

*С.А. Скосарев,
доцент кафедры управления человеческими ресурсами
факультета менеджмента Государственного университета – ВШЭ,
кандидат экономических наук*

ЗНАЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОДХОДА К ПЕРСОНАЛУ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА В ПОВЫШЕНИИ УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые понятия: психологический контракт, управление человеческими ресурсами; «мягкий», «жесткий» и инвестиционный подходы к этому управлению.

Человеческий капитал – лишь один из трех компонентов интеллектуально-го капитала. Два других – социальный капитал, то есть запас и перемещение знаний, благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации, и организационный капитал – знания, которыми реально владеет организация и которые хранятся в ее базах данных, инструкциях и разработках.

Значение интеллектуального капитала в современной России, перед которой стоит проблема кардинальной модернизации и перехода на инновационные технологии, трудно переоценить. Человеческий капитал – нематериальные ресурсы, которые вместе с материальными (финансы, имущество) составляют рыночную стоимость организации. В нематериальные активы входят взаимоотношения с поставщиками, потребителями, государственными органами. Нематериальные ресур-

сы – это также степень мобилизации человеческого капитала как показатель интегрированности персонала в реализацию задач, стоящих перед организацией.

От организации зависит, насколько эффективно она будет использовать, институализировать человеческий, социальный и организационный капиталы. По этому поводу Я. Фитц-енц сказал, что «интеллектуальный капитал можно описать как неосязаемое имущество, которое остается после ухода сотрудника, в то время как человеческий капитал – это интеллектуальное имущество, которое каждый вечер отправляется домой вместе с сотрудником» [1].

Динамично развивающиеся конкурентоспособные современные организации внедряют так называемый инвестиционный подход к человеческим ресурсам. Это означает, что, вкладывая в персонал финансовые средства (инвестиции), ее

руководство и менеджмент ожидают получить ощутимые преимущества перед фирмами, которые не тратят на это средства, не обучают и не развивают своих сотрудников.

Главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции управления персоналом состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений в сфере:

- привлечения лучшей по качеству рабочей силы;
- непрерывного обучения персонала;
- создания условий труда и корпоративной культуры, позволяющих реализовать потенциал сотрудника;
- признания вклада организации в развитие профессионализма работника.

«Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, – подчеркивал П. Друкер, – мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы породили стремительное развитие. Развитие, иными словами, – дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента. Менеджмент – двигатель, развитие – следствие» [2].

Немецкий исследователь Р.Г. фон Брюль в 1995 году в книге «Человеческие ресурсы в стратегическом менеджменте корпорации» заметил: «Прогрессивные предприниматели знают, как важен в современном мире персонал. Менее прогрессивные на своем горьком опыте познают, что никакие вложения финансовых средств и попытки за-

воевать новые рынки сбыта не дадут нужных резервов, если компания не имеет квалифицированных и мотивированных сотрудников, которые смогут успешно применять различные инновации» [3]. Эта мысль кажется как никогда актуальной для современных российских предприятий и организаций.

В практике менеджмента сложились две модели управления человеческими ресурсами (УЧР) – «жесткая» и «мягкая». При «жестком» подходе во главу угла ставится результативность УЧР с точки зрения достижения стратегических целей организации; при «мягком» – стремление удовлетворить потребности работников и увеличить их вовлеченность в достижение общих целей.

«Мягкий» подход, как правило, ассоциируется с концепцией Гарвардской школы бизнеса (М. Бир и соавторы). Она предусматривает как внешнее, так и внутреннее вознаграждения. По традициям, существующим с 30-х годов XX века, именно последнее (смысл работы, достижение результатов, вовлеченность, самооценка и удовлетворенность сотрудников) оказывает наибольшее влияние на мотивацию.

В опубликованной в 1984 году в США книге «Управление человеческими ресурсами» (К. Фомбрун, Н. Тичи и М. Деванна) была предложена модель, получившая название Мичиганской, хотя в издании были также использованы материалы работы, проведенной в Уортонском и Колумбийском университетах. Эта модель отнесена британским исследователем УЧР Дж. Стори к «жесткому» УЧР, так как в ней

подчеркивается, что работники являются средством для реализации стратегии организации, то есть ресурсом, который используется расчетливым и чисто рациональным способом. Своеобразным ответом на «жесткий» УЧР можно считать, например, работы испанских авторов в сборнике «Средиземноморский менеджмент. Альтернатива англосаксонскому менеджменту» [4]. Суть их позиции заключается в неприятии подхода к персоналу как к «ресурсам», а не личностям.

