

Е.Ю. Лицарева

## ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ РУКОВОДСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ВЕЛИКОБРИТАНИИ, НИДЕРЛАНДОВ И ДАНИИ

Включение экономики России в мировой рынок, а также процессы интеграции, которые приобретают глобальный характер, – все это настоятельно требует более детального изучения, накопленного в странах с развитыми рыночными отношениями опыта управления современными организациями. Особенно показательна в этом плане практика европейских стран, в частности Великобритании, Нидерландов и Дании. При этом обязательным является творческий подход к такому опыту со стороны российских руководителей, принимающих решения в зависимости от той ситуации, в которой находятся организации.

**Ключевые слова:** человеческий ресурс; современные европейские организации.

Практика управления в странах ЕС отражает не только многообразие национальных школ и традиций менеджмента, но и свидетельствует об отсутствии какой-либо универсальной европейской концепции. Тем не менее особое место в системе современного европейского менеджмента занимает концепция руководства человеческими ресурсами. При этом имеющийся человеческий ресурс по степени значимости для организаций стран ЕС приравнивается к другим ресурсам. В отличие от американского менеджмента, в европейском менеджменте при тех же процессах найма и отбора больший упор делается, прежде всего, на максимальное и рациональное использование имеющегося у организации собственного внутреннего человеческого ресурса, а внешние источники рассматриваются как вторичные.

Можно выделить следующие этапы формирования концепции руководства человеческими ресурсами.

**Начало XX в.** Концепция научного управления Ф. Тейлора – «Человек – элемент системы». Стратегия – жесткая регламентация физических работ. Основные принципы – «Научная система выжимания пота», жесткое нормирование труда. Основные функции руководства персоналом – найм, увольнение, выдача заработной платы. Жесткий авторитарный стиль руководства. В целом и руководство персоналом, и управление организацией как особый вид профессиональной деятельности пока не существовал.

**20-е гг. XX в.** Концепция административного управления – «Экономический человек». Стратегия – отсутствие прав наемных работников. Основные принципы – минимизация затрат на рабочую силу, приведение в соответствие условий труда и функций с психофизическими особенностями работников. Нацеленный на задачу авторитарный стиль руководства. Основные функции руководства персоналом – найм, увольнение, расчет и выплата заработной платы, техника безопасности.

**50-е гг. XX в.** Концепция человеческих отношений – «Психологический человек». Стратегия – ориентация на малые группы. Основные принципы – снятие напряженности, устранение конфликтов, коллективизм, лояльность, участие в принятии решений. В стиле руководства происходит ориентация на человека и задачи. В функциях добавляются социально-

психологическая помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации.

**60–70-е гг. XX в.** Концепция социализации – «Профессиональный человек». Стратегия – профессионализация, специализация функций руководства персоналом. Основные принципы – работа в группах, ослабление действий иерархической структуры. Кооперативный стиль руководства. К основным функциям руководства персоналом, появившимся в предшествующие периоды, добавились: развитие персонала, переподготовка, ротация, оценка, формирование резерва.

**80-е гг. XX в.** Концепция ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды – «Социальный человек». Стратегия – возрастание роли и значения знаний. Основные принципы – повышение затрат на персонал, анализ конкуренции на рынке труда, расширение узаконенных прав по участию в принятии решений (может быть через профессиональные союзы и организации), партнерство. Стиль руководства – кооперативный. Функции руководства персоналом сосредотачиваются на взаимодействии всех стадий воспроизводства персонала.

**90-е гг. XX в.** Концепция деловой активности организации – «Развивающийся человек». Стратегия – мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Основные принципы – самообучение и самосовершенствование организации, техника групповой работы, формирование гибкой организационной структуры. Демократический стиль руководства. Функции руководства персоналом представляют собой системное кадровое регулирование, появляется маркетинг персонала.

**2000-е гг.** Концепция приоритета руководства персоналом – «Предприимчивый человек». Стратегия – инновационная и предпринимательская ориентация руководства персоналом. Принципы – совместное решение, самообучающаяся организация. Стиль руководства – солидарный. Функции руководства персоналом – стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности [1. С. 10–11].

Английские и голландские специалисты считают, что в современном менеджменте термин «руководство человеческими ресурсами» взаимозаменяем термином «руководство персоналом». Руководство чело-

веческими ресурсами при этом рассматривается в качестве непрерывного процесса руководства персоналом с акцентом на стратегический, а также системный подход (система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации, находящейся во внешнем окружении), а именно стратегическое руководство человеческими ресурсами организации с полной ответственностью, которая возлагается на высшее руководство.

Концепции руководства человеческими ресурсами включают в себя как традиционные подходы менеджмента к руководству персоналом (стратегический и системный), которые используются в современном контексте, так и новые, что обусловлено переменами в мире и окружающей организацию средой (комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, процессный, динамический, нормативный, административный, поведенческий и ситуационный) [2]. При таком подходе к руководству персоналом, например в организациях Нидерландов, происходит интеграция стратегии руководства персоналом со стратегией самой организации. Основная задача при этом, как считают специалисты в области руководства персоналом Ассоциации голландских муниципалитетов, – создать такие условия, при которых у персонала проявятся стремления к высоким стандартам качества работы [3; 4. С. 3–4]. Немаловажным фактором становится и то, что директор и управляющие должны осознавать себя прежде всего партнерами, наряду с другими коллегами, внося свой вклад в выполнение целей и задач организации. Белорусские исследователи связывают руководство человеческими ресурсами с децентрализованным управлением персоналом непосредственных руководителей подразделений в различных формах – беседа, диалог и т.д.

В бизнес-школах и специальных центрах Великобритании, Нидерландов и Дании, обучающих руководителей и персонал современным концепциям менеджмента, выделяют следующие отличия понятия «руководство человеческими ресурсами» от термина «руководство персоналом»:

1. *Руководство человеческими ресурсами* ориентировано на нужды и потребности организации в рабочей силе, которые определяются на базе анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест (функция планирования персонала, в частности планы «высвобождения от достигнутого»). *Руководство персоналом* больше исходит из нужд и потребностей работников, а также имеющегося кадрового потенциала.

