированных заданий с персональной ответственностью за плохо представляемый результат. Здесь имеет смысл использовать анализ видов деятельности, вносящих наибольший вклад в формирование данной картины. Результатом такого анализа будет то, что деятельность по сбору информации, занимающая большую часть проектного времени, является нерегламентированной, размытой по временным границам, ее результат воспринимался с точки зрения внешнего локуса контроля, профессиональные навыки, способствующие ее выполнению, были не только не отработаны, но и не вполне осознаны. Эффективной контрмерой в такой ситуации станет работа на снижение сложности через большую регламентацию деятельности (в задачу специалистов, к примеру, может войти написание методических и методологических алгоритмов работы), тренинговая отработка достаточно простых навыков, обеспечивающих успешность этого этапа, лучшая организация работы, ответственность за которую взяли на себя менеджеры и руководители проектов и поиску дополнительных мотивирующих факторов в рамках анализируемого этапа деятельности [10].

Комплексный анализ информации представляет большой интерес и для ответа на вопрос о перспективах того или иного сотрудника, его ценности для данной организации. В настоящее время статистика консалтинговых исследований позволяет не только утверждать, что высота положения в иерархии коррелирует с высотой показателей вовлеченности, но и определить оптимальные характерные для того или иного должностного положения диапазоны этой вовлеченности. Отчасти – это ответ на часто задаваемый вопрос об индивидуальном карьерном потолке. Отсюда становится понятным и то, почему так сложно найти специалиста на смену тому, кто занимал в компании ведущие позиции, притом, что смена рядовых специалистов, как правило, проходит незамеченной. Ведь именно вовлеченные сотрудники являются носителями тех самых целей организации, и с их уходом образуется некоторая психологическая, целевая брешь,

заполнить которую намного сложнее, нежели брешь профессиональную, определяемую образованием и опытом работы.

В итоге мы имеем следующие показатели, которые помогают ответить на вопрос о том, на какие субъективные показатели имеет смысл обращать внимание при принятии управленческих решений, управлении одними параметрами через другие.

Степень вовлеченности сотрудников в процесс профессиональной деятельности.

Какой субъективный фактор принимает наиболее активное участие в ее формировании, какой – наименьшее.

Какой модуль работы обеспечивает максимальное вовлечение и за счет чего, какой – наименьшее.

Судьба отдельных видов деятельности, возможность ими управлять.

Тенденции, присущие организации/подразделению, управление ими.

Анализ работ, посвященных рассмотрению корпоративной (организационной) культуры, позволил сформулировать следующее. Корпоративная культура, рассматриваемая в целом, имеет в своем составе не только элементы, обеспечивающие управление поведением сотрудников: нормы, которым необходимо следовать, и внутренние или внешние побуждения следовать этим нормам (ценности, поощрения, наказания). Кроме этого, в составе корпоративной культуры имеются и такие элементы, которые обеспечивают проникновение ценностей в сознание сотрудников (ритуалы, традиции, «мифы и легенды» организации, ее «герои», фирменный стиль, специфика оформления и заполнения пространства). Эти элементы формируются спонтанно или целенаправленно и отражают те ценности, которые существуют в сознании членов организации (как руководства, так и рядовых членов). Системообразующим фактором корпоративной культуры являются ценности, которые пронизывают все остальные ее элементы (нормы, правила, стандарты, мифы, легенды, образцы поведения, модели общения и т.д.). При анализе структуры необходимо развести понятия «ценность» и «норма». Любая норма (стандарт, правило), вводимая в организации, требует своей укорененности в соответствующих ценностях в сознании сотрудников. Только в этом случае будет обеспечена подлинная мотивация исполнения нормы, а значит, наиболее качественная ее реализация. В условиях, когда нормы не опираются на соответствующие им ценности, тогда для исполнения они нуждаются во внешней мотивации в виде поощрений и наказаний. В любом случае, если в организации вводятся некоторые нормы, правила, которые оказываются не соответствующими тому набору ценностей, который присущ сознанию сотрудников на данный момент, то они будут внутренне отвергать эти нормы. Корпоративная культура существует в каждой организации, независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ли ее наличие. В обоих случаях корпоративная культура определяет отношение персонала к работе, к клиентам, коллегам, начальству и прочие вещи, которые напрямую сказываются на успешности организации. Поэтому естественно стремление руководства использовать корпоративную культуру как инструмент управления персоналом. Последнее возможно в случае целенаправленного формирования корпоративной культуры. В случае, если организация способна путем целенаправленных действий формировать и воспроизводить эффективную корпоративную культуру, можно говорить о том, что она обладает трудновоспроизводимым конкурентным преимуществом. Важно подчеркнуть, что именно технология формирования эффективной корпоративной культуры, а не сама корпоративная культура, является трудновоспроизводимым конкурентным преимуществом организации.