Необходимо отметить, что на модель руководства организацией существенное влияние также оказывают национальные традиции и парадигмы управления. Важность формирования предпринимательской и общественной позиции в отношении УЧР показывают различные подходы к проблеме вовлеченности работника в трудовые процессы и его жизни за пределами данного вида деятельности (табл. 1).

По мнению известного американского психолога венгерского про-

Таблица 1

Дифференциация подходов различных стран к проблеме баланса работа – остальная жизнь

| Страна/Модель | Формы найма | Подход с точки зрения общества и государства |
|--|--|--|
| Норвегия, Швеция – «Эгалитарная модель» | Длительная частичная или полная занятость Короткий декретный отпуск (один год) | Широкое применение программ, поддерживающих работающих родителей (субсидии детским учреждениям, оплата декретного отпуска, гибкий график работы) |
| Франция – «Равное участие в заработках» | Длительная частичная или полная занятость Длительный декретный отпуск (три года) | Широкое применение программ, поддерживающих работающих родителей (субсидии детским учреждениям, оплата декретного отпуска, гибкий график работы) |
| Великобритания, Нидерланды – модифицированная модель «Мужчины – добытчики» | Короткая частичная занятость для женщин (до поступления детей в школу) Полная занятость для мужчин (часто с переработкой) | Сокращение рабочего времени Частная/родственная забота о детях Гибкий график работы |
| Португалия – «Равное участие в заработках» | Полная занятость Длительное время работы для обоих партнеров | Частная/родственная забота о детях |
| Словения – «Равное участие в заработках» | Полная занятость Длительное время работы для обоих партнеров | Использование государственных программ поддержки работающих родителей (субсидии для детей старше трех лет) |
| Болгария | Полная занятость для обоих партнеров | Длительный декретный отпуск для матерей |

Источник: Lucas, Rosemary Human Resources Management in International Context / Rosemary Lucas, Ben Lupton, Hamish Mathieson. – London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. – С. 72–73.

исхождения М. Чиксентмихайи [5], в современной жизни изменилась не только природа работы, но и ее смысл. Интенсификация временных ритмов работы, новые технологии и экономика общества потребления привели к существенному разрыву между «работой» человека и собственно «жизнью» индивида. В то же время люди чувствуют себя наилучшим образом (психологически и физиологически), когда их стимулирует производственная деятельность. Складывается достаточно парадоксальная ситуация: в экономически развитых странах более 80 процентов населения продолжали бы трудиться даже при отсутствии финансовой необходимости, но большинство работников с нетерпением ожидают окончания рабочего дня. Отсутствие удовлетворенности выполненным делом приводит к снижению мотивации, работодатели хотели бы получить от сотрудников не лучших, а больших результатов. Эксперименты, проведенные социологом Э. Мэйо в Хоторне (США, компания «Вестерн Электрик») в конце 20–начале 30-х годов прошлого столетия и подкрепленные исследованиями представителей гуманистической психологии, до сих пор не нашли продолжения в трудах современных ученых, хотя именно они дали импульс развитию теорий УЧР. Публикации на эту тему в основном рассматривают экономический эффект применяемых технологий или лояльности работников (реально их вовлеченность складывается из самоидентификации, преданности и лояльности). По определению Портера и соавторов (Армстронг), «привержен-

ность – это относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. Она формируется на основе трех факторов:

1. Сильное желание оставаться членом организации.
2. Полное принятие ценностей и целей организации.
3. Готовность затрачивать значительные усилия от имени организации» [6].

Ключевым вопросом отношений работодателей и работников на современных предприятиях и в организациях является взаимная приверженность стратегическим и тактическим целям этих структур. Руководство может декларировать необходимость приверженности общим целям, но для достижения успеха нужна демонстрация им собственной решимости соблюдать понятные для персонала и объективные принципы управления такими фундаментальными аспектами трудовых отношений, как гарантированность занятости и справедливость.

Важность гуманистического подхода можно проиллюстрировать на примере применения очень популярной в 80–90-е годы XX века концепции «даунсайзинга», то есть сокращения сотрудников. Краткосрочная выгода для работодателей была очевидной, но они не задумывались о долгосрочных последствиях сокращений. Компании лишались определенной доли интеллектуального капитала и, соответственно, утрачивали способность к конкуренции и инновациям. Попутно разрушалась общность сотрудников, снижалось доверие. Работники выражали недовольство интен-

сификацией труда. Оказываемое на них давление и стрессовые ситуации стали причинами участвовавших заболеваний, что приводило к увеличению затрат работодателей. Адамс утверждает [7], что в том случае, если сотрудники могут сбалансировать производственный труд и повседневную жизнь, снизить стресс, заниматься физкультурой, получать удовольствие от общения на работе, то они повысят результативность своей деятельности. Чувствуя поддержку от владельца, руководителей и коллег, работники ощущают большую удовлетворенность трудом и становятся более продуктивными. В Великобритании за период 1982–1993 годов 51,8 процента компаний, практиковавших сокращения, в последующие после этого пять лет ощутили значительный спад в росте производительности труда [8].