2. Обретение *руководством человеческими ресурсами* стратегического измерения делает политику в отношении персонала более активной в отличие от пассивной политики, характерной для *руководства персоналом*.

3. Ответственность за реализацию более активной политики *руководства человеческими ресурсами* возлагается и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что работа с персоналом руководителей всех звеньев интегрируется в целую систему, которая способна эффективно реализовывать данную политику.

4. При *руководстве человеческими ресурсами* происходит переориентация системы работы с персоналом на индивидуальную работу, а следовательно, с доминировавших в *руководстве персоналом* коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы и не был заинтересован в долгосрочном инвестировании в человеческий капитал. Европейские технологии *руководства человеческими ресурсами* нацелены на повышение эффективности такого рода инвестиций, обеспечивающих профессиональный рост и развитие работников предприятия при обязательном улучшении качества условий труда. Особый упор европейский менеджмент делает на постоянное развитие персонала, в том числе через специальные программы обучения – «обучение в течение всей жизни», «продолженное обучение» и т.д.

6. В концепции *руководства персоналом* все внимание сосредотачивалось на рядовых работниках. В *руководстве человеческими ресурсами* большое внимание уделяется управленческому штату и руководителям, особенно повышению квалификации руководящего состава. Например, проведение специалистами Датской школы государственного управления специализированных двухнедельных курсов для руководителей на о. Борнхольм (Дания).

7. *Руководство человеческими ресурсами* предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности руководителя и подчиненных, стремление работников сделать деятельность организации более эффективной через поддержку инициативы на всех уровнях, постоянных инноваций и открытого совместного обсуждения проблем [3, 5].

Как считают британские специалисты и показывает европейская практика, технология руководства человеческими ресурсами приводит к ожидаемому эффекту, если соблюдаются следующие условия:

– высшее руководство организации и линейные руководители реализуют стратегию руководства человеческими ресурсами в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя с функциональными руководителями;

– относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротация кадров);

– существует высокий уровень ответственности всех работников организации и высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность и удовлетворенность работой);

– поддерживается высокий уровень участия работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

– применяется практика эффективного распределения обязанностей и делегирования полномочий подчиненным;

– организация обладает функциональной и структурной гибкостью, имеются разнообразные системы организации труда (кружки качества, автономные рабочие группы, проектные группы);

– используемые системы оплаты строятся на принципах всестороннего учета персонального вклада, а нередко и дополнительных усилий (в том числе и самими работниками) и уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

– функционирует эффективная система организационной коммуникации, обеспечивающая многосторонние связи внутри организации.

На современном этапе в европейских странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб и отделов, занимающихся руководством персонала. При этом значительно повысился статус этой профессии, и руководители кадровых служб стали входить в состав правления и даже в состав совета директоров европейских организаций. Резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

Таким образом, в европейских организациях происходит консолидация вокруг управленческой вертикали всех функций менеджмента персонала, что проявляется в появлении стратегического уровня руководства человеческими ресурсами. Вместо фрагментарной структуры руководства персоналом складывается система менеджмента, ориентированная, прежде всего, на развитие человеческого ресурса. Миссия этой системы, наряду с реализацией приоритетных стратегических целей организации, достигать ключевых целей руководства человеческими ресурсами. В связи с этим европейские специалисты, в частности английские и голландские, выделяют следующие цели и задачи руководства персоналом.

*Цели:*

- формирование человеческого ресурса;
- развитие человеческого ресурса;
- использование человеческого ресурса.

*Задачи*, соответственно, тесным образом связаны с целями, а именно:

– привлечь, удержать, развивать человеческие ресурсы, необходимые организации для достижения ее целей, а также мотивировать их должным образом;

– создать и развивать эффективную организационную структуру, которая гибко реагировала бы на перемены, при этом необходимо сформировать особый климат корпоративной культуры, совершенствовать стили руководства, что способствовало бы поощрению сотрудничества и приверженности общей идее в рамках всей организации;

– использовать с максимальной эффективностью умения, знания и способности всех служащих организации;

– обеспечить выполнение организацией социальных, юридических обязанностей по отношению к своим служащим, причем особое внимание должно быть уделено условиям труда, качеству предоставляемых и создаваемых условий [4. С. 13].

Выстраивая концепцию эффективного руководства организацией и ее человеческими ресурсами,

большинство английских, голландских и датских специалистов в области руководства персоналом исходят из наиболее практически адаптированных теорий современного менеджмента: немецкой модели делегирования полномочий; пятиступенчатой модели роста организации Л. Грейнера; пятиступенчатой модели Черчилля–Левиса; теории факторов «незапланированного роста»; теории «Равных возможностей»; теории эффективного руководства И. Адизеса; теории ежедневной практики мотивации и позитивного / прогрессивного контроля; модели формирования идеальной группы по М. Белбину.

*Делегирование полномочий* [6] – процесс передачи человеку права на принятие решений, который включает в себя также распределение функций, возложение ответственности за решения, создание ответственности за результат. Впервые данная модель стала применяться в Германии более сорока лет назад.

Делегирование полномочий напрямую связано с эффективным распределением обязанностей, которое является ключом к управлению ростом организации. При этом эффективное распределение обязанностей зависит от трех основных факторов: четкая постановка задач, доверие и контроль. *Цель процесса делегирования полномочий* – создание комплексной системы, которая базируется на доверии и уверенности в том, что люди, получившие власть и влияние в ходе распределения обязанностей и ответственности между сотрудниками, способны к эффективному управлению.

*Задачи делегирования полномочий:*

– высвобождение времени руководителя для выработки стратегии организации;

– совершенствование процесса принятия решений, так как нередко люди на местах лучше знают ситуацию, что исключает необходимость участия верхних уровней;

– мотивирование персонала;

– развитие персонала;

– содействие заинтересованности сотрудников в стремлении повыситься в должности;

– улучшение взаимоотношения руководства и подчиненных.

*Процесс делегирования полномочий включает в себя следующие этапы:*

1. Определение цели.

2. Кто будет нести ответственность за выполнение этой цели.