Ссылки:

1. Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика. Екатеринбург, 2004.
2. Патрушев В.Д., Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Рабочие на частном предприятии: мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой // Социологические исследования. 1998. № 4.
3. Рудык Э., Вилинов И. Становление отношений социального партнерства на уровне хозяйственной организации (аспекты собственности, управления и распределения результатов производства) // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С. 46-52; Смирнов Г. Повышение роли коллективных договоров // Человек и труд. 1993. № 5-6. С. 94-95.
4. Столяренко Л.Д. Трансформация массового сознания россиян в транзитивном обществе. Ростов н/Д, 2000.

References (transliterated):

1. Semenov YU.G. Organizatsionnaya kul'tura: upravleniye i diagnostika. Yekaterinburg, 2004.
2. Patrushev V.D., Bessokirnaya G.P., Temnitskiy A.L. Rabochiye na chastnom predpriyatii: motivatsiya, oplata truda i udovletvorennost' rabotoy // Sotsiologicheskiye issledovaniya. 1998. № 4.
3. Rudyk E., Vilinov I. Stanovleniye otnosheniy sotsial'nogo partnerstva na urovne khozyaystvennoy organizatsii (aspekty sobstvennosti, upravleniya i raspredeleniya rezul'tatov proizvodstva) // Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal. 1997. № 10. S. 46-52; Smirnov G. Povysheniye roli kollektivnykh dogovorov // Chelovek i trud. 1993. № 5-6. S. 94-95.
4. Stolyarenko L.D. Transformatsiya massovogo soznaniya rossiyan v tranzitivnom obshchestve. Rostov n/D, 2000.

5. Заславская Т.И. Социетальная трансформация российского общества: деятельностьно-структурная концепция. М.: Дело, 2005.
 6. Здравомыслов А.Г. О национальном самосознании россиян // Мониторинг общественного мнения. Экономические и социальные перемены. 2001. № 1.
 7. Клеман К. Неформальные практики российских рабочих // Социологические исследования. 2003. № 11.
 8. Туров С.Н., Фомичев Н.П. Системный стиль руководства – базис эффективного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6.
 9. Темницкий А.Л. Социокультурные факторы формализации трудовых отношений // Куда идет Россия? М., 2002.
 10. Пушкарев И.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М., 1996.
5. Zaslavskaya T.I. Sotsiyetal'naya transformatsiya rossiyskogo obshchestva: deyatel'nostno-strukturnaya kontseptsiya. M.: Delo, 2005.
 6. Zdravomyslov A.G. O natsional'nom samosoznanii rossiyan // Monitoring obshchestvennogo mneniya. Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny. 2001. № 1.
 7. Kleman K. Neformal'nyye praktiki rossiyskikh rabochikh // Sotsiologicheskiye issledovaniya. 2003. № 11.
 8. Turov S.N., Fomichev N.P. Sistemnyy stil' rukovodstva – bazis effektivnogo menedzhmenta // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2005. № 6.
 9. Temnitskiy A.L. Sotsiokul'turnyye faktory formalizatsii trudovykh otnosheniy // Kuda idet Rossiya? M., 2002.
 10. Pushkarev I.F. Kadrovyy menedzhment: zarubezhnyy i otechestvennyy opyt. M., 1996.