Важную роль в развитии современных технологий управления человеческими ресурсами играет психологический контракт (впервые это понятие ввел Э. Шейн в 1988 г.), то

есть взаимные ожидания работников и работодателей. Согласно Дж. Коттеру, «степень соответствия между индивидуальными и организационными ожиданиями также сказывается на готовности людей остаться в организации и желании организации продолжить сотрудничество с ними» [9]. Между старым и новым психологическим контрактами имеются определенные различия, которые в основном связаны с отдельными аспектами трудовой деятельности (табл. 2).

Понимание или восприятие подразумеваемых обещаний и согласия – это основа психологического контракта. Каждая из сторон уверена, что партнеры дали обещание и приняли одинаковые условия контракта, хотя далеко не всегда это означает, что обе стороны одинаково понимают все его условия. Психологический контракт создается за короткое время и постоянно перематривается в течение всего периода работы сотрудника в организации. Чем дольше длятся отношения и взаимодействуют стороны, тем

Таблица 2

Различия между старым и новым психологическим контрактами

| Старый тип контракта | Новый тип контракта |
|---|--|
| Отношения определены заранее и навязываются работнику | Отношения взаимны и подлежат переговорам |
| Вы – это организация, на которую работаете, и то, что вы делаете | Вы играете множество ролей, значительное число которых лежит за пределами организации |
| Преданность определяется показателями работы | Преданность определяется результатами и качеством |
| Уход из организации расценивается как измена | Люди и навыки нужны, только если они требуются |
| Сотрудники, которые делают то, что им говорят, будут работать до пенсии | Маловероятна работа на длительный период времени, ожидай и будь готов к смене множества рабочих мест |

Источник: Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2004. – С. 224.

больше можно обнаружить их влияния друг на друга. Руссо и Паркс установили, что само принятие на работу воспринимается как обещание (подразумеваемый контракт на работу в будущем) и что деятельность работника воспринимается как его вклад (способ вознаграждения за это обещание) в общее дело.

Психологический контракт меняется с течением времени и приобретением взаимного опыта взаимодействия. Робинсон, Каац и Руссо установили, что через два года работы сотрудники начинают считать, что они меньше обязаны работодателю, тогда как работодатель обязан им больше. Руссо полагает, что психологические контракты находятся на континууме от транзакционных (в режиме «сделки») до реляционных (отношенческих). Для первых характерны краткие сроки и конкретные обязанности. Главной движущей силой обмена являются финансовые ресурсы. Для реляционных контрактов свойственны длительные отношения с размытыми (диффузными) обязанностями. Транзакционные контракты основаны на финансовом или другом ресурсе, а в реляционных подразумевается признание ценности отношений самих по себе, при которых одна сторона может поставить непосредственные интересы второй - выше собственных. На реляционном конце континуума обязанности неопределенны, они постоянно развиваются и видоизменяются. Эти контракты являются долгосрочными и включают не только финансовые, но и социально-эмоциональные ресурсы, такие как лояльность

и сопричастность. На основе психологического контракта строятся дальнейшие трудовые отношения работника и работодателя.

Трудовые отношения несимметричны. Руководитель, по определению, обладает большей властью и полномочиями, поэтому может диктовать работнику свои условия. Последний нередко вынужден либо принимать их, либо прекращать трудовые отношения. Нарушение гармонии во взаимоотношениях (в сущности, нарушения в психологическом контракте) способно привести к ощущению чувства несправедливости и обиды в случаях, когда работник считает, что с ним поступают несправедливо.