3. Какая власть потребуется данному человеку, и как она будет устанавливаться.

4. Когда этот человек должен отчитываться, перед кем, а также в какой форме.

5. Сколько денег он может тратить, не имея разрешения.

6. К кому он может обращаться за помощью.

7. Какие приказы он может издавать и кому.

8. Какую дисциплинарную власть имеет при делегировании.

9. Определение продолжительности полномочий.

Значительно облегчает делегирование полномочий осознание руководителем необходимости этого про-

цесса, а также ясное представление того, какие работники могут делать ту или иную работу за руководителя в данный момент и особенно в будущем. При этом недостаточно задать цель и распространить компетенцию для выполнения этой цели на подчиненных, но необходима также свобода действий для достижения цели, а для этого важно, чтобы соблюдался баланс прав и обязанностей, а также прав и ресурсов.

*Успех делегирования полномочий во многом зависит от проявления следующих факторов:*

- Руководитель выбрал нужного человека.
- Руководитель не раздумывает, что выбранный им человек решит данный вопрос лучше него, внося вклад в общую задачу.
- Руководитель уведомляет выбранного человека о назначении.
- Руководитель информирует и согласует сроки выполнения задания.
- Выбранный человек имеет возможность руководить, развивать уверенность в своих подчиненных (обладает необходимыми финансовыми, организационными и человеческими ресурсами).
- Выбранному человеку предоставляется свобода действий.
- На выбранного человека возлагается ответственность.
- Исполнение выбранным человеком своих обязанностей планируется так, чтобы возможная ошибка не вызвала последствий.
- Учитываются недостатки выбранного человека.
- Руководитель постоянно пересматривает позиции делегирования.

При делегировании полномочий часто возникают *проблемы* следующего характера:

- нежелание руководящего работника расставаться хотя бы с частью власти, так как передача некоторых прав и полномочий подчиненному означает передачу части собственной власти;
- недоверие по отношению к подчиненным;
- ощущение незаменимости со стороны руководителя;
- передаются права и полномочия, но вся ответственность за исполнение может быть оставлена за лицом, которое осуществило передачу этих прав и полномочий, т.е. за руководителем;
- вместо передачи прав и полномочий нередко передаются обязанности, или происходит освобождение от рутинной работы, или делегирование дубликата работы.

При делегировании также возможны следующие *ошибки*:

- чрезмерная передача прав и полномочий, которые приходится возвращать;
- передача ответственности без свободы действий;
- передача ответственности до принятия решения о назначении;
- передача прав и полномочий до предварительной проверки человека, что приводит, как правило, к неудаче;

– передача полномочий, а затем – частая проверка человека;

– частая критика, которая приводит к тому, что человек вынужден за решениями обращаться к старшему по должности;

– предоставление недостаточного объема информации со стороны руководителя.

Часто при делегировании полномочий некоторые люди начинают вырабатывать собственный, самостоятельный путь. Руководящий работник должен внимательно относиться к этому и определить, насколько допустим такой путь подчиненного, так как выбранный работник может приложить максимум усилий для независимых действий. С другой стороны, может возникнуть ситуация, когда выбранный работник осторожничает, избегая принимать решения, так как боится сделать ошибку и не желает критики.

*Пятиступенчатая модель роста организации Л. Грейнера* [7]. В «кривой роста бизнеса» (развитие организации) Л. Грейнер на примере истории развития корпорации Apple выделяет пять ключевых фаз, каждая из которых заканчивается организационным кризисом, а каждый кризис может быть преодолен только через смену форм управления и организационной структуры компании.

**1. Создание.** На данной ступени развитие организации идет посредством создания, происходит реализация творческого потенциала основателей, что в конечном счете приводит к кризису руководства и лидерства. Во многом эта ступень зависит от компетентности и специальных знаний одного человека – лидера, и организация пока не имеет необходимой жесткой структуры.

**2. Управление.** На данной ступени развитие организации идет посредством управления, возникают функциональная организация, бюрократический аппарат, формальные связи, происходит развитие управленческих кадров, контроль, начинает действовать правило «магического числа семь»: человек одновременно может обрабатывать и контролировать не более семи независимых элементов информации. Это правило распространяется на количество людей или количество операций, за которыми можно проследить в течение определенного промежутка времени. Психологи называют это «объемом контроля», который во многом определяет принципы управления организацией и ее развития, а также объясняет тот факт, что крупные организации – всегда иерархические структуры, состоящие из различных маленьких групп. «Объем контроля» каждого из членов руководящей группы должен заключать в себе конкретную область деятельности, а руководитель организации должен контролировать их работу, исходя из своего «объема контроля». Этим и определяются дальнейшие действия, связанные с развитием организации, так как постепенно происходит кризис автономии.

**3. Делегирование.** На данной ступени развитие организации идет посредством делегирования полномочий. Происходит децентрализация, передача ответственности. Централизованное управление сосредото-

точивается только на выработке стратегии в целом. Все это приводит к кризису управления и контроля.

4. **Координация.** На данной ступени развитие организации идет посредством координации. На этапе крутого перелома этой стадии наступает кризис бюрократического аппарата. Центр сосредоточивает у себя только технические функции (данные и т.д.).

5. **Сотрудничество.** На данной стадии развитие организации идет посредством сотрудничества, через решение проблем с помощью команд-групп, создаются группы для решения определенных задач. Центр фактически не нужен. На этапе крутого перелома данной стадии происходит кризис, связанный с психологической отработкой менеджеров.

*Пятиступенчатая модель Черчилля–Левиса* [7].

Данная теория рассматривает основные этапы развития организации и ее человеческих ресурсов, а именно:

1. Становление.
2. Выживание.
3. Успех, который включает в себя свободу действий и дальнейший рост организации.
4. Взлет.
5. Зрелость ресурсов.

При этом развитие организации анализируется с точки зрения изменений во времени таких параметров, как стратегия, формальные системы управления и стиль руководства, влияние руководителя на организацию и организационную структуру.

Основными факторами менеджмента по данной модели становятся следующие:

Факторы, относящиеся к самой организации, – ресурсы персонала, системные ресурсы, финансовые ресурсы, ресурсы деловой активности.

Факторы, относящиеся к руководителю организации как развивающемуся менеджеру, – правильная постановка целей и определение приоритетов, быстрота принятия решений, управленческие способности, стратегические возможности.

*Теория факторов «незапланированного роста»* [7]. Большинство европейских теорий управления, связанных с развитием организации и ее ресурсов, особое внимание уделяют рассмотрению факторов «незапланированного роста». К таким факторам они относят, в первую очередь, «фактор времени»: на все уходит больше времени, чем было запланировано. При этом ключом к управлению временем являются расстановка приоритетов и овладение ситуацией, а также правильное определение обязанностей руководителя и обязанностей персонала. Следующий фактор «незапланированного роста» – финансовые проблемы. Обычно считается, что количество финансовых ресурсов должно быть адекватно объемам работы организации. Самым главным фактором «незапланированного роста» организации часто становятся кадровые проблемы, которые более подробно будут рассмотрены в дальнейшем.

*Теория «Равных возможностей»* [6]. Теория была разработана в 1989 г. и действует в соответствии с построенной на ее основе модели, определяющей равную возможность на трех уровнях:

**Уровень 1. Равная возможность как равный шанс.** Действует на этапе найма и отбора кандидатов и означает, что каждый должен иметь равные возможности подать заявление и рассматриваться на соответствие открывающимся вакансиям. Теоретически все имеют равные возможности, но в реальности существует дискриминация по полу, возрасту, национальности, религиозной принадлежности, внешности и т.д. В то же время дискриминация не связана с требованиями и критериями, которые выдвигаются при оценке и отборе кандидатов для того, чтобы принять на работу людей, наделенных необходимыми для организации навыками и способностями в данное время, и ограничить доступ случайных лиц.

**Уровень 2. Равная возможность как равный доступ.** Если удастся устранить дискриминацию на стадии найма и отбора кандидатов, останутся другие нежелательные преграды, которые мешают проявлению принципа равных возможностей тогда, когда человек уже работает в организации, – продвижение по службе, обучение и т.д.

**Уровень 3. Равная возможность как равная доля.** Это идеальное представительство всех групп на каждом уровне в иерархии организации. На идеальном уровне для принятия решений по найму, отбору, повышению в должности используются только законные, оправданные и необходимые критерии.

На практике, что касается применения теории «равных возможностей» по одному из направлений – равноправие мужчин и женщин, – показательна деятельность Европейского союза, и особенно Швеции, которая стала инициатором дискуссии о необходимости создания Европейского института равных возможностей. Речь идет о том, чтобы мужчины и женщины имели одни и те же права, обязанности и возможности во всех сферах жизни. Это включает в себя достижение подлинного равенства на рынке труда и в экономической сфере; равные стартовые возможности при организации своего дела; равный доступ к образованию и возможности развития своих личных качеств; равное распределение власти и влияния и более равномерное распределение мужчин и женщин на постах, относящихся к уровню принятия решений; одинаковые возможности в достижении финансовой независимости; равная ответственность за семью и детей и обеспечение возможности полноценного сочетания производственной и семейной жизни.

*Теория эффективного руководства И. Адизеса* [5]. В соответствии с теорией доктора И. Адизеса, одного из самых известных экспертов в области менеджмента, для эффективного управления руководитель должен обязательно выполнять четыре роли: *созидающую (Р), административную (А), предпринимательскую (Е) и интегрирующую (И)*. В соответствии с данной теорией был разработан тест на выявление эффективного и неэффективного руководства. Согласно мнению И. Адизеса, выделяются следующие типы неэффективных руководителей:

– *одинокка (Р---*): такой руководитель первый приходит и последний уходит с работы, он всегда

занят, сотрудники для него – рабы, не признает необходимость обучения персонала, редко проводит или не проводит вообще совещания, у него нет плана работы и перспектив развития;

– **бюрократ (-А--)**: приходит и уходит по расписанию, сотрудники никак не мотивированы, процесс обучения для него – действия по правилам, совещания также проходят строго по расписанию, вся деятельность организации производится по предписанным нормам;

– **подстрекатель (--Е-)**: нет четкого расписания, стол завален бумагами, сотрудники перегружены, совещания проводятся время от времени, вся деятельность сфокусирована на новые идеи, очень часто меняются приоритеты, организация отсутствует;

– **слепой исполнитель (---I)**: приходит и уходит вместе со всеми, не показывает своей власти подчиненным, проводит много совещаний, умеет слушать;

– **сухостой (----)**: самый худший из худших.

У всех этих неэффективных руководителей отсутствует одна или более управленческих ролей в коде РАЕИ. В то же время отмечается, что **созидающая (Р), административная (А), предпринимательская (Е) и интегрирующая (I)** роли являются необходимыми для эффективного управления. Но такой тип руководителя можно найти только в идеале или в учебниках. И. Адизес считает, что каждая из этих четырех управленческих ролей составляет основу и необходимую часть хорошего управленческого стиля, но не является достаточной лишь сама по себе. Руководителю следует быть выдающимся человеком в исполнении одной или более ролей, но не исключать и другие. Например, **созидающий** руководитель должен иметь код **Раеі, администрирующий – раЕі, предпринимчивый – раЕі, интегрирующий – раЕІ**. Стили типа Р---, -А--, --Е-, ---I нефункциональны не потому, что высвечивается только одна роль, а вследствие того, что другие роли вообще отсутствуют.

И. Адизес также считает, что руководителю необходимы девять характеристик, если он намерен быть членом команды – группы:

1. Способен исполнять все четыре управленческие роли, хотя может особо не преуспеть одновременно во всех четырех. Он должен быть превосходен, по крайней мере, в одной роли и соответствовать требованиям других, т.е. у него не должно быть ни одного тире в коде РАЕИ.

2. Знает свои собственные сильные и слабые стороны.

3. Доступен своему социальному окружению и имеет обратную связь с другими для того, чтобы определить, кто он, осознавая, что о нем судят по делам.

4. Имеет сбалансированный взгляд на себя.

5. Не пытается скрыть реального себя, по крайней мере на данный момент.