П. Друкер писал: «Возможно, наиболее важной среди (проблем) является ошибка атрибуции. Она выражается в том, что люди не учитывают собственные промахи в работе, деструктивное поведение или некомпетентность, говоря о нарушении условий соглашения. Аналогичным образом организации могут забывать о корпоративной ответственности или отрицать ее... Психологический контракт нарушается, когда какая-либо из сторон расценивает другую сторону как не выполняющую взятые на себя обязательства. Невыполнение одной из сторон взятых на себя обязательств перед второй стороной может разрушить как отношения, так и веру второй стороны в наличие взаимных обязательств. Нарушения со стороны работодателя могут отразиться не только на представлениях работника о том, чем он обязан работодателю, но и на представлениях о

том, что работодатель обязан предоставить взамен. Нарушение психологического контракта разрушает сами факторы (например, доверие), ведущие к возникновению отношений. Изменив своему слову, работодатель ставит под сомнение свою честность. Нарушение контракта сигнализирует о том, что исходные намерения работодателя построить и сохранить взаимовыгодные отношения изменились или изначально были ложными. Психологический контракт связывает работника и работодателя; это своеобразная гарантия того, что если каждая сторона будет выполнять свои обязательства, отношения будут взаимовыгодными. Нарушения же контракта ослабляют эту связь» [10].

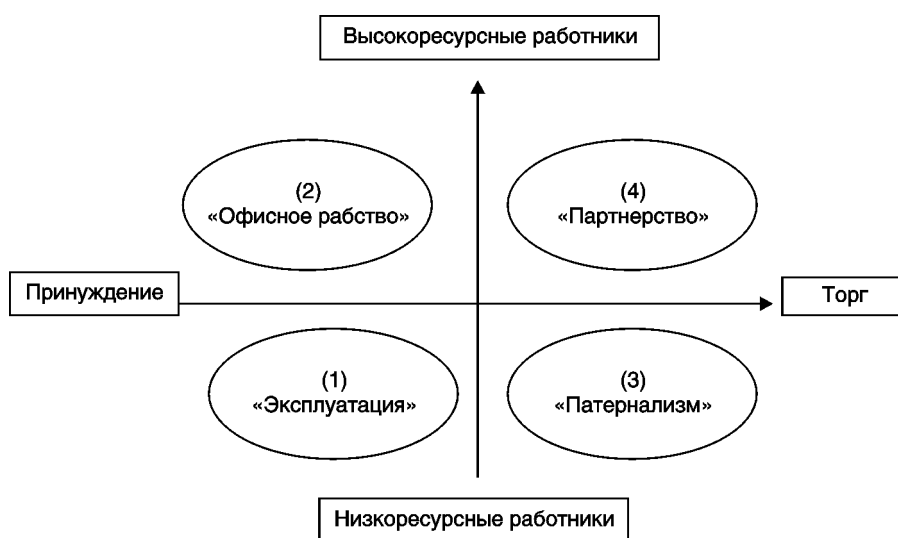
Несомненно, материалы исследователей в известной степени отражают реалии современного делового мира, в котором предприниматели вынуждены пересматривать некоторые концепции УЧР, ставившиеся модными и постепенно утрачивающие доверие со стороны «практиков». Так, значительной критике подверглась (особенно в начале нового века) идея «даунсайзинга» или «райтсайзинга», то есть сокращения числа работающих до оптимальной величины (с точки зрения работодателя, преследующего сугубо материальную выгоду). Выяснилось, что такая мера отнюдь не всегда «подстегивает» сохранивших рабочие места. Более того, возникает двойной эффект: чувство несправедливых действий администрации («На этом месте мог бы быть я..») и чувство вины перед сокращенными, так как еще с 30-х годов прошлого века (Хоторнские

исследования школы «человеческих отношений») стало понятно, что сотрудников одной организации объединяют не только необходимость в поддержании жизни и удовлетворении базовых потребностей, но и общение, участие, сопричастность. В результате осознанной фрустрации сотрудники, сохранившие рабочие места, не начинают трудиться лучше. По мнению испанских и американских авторов, «наступает «корпоративная анорексия», угрожающая конкурентоспособности компании» [11].

Какое влияние оказывает концепция психологического контракта на взаимоотношения работодателей и работников в современных российских организациях? На большинстве предприятий корпоративная культура и психологический контракт скорее являются признаками соответствия моде на новации в области управления или атрибутами знаний, полученных руководителями в процессе повышения квалификации, профессиональной переподготовки, в том числе в процессе занятий на программах «Мастер делового администрирования». Реальные модели взаимоотношений существенно отличаются от идей, изложенных в современной научной и управленческой литературе.

Е.С. Балабанова, рассматривая властные отношения в российских организациях, выделяет опирающиеся на «демократический» или «авторитарный» тип организационной культуры два типа власти: «власть – принуждение» и «власть – торг» (рисунки).

«Власть – принуждение», разновидности которой представлены в



Типы властных отношений в организации

Источник: Балабанова, Е.С. Властные отношения в системе управления человеческими ресурсами в организации // Модернизация экономики и глобализация : в 3 кн. / Е.С. Балабанова ; отв. ред. Е.Г. Ясин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2009. – Кн. 2. – С. 100.

двух левых квадрантах, предполагает манипулирование поведением зависимого преимущественно путем санкций, главной из которых является угроза лишений – прекращения доступа к ресурсам. Осуществление такой власти основано на инструментальном отношении к работнику как к средству, ее объектами являются легко заменимые работники, среди которых существует высокая конкуренция за рабочие места.

«Власть – принуждение» типа (1) наиболее часто применяется к рабочим массовых профессий.

Менее очевидно проявление «власти – принуждения» в типе отношений (2). На первый взгляд, данное нами выше определение власти исключает возможность возникновения ресурсной зависимости

высокоресурсных групп работников. Однако отношения власти возникают в случае, если позиция работодателя оказывается значительно сильнее позиции работника. В категорию «офисных рабов» нередко попадают и молодые специалисты, обладающие высоким образовательным, интеллектуальным потенциалом и достигательскими ориентациями, но не имеющие опыта работы и, соответственно, представляющими невысокую ценность для работодателя.

«Власть – торг», разновидности которой расположены в двух правых квадрантах рисунка, представляет собой способ руководства путем обещания некоторых вознаграждений (расширение доступа к ресурсам, выдача дополнительных благ) и предполагает делать упор

на механизмы стимулирования желательного поведения работника. Ключевым для типов (3) и (4) является то, что они складываются в условиях конкуренции работодателей за работников, следовательно, ориентированы на удержание сотрудника в организации. В отличие от «власти-принуждения», отношения типа (3) и (4) предполагают большую роль немонетарных методов стимулирования работников, достаточно высокий уровень организационной приверженности и легитимность власти.

Наконец, властные отношения типа (4) формируются в процессе взаимодействия высокоресурсных работника и работодателя. Здесь наблюдается стремление не просто удержать работника, но инвестировать в него, предоставить ему возможности профессионального развития в рамках данной организации (система обучения, планирования карьеры). Кроме того, только в таком типе властного взаимодействия наблюдаются примеры реального участия работников в управлении

организацией, то есть «власти для...», влияния в организации» [12].

Таким образом, предложенная Е.С. Балабановой типология властных отношений в организации, на наш взгляд, достаточно убедительно свидетельствует о незначительной роли психологического контракта и корпоративной культуры в целом в общем контексте взаимоотношений и влияний в современных российских организациях. Вместе с тем, именно «партнерский» тип взаимоотношений наиболее перспективен с точки зрения обеспечения социальной защищенности, а также вовлеченности работника в процесс труда, его личностного и профессионального развития. Фактически, в последнем типе взаимоотношений речь идет о подразумеваемых ожиданиях работников и работодателей, обеспечении выполнения психологического контракта, позволяющего не только привлечь, но и удержать на месте сотрудников, разделяющих ценности организации и стремящихся к реализации жизненных планов и целей в рамках ее стратегий.

1. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал / Я. Фитц-енц. – М. : Вершина, 2006. – С. 113.
2. Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. – М. : Гранд, 1998. – С. 10.
3. Von Bruhl, R. Graf Human Resources in Strategic Corporate Management / R. Graf von Bruhl. – Frankfurt/M. : Fischer, 1995.
4. Ambros Management Mediterraneo: Una alternativa al management anglosajon / Ambrós, García Ribas, Malaret, Mundet, Rosanas. – Barcelona : Ediciones Granica, 2003. – С. 14–15.
5. Csikszentmihalyi, M. Vivre. La psychologie de la Bonheur / M. Csikszentmihalyi. Paris : Editions Robert Laffont, 2004.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004.
7. Adams, Jeremy Managing people in organizations : contemporary theory and practice / Jeremy Adams. – Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan, 2007. – XXIV, 328 S. : Ill.



Социальное управление. Теория и практика

8. Там же.
9. Lucas, R. *Human Resources in International Context. Chartered Institute of Personnel and Development* / R. Lucas, B. Lupton, H. Mathieson. – London, 2006.
10. Друкер, П. – Указ. работа.
11. L. Dolan, *Simon La Gestion de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI* / Simon L. Dolan, Ramon Valle Gabrera, Susan E. Jackson, Random S. Schuler. – Madrid : McGraw Hill, 2003. – С. 12.
12. Балабанова, Е.С. Властные отношения в системе управления человеческими ресурсами в организации // Модернизация экономики и глобализация : в 3 кн. / Е.С. Балабанова ; отв. ред. Е.Г. Ясин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2009. – Кн. 2. – С. 100–101.