6. Может идентифицировать превосходную деятельность других даже в тех ролях, которые сам исполняет не очень хорошо.

7. Считается с мнением других в тех обстоятельствах, когда их суждения лучше, чем его собственное.

8. Может разрешать конфликты, которые неизбежно возникают, когда людям с различными потребностями и стилями приходится работать вместе и создавать эффективный управленческий комплекс.

9. Создает обучающую среду.

*Теория ежедневной практики мотивации и позитивного / прогрессивного контроля* [3, 5]. Мотивация – процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация – движущая сила, которая определяет направление и скорость энергии индивидуума. Нередко это причина, почему индивидуум старается достигнуть некоторых целей наперекор другим. Осуществление мотивации требует четкого выявления *потребностей* и определения системы *вознаграждения*. Любой менеджер несет ответственность перед верхами за результаты, перед партнерами – за сотрудничество, перед низами – за управление. Достижимые результаты определяются в соответствующих показателях – количество, качество, период времени. Результаты должны быть достигнуты за счет эффективного и экономного использования имеющихся ресурсов, чему способствуют высокая степень сотрудничества и правильная координация действий. Максимальное использование ресурсов персонала дает решение по эффективному использованию всех ресурсов, имеющихся у организации. При этом необходимо учитывать, что руководство и управление должны включать в себя обязательно *ежедневную практику мотивирования каждого работника* и особенно того человека, который на той или иной должности принимает и осуществляет наилучшие решения.

В соответствии с европейскими теориями развития человеческого ресурса мотивация действует обычно как *постоянный фактор – персональные побуждения индивидуума*, и как *переменный фактор – конкретная ситуация, в которой оказывается индивидуум*. Например, у личности может быть желание выиграть (постоянная мотивация – побуждение), но она может быть полностью лишена желания участвовать в данном виде соревнования (ее ситуация). Футболист-профессионал, играя с сыном, подавляет в себе природное желание победить, так как он хочет поддерживать уверенность в ребенке.

В рабочей среде различается мотивация оставаться на работе в фирме или организации – как *постоянный фактор*, и мотивация выполнить работу – как *переменный фактор*.

Факторы, побуждающие человека оставаться на работе в фирме / организации:

- удовлетворенность работой;
- верность организации;
- зарплата;
- личные связи в организации;
- возможность сделать карьеру;
- обучение.

В то же время люди остаются работать в данной организации и по следующим мотивам:

- неуверенность в своих возможностях;
- высокий уровень безработицы;
- боязнь перемен;

– малый спрос на профессию.

Факторы, побуждающие человека выполнить работу / задание в рамках организации:

- ясное понимание того, чего от него хотят;
- вознаграждение усилий;
- признание достижений;
- удовлетворение достижениями [4. С. 36–37].

С точки зрения руководителя, мотивирование должно «заставлять» служащих выполнять их работу и выполнять ее хорошо. Основная задача руководства – сделать персонал довольным, удовлетворенным или положительно настроенным по отношению к организации и начальнику. Мотивация каждого сотрудника идет изнутри и является вполне естественной. Это процесс, в ходе которого сотрудник лично выбирает, что лучше или не самое плохое для него, и затем он выражает данный выбор действиями через свое поведение.

Когда сотрудника пытаются заставить что-то сделать, т.е. когда сотрудника мотивируют с помощью добавления к его выбору преимуществ, то в целом хотят повлиять на вероятность того, что сотрудник сделает конкретный выбор, тот, который необходим. Можно укрепить данную мотивацию, но нельзя создать, или разрушить, или откорректировать. Это связано с тем, что человек в основном сам себя мотивирует личными целями, которые могут быть долгосрочными и зачастую неизвестны руководству, и ведет себя в соответствии с собственными представлениями о том, что он есть и какова его роль. Поэтому понимание мотивации персонала – далеко не простая задача для руководителя. Часто трудно понять собственные процессы мотивации, не говоря уже о процессах мотивации других. Нередко у человека вырабатывается собственное восприятие самого себя, концепция себя, что является главным фактором, влияющим на поведение в конкретной ситуации.

Индивидуум вырабатывает свое отношение, которое является относительно устойчивым. Именно оно определяет положительную или отрицательную оценку человеком людей, окружающих его, организации в целом. Каждый имеет систему ценностей, являющуюся мериллом, которое он прилагает к тем или иным действиям, людям, предметам, организации. Данные ценности подвергаются влиянию культуры, в которой индивидуум живет и работает. Человек получает четкую личную индивидуальность, хорошо определяемые цели, испытывает самоуважение, потому что он определяет личную индивидуальность посредством его роли на работе и в некоторой степени развивает чувство лояльности по отношению к начальникам и профессии. Если человек сильно заинтересован в работе, то зачастую этого уже достаточно, так как происходит внутреннее вознаграждение и нет необходимости в деньгах (внешнее вознаграждение). У индивидуума есть чувства и эмоции, и если начальник понимает это, то человек работает лучше.

Существует множество людей с разнообразными мотивами. Одни мотивируются деньгами, другие – чувством принадлежности к организации, что лежит в основе формирования корпоративной культуры, тре-

тья – вызовом, но каким бы ни был мотив или мотивы, решение о реакции в ответ на что-то принимается лично человеком. При этом основным фактором выступает личный интерес. Поэтому задача руководства состоит в том, чтобы работа человека определялась способностью выполнять цели организации и в то же время удовлетворять его личные интересы.

Существует множество теорий мотивации. Многие из них подчеркивают силу внутренних мотивов, таких как чувство сопричастности, чувство достижения, собственного достоинства (теория иерархии потребностей по А. Маслоу). Некоторые из них предполагают, что внешние стимулы, такие как оплата труда, статус, рабочие условия, можно игнорировать. Внешние стимулы являются не менее важными и в сочетании с внутренними мотивами обеспечивают наиболее эффективные результаты.

Для руководства наилучшим способом влияния на поведение подчиненных является философия самых успешных теорий мотивирования и использования данных познаний с систематическим анализом каждой конкретной ситуации. Поэтому руководство должно довести цели организации до каждого человека. Оно должно быть уверено, что персонал знает о зависимости качества работы и результатов (обычно в виде вознаграждения), которые последуют за этим, от усилий, которые подчиненные прилагают, выполняя работу. Руководство должно определить необходимую ступень значительных различий в личной мотивировке с целью управления группами людей, выбора стиля руководства и формы поддерживающих мотивов и стимулов.

Европейские специалисты считают, что должна существовать ежедневная практика мотивирования к выполнению работы / задания, которая состоит из следующих компонентов процесса [3, 5, 6]:

- определение того, какие действия / бездеятельность служащего или группы отрицательно сказываются на работе / выполнении задания;
- выявление серьезности проблемы для определения необходимого времени по устранению и приложению необходимых усилий;
- выявление причин проблем в выполнении работы / задания:

  - отсутствие знаний и способностей, необходимых для выполнения задания;
  - отсутствие необходимой информации, касающейся данного задания;
  - неинтересное задание;
  - отсутствие определенных требований со стороны руководства;
  - отсутствие признания добросовестной и эффективной работы по выполнению задания со стороны руководства;
  - плохие рабочие условия;
  - составление списка мер по улучшению ситуации:

    - убедиться в том, что персонал знает о целях и требуемых стандартах;
    - обеспечить, если это необходимо, дополнительную подготовку персонала;

- упростить задачу, если это необходимо, для ее соответствия знаниям и способностям служащего;
- переделать задачу для того, чтобы она создавала в служащих чувство удовлетворенности;
- поощрять добросовестную и эффективную работу по выполнению задания;
- применять санкции против тех, кто плохо работает при выполнении задания;
- создать или улучшить условия;
- подумать над тем, можно ли было предотвратить проблему, кто мог и должен был это сделать, что необходимо сделать для предотвращения таких проблем в будущем.

Таким образом, все работники среди прочих целей в жизни имеют определенные потребности, желания и намерения, связанные с предпочтениями, касающимися выполнения работы / задания. Руководитель должен предложить нечто такое, что, по мнению его персонала, будет достойной целью и стоить дополнительных и индивидуальных усилий, так как сама необходимость и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы стать достойной компенсацией за напряженную работу.

### Способы мотивации

*Экономическая мотивация.* Многие руководители считают, что большая часть сотрудников работает для удовлетворения своих экономических нужд. Действительно, во многих случаях именно экономическая мотивация приводит к успеху. Здесь могут быть различные варианты: доленое участие в прибыли, премии, выплаты за производительность, сдельная оплата. Премии могут зависеть от объема выпускаемой продукции, ее качества. Они не должны быть слишком общими и распространенными, иначе их будут воспринимать как обычную заработную плату в обычных условиях. В производстве и коммерции встречаются и другие формы экономической мотивации, но экономическая мотивация необязательно должна иметь форму денежных выплат. Могут быть и другие варианты: продвижение по службе, возможность представлять организацию на различных встречах, вручение подарков и наград, медицинские и страховые программы, предоставление бесплатного (или со скидкой) отдыха, служебного автомобиля.

Экономическая мотивация, как и другие формы мотивационной деятельности, должна быть связана с личным вкладом каждого работника, будь то индивидуальная или групповая работа, при этом работник должен знать, что всегда поощряются дополнительные усилия. В то же время руководитель должен быть уверен, что эти усилия как минимум покрывают его затраты на выплату премий.

Способы мотивации, связанные с психологическими потребностями (неэкономические).

*Поощрение чувства сопричастности / принадлежности* помогает работнику осознать себя личностью в организации. Обычно этого добиваются руководители, ориентированные на работника. Но нельзя полагаться только на эти психологические потребно-

сти своих работников. Некоторые руководители представляют организацию как большую семью, что может привести к покровительственному стилю руководства, который обычно замедляет рост организации. Наиболее приемлемым считается консультативный подход с четкой постановкой задач и распределением обязанностей или ответственности. Это создает чувство вовлеченности в процессы, но и способствуют и проявлению эмоций со стороны сотрудников.

Чтобы поддержать положительные эмоции и компенсировать возможные отрицательные, необходимо повысить социальную роль работы для каждого работника. Например, руководитель должен проследить, чтобы те, кто ведет все бумажные дела, регулярно в соответствующие дни посылали сотрудникам поздравления с днем рождения. Важно также совместное празднование торжеств и проведение каких-либо мероприятий. Лучше поощрять работников, организуя такие события самим. Рекомендуются также различные ежедневные информационные сводки новостей. Это важно не только для персонала, но и особенно для тех, кто вновь поступил на работу, так как помогает им быстрее подключиться к деятельности фирмы / организации.

*Подбор работы под исполнителя.* Некоторые человеческие потребности – потребность в успехе или признании – по мере их удовлетворения все больше возрастают. Поэтому рекомендуется публично хвалить сотрудников за успешно проделанную работу. К публичной критике обычно прибегают тогда, когда хотят сделать данный пример назидательным. При описании задач для каждого сотрудника в ходе выполнения задания во внимание берутся, как правило, его сильные и слабые стороны. Формула успеха должна быть заложена в саму постановку задач, так как необходимо сделать так, чтобы работник просто не смог потерпеть неудачу. Чтобы выяснить все стремления своих работников к работе, необходимо регулярно проводить совещания, позволяющие отслеживать динамику производительности и нейтрализовать жалобы и недовольства. Каждый управляющий должен также проводить свои совещания. Если проблема заключается в недостатке способностей и умений работников, то обычно выбирают один из трех вариантов:

- упрощают задачу;
- проводят дополнительную подготовку;
- понижают в должности или увольняют.

*Мотивация отстающих работников.* Увольнение отстающих работников может стать крайне дорогостоящей практикой. Кроме денежных компенсаций, которые придется выплатить, руководитель вынужден потратить на кадровую перестановку, также есть опасность получить репутацию плохого работодателя. Процесс увольнения отстающего работника отвлекает и от более важных дел. Если этот отстающий работник занимает в организации относительно высокое положение, то, соответственно, возрастут затраты на его замещение и потери времени руководителя. Если кто-то из работников будет уволен, то оставшимся придет-

ся работать в неполном составе, будет потеряно время и на обучение нового сотрудника. Прежде чем кого-то уволить, необходимо взвесить все «за» и «против» и, может быть, помочь отстающему следующими способами:

– определить, почему производительность данного работника оказалась ниже той, которую от него ждут, т.е. необходимо соотнести задачи, стоящие перед ним с его способностями и представлениями о работе руководства, а также критериями роста производительности;

– провести совещание, где будет пересматриваться содержание деятельности работника. Такое совещание может проходить либо в неформальной, товарищеской атмосфере, либо наоборот – соответствовать первому этапу процесса увольнения. В любом случае работнику надо дать возможность высказать свои жалобы и недовольства. Такое совещание помогает выявить цели работников и посмотреть на деятельность организации со стороны. Если задача для работника трудна, ее можно упростить или предложить ему другую работу. Если ему не хватает знаний – предложить обучение. Если это связано со взаимоотношениями в коллективе или условиями работы, то здесь надо пересмотреть саму организацию работы, так как наличие отстающего работника может быть связано с более серьезными проблемами. Если правильно определены реальные причины отставания работника, то необходимо заинтересовать его. То, что руководитель обратил внимание на проблемы отстающего работника, может уже заинтересовать его. Обрисовав перспективы работы, а может быть, даже предложив вознаграждение, руководитель еще больше приободрит такого работника. При этом нельзя критиковать за неудачи, только за недостаточные усилия.

В современных европейских организациях *мотивация отстающих работников* нередко связана с функцией контроля деятельности персонала, особенно в процессе увольнения и, как, правило, в этом отношении контроль становится *прогрессивным* и *позитивным*, осуществляясь через стимулирование деятельности персонала [4. С. 45–46].

В связи с этим контроль может быть направлен как на предупреждение возможных ошибок, когда происходит анализ причин их возникновения, в том числе и причин, почему сотрудник не выполняет те или иные задания или не справляется с поставленными задачами, так и на поиск виновных с применением системы санкций к тем, кто совершил эти ошибки (*негативный контроль*). Если преобладает первая ориентация, то контроль развивается как упреждающий и является управленческим. Если вторая – то контроль сопровождается разборками, а сотрудники выполняют задания из страха наказания.

*Этапы прогрессивного контроля:*

1. Устное замечание (за первое или незначительное нарушение).

2. Письменное замечание (за более серьезное или вторичное нарушение).

3. Временное увольнение без заработной платы (за частые нарушения).

4. Увольнение.

Часто наказание усугубляет проблему, а не решает ее. Наказание бьет по самоуважению сотрудника, способствует формированию враждебного отношения. При *позитивном контроле* акцентируют внимание на признаках негативного отношения к работе:

1. Устное замечание с обсуждением нарушения и напоминанием о важности следования правилам, высказыванием уверенности, что больше обсуждать это не придется.

2. Письменное замечание и беседа с высказыванием уверенности в желании сотрудника исправиться в будущем.

3. Однодневный отпуск с оплатой для размышлений.

4. Увольнение.

*Обучение* проводится не только для отстающих работников, но и для развития персонала в целом. Потребности в обучении зависят от особенностей дела. Занятия можно проводить прямо в организации, отделе. Сознание того, что руководство может обеспечить своим работникам продвижение по службе и создать им возможности для самосовершенствования, будет способствовать их стимулированию. Затраты на обучение могут оказаться меньше, чем затраты на найм новых работников. При этом необходимо рассчитать все расходы на обучение персонала, потери за то время, когда персонал проходит такое обучение, и возможные срывы со стороны не обучающихся в это время работников. Основная проблема при данном способе мотивации – обученный персонал обычно ищет другую, более высокооплачиваемую работу. Поэтому с такими сотрудниками необходимо заключить контракт о продолжении работы в организации, обучавшей их какое-то время, или поощрить новой должностью / деньгами. Обучение сотрудников проводится в университетах, колледжах, школах бизнеса, различных образовательных центрах. При этом персонал получает второе высшее образование, проходит переподготовку на различных курсах, а может быть, просто высшее образование. Обучение предполагает также приглашение специалистов, консультантов в организацию, использование аудио- и видеокурсов.

*Идеальная группа*, по М. Белбину [3, 7]. Специалисты Ассоциации голландских муниципалитетов и Мерсисайдского инновационного центра (Великобритания) считают, что при выстраивании своей команды или группы руководитель должен исходить из того, что любой член группы играет две роли. Доктор М. Белбин из Кембриджского научно-исследовательского центра промышленного обучения определяет эти роли так: ее / его собственная роль специалиста, например бухгалтера, и специфическая роль в качестве участника группы. Он считает, что главное в группе – баланс характеров. Группа, составленная исключительно из умных и талантливых личностей, обычно терпит неудачу. М. Белбин выделяет в общей сложности восемь отдельных ролей:

*Председатель (формирователь)*. Это административный лидер, который выбирает группу, проводит собрания, контролирует достижения.

*Координатор (организатор).* Этот человек является часто неформальным лидером в выполнении задач, и делает это иногда даже успешнее, чем формальный лидер.

*Исследователь ресурсов.* Осуществляет поиск идей и разработок на стороне и сообщает о находках команде, умеет хорошо налаживать внешние контакты и проводить переговоры.

*Аутсайдер (генератор).* Нередко это человек со стороны, умышленно введенный для подачи идей.

*Рабочий организации.* Осуществляет преобразование концепций и планов в рабочие процедуры.

*Контролер-оценщик.* Проводит анализ проблем, оценивает идеи, предложения, выносит критические суждения.

*Рабочий команды.* Наиболее чувствительный участник команды, хорошо знает потребности и проблемы других членов команды, чувствует все «подводные течения», способствует единству и гармонии в коллективе.

*Завершитель.* Обеспечивает выполнение заданий к указанному сроку.

Первые четыре роли направлены на внешнюю сторону деятельности группы и являются доминирующим, последние четыре роли направлены на внутреннюю работу и имеют меньше влияния. Если в группе менее восьми человек, то один из них может выступать в двух совместных ролях.

Таким образом, как показывает мировая, в частности европейская, практика, концепция руководства человеческими ресурсами является сравнительно новой развивающейся концепцией руководства современной организацией. Пришедшая в большинстве европейских стран из бизнеса, где руководители предприятий увидели в эффективном использовании человеческого ресурса возможность повысить свои прибыли, на современном этапе эта концепция берется на вооружение менеджерами фактически всех существующих типов организаций, имеющих и не имеющих целью получение прибылей. Это связано с тем, что именно эффективное руководство человеческими ресурсами помогает европейским организациям найти наиболее успешные возможности руководить и управлять своими предприятиями в сложных, постоянно меняющихся условиях окружающей действительности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Менеджмент персонала* 2000. Минск : БГЭУ, 1998. 288 с.
2. *Материалы* Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Программа «Государственная служба и кадровая политика в условиях реформирования институтов исполнительной власти». М., 1997.
3. *Методические материалы* специалистов Ассоциации голландских муниципалитетов. Гаага, 1996.
4. *Лицарева Е.Ю.* Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». Томск : Изд-во науч.-техн. лит-ры, 2002. 59 с.
5. *Методические материалы экспертов* Датской школы государственного управления. Копенгаген, 1996.
6. TACIS. Сибирская академия государственной службы. Материалы «Программы поддержки областных администраций Новосибирской, Томской и Кемеровской областей». Новосибирск, 1996.
7. *Методические разработки* Оксфордского, Ворвикского университетов и Мерсисайдского инновационного центра (Великобритания). Программа Европейского банка реконструкции и развития и Ворвикского университета (Великобритания) «Подготовка команд менеджеров и консультантов для российских технопарков и малых инновационных фирм». 1993–1994.

Статья представлена научной редакцией «История» 6 марта 2015 г.

## THE EUROPEAN EXPERIENCE IN THE FIELD OF ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE UNITED KINGDOM, THE NETHERLANDS AND DENMARK

*Tomsk State University Journal*, 2015, 397, 136–146. DOI: 10.17223/15617793/397/22

**Litsareva Elena Yu.** Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: elits2011@mail.ru

**Keywords:** human resources; modern European organizations.

The inclusion of the Russian economy into the world market, as well as integration processes which are global in nature, urgently requires a more detailed study of the lessons learned in countries with the developed market relations and modern organization management experience. In this regard, some practices of European countries, including the United Kingdom, Netherlands and Denmark are so significant. On the part of decision makers, the creative approach is necessary in such practices. Management practice in different countries of the European Union reflects not only the diversity of national traditions and schools of management, but also the absence of any universal concept. The human resources concept takes a special place in the system of modern European management. The human resource is very significance for modern European organizations and is equated to other resources that require, above all, their rational use. English and Dutch experts believe that in the field of modern management, the term “human resource management” means the same thing as the term “personnel management”. So, human resource management is a continuous process of personnel management based on strategic and systemic approaches. Human resource management is a system of principles and rules, leading human resource in accordance with the strategy of the organization which is in the external environment. Top management has full responsibility for the strategic management of the organization's human resources. The concept of human resource management includes the traditional approaches to staff management (strategic and system) that are used in a modern context because of changes in the world and in the surrounding environment and new approaches (comprehensive, integration, marketing, functional, process-based, dynamic, regulatory, administrative, behavioral and situational). These approaches to the human resource, for example, in the Netherlands allow integrating personnel management strategy with the strategy of an organization itself. In connection with this, the main task is to create conditions in which staff will be striving for high standards of work quality. Another important factor is that the director and managers have to realize themselves, first and foremost, as partners along with other colleagues and to contribute to the implementation of the goals and objectives of the organization. As to the concept of effective management of the organization and its human resources, most of the British, Dutch and Danish specialists in the field of staff management come from the practical adapted modern management theories: the German Management-by-Delegation model; the five-phase growth

model (Larry Greiner); the five-stage model of Churchill-Lewis; “factors of the unplanned growth” theory; the theory of “equal opportunities”; the theory of efficient management (Ichak Kalderon Adizes); the theory of daily practice of motivation and positive/progressive control; the model of a perfect group (M. Belbin).

#### REFERENCES

1. Belyatskiy, N.P. (1998) *Menedzhment personala 2000* [Personnel Management 2000]. Minsk: BGEU.
2. Russian Academy of Public Service under the President of the Russian Federation. (1997) *Programma “Gosudarstvennaya sluzhba i kadrovaya politika v usloviyakh reformirovaniya institutov ispolnitel’noy vlasti”* [The Program Public Service and Personnel Policy during Reforms of Institutions of the Executive Branch]. Moscow.
3. Association of Dutch Municipalities. (1996) *Metodicheskie materialy spetsialistov Assotsiatsii gollandskikh munitsipalitetov* [Teaching materials of experts of the Association of Dutch Municipalities]. The Hague.
4. Litsareva, E.Yu. (2002) *Uchebnoe posobie po kursu “Upravlenie personalom”* [The manual for the course “Human Resource Management”]. Tomsk: NTL.
5. Danish School of Public Administration. (1996) *Metodicheskie materialy ekspertov Datskoy shkoly gosudarstvennogo upravleniya* [Teaching materials of experts of the Danish School of Public Administration]. Copenhagen.
6. TACIS. Siberian Academy of Public Service. (1996) *Materialy “Programmy podderzhki oblastnykh administratsiy Novosibirskoy, Tomskoy i Kemerovskoy oblastey”* [Materials of the Support Programs of Regional Administrations of Novosibirsk, Tomsk and Kemerovo Oblasts]. Novosibirsk.
7. Oxford Univeristy, University of Warwick, Merseyside Innovation Centre. (1993–1994) *Programma Evropeyskogo banka rekonstruktsii i razvitiya i Vorvikskogo universiteta (Velikobritaniya) “Podgotovka komand menedzherov i konsul’tantov dlya rossiyskikh tekhnoparkov i malykh innovatsionnykh firm”* [The European Bank for Reconstruction and Development and the University of Warwick (UK) Program “Preparation of management and consultant teams for Russian technology parks and small innovative firms].

Received: 06 March 2015