



Мост между интересами

Верхоглазенко В.Н.¹

¹ ООО «Центр Акмэ»

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 18.11.2016
Опубликовано: 30.12.2016

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

психология, менеджмент, отношения,
организация труда

АННОТАЦИЯ:

В статье описываются типы межличностных отношений в организации и роли, которые принимают на себя сотрудники в рабочем коллективе.

The bridge between interests

Verkhoglazenko V.N.¹

¹ «AKME Center» Ltd

ARTICLE INFO:

Received: 18.11.2016
Accepted: 30.12.2016

KEYWORDS:

psychology, management, relationships, work
management

ABSTRACT:

The article describes the types of interpersonal relations in the organization and roles the staff takes on at work.

CITATION

Верхоглазенко В.Н. Мост между интересами // Живая психология. — 2016. — Том 3. — № 4. — С. 295-302. doi: [10.18334/lp.3.4.37474](https://doi.org/10.18334/lp.3.4.37474)

Verkhoglazenko V.N. (2016) Most mezhdru interesami [The bridge between interests]. Zhivaya psikhologiya. 3. (4). — P. 295-302. doi: [10.18334/lp.3.4.37474](https://doi.org/10.18334/lp.3.4.37474)



В чем, собственно, проблема?

В ушедшем столетии теория менеджмента оформилась и «шагнула далеко вперед»... Однако, следует честно признаться: человек по-прежнему остается для менеджмента неприступной крепостью, а мотивационные «пружины» его поведения — нераскрытой тайной.

Известный американский менеджер Ли Якокка в свое время заметил: «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Конечно же, талантливый менеджер понимал, что управление включает в себя и планирование, и снабжение, и контроль и т.д. Почему же среди всех этих важных функций менеджера он особенно выделил функцию мотивации? Не потому ли,

Человек в вопросах менеджмента остается главной темой.

An individual is the main issue in management.

что именно мотивация является камнем преткновения теории и практики менеджери? Не есть ли это тот ключевой узел, развязав который только и можно выйти на предельные уровни эффективности работы организации?

Еще родоначальник школы «научного управления» американский инженер Ф. Тейлор неоднократно подчеркивал, что повышения производительности труда невозможно добиться, игнорируя мотивацию работника к данному труду. При этом ключевым мотивирующим фактором Ф. Тейлор в рамках своей доктрины «экономического человека», считал материальные стимулы. Однако механизм данной тейлоровской доктрины сводилась к рассмотрению человека как придатка машины.

В 30-е годы доктрина «экономического человека» была подвергнута в США резкой критике. Но все «алхимические поиски философского камня» мотивации, предпринятые другими управленческими школами (включая человекоориентированные, такие, как «школа человеческих отношений», «школа поведенческих наук»), не увенчались успехом. Поведение человека было и остается самым непредсказуемым и загадочным фактором в деятельности организации.

Успехи менеджмента в научной организации труда, во внедрении в производство достижений науки и передового опыта еще более обнажили неопределенности в теории и практике управления мотивацией работника. В итоге большинство организаций сегодня существуют в невольной дисгармонии между высоким уровнем нормативно-технической оснащенности и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде.

В. Бовыкин, например, в своей теории «Нового менеджмента»¹, справедливо ставит *проблему мотивации* персонала в настоящее время во главу угла, отмечая, что «путь... к наивысшей эффективности процесса управления лежит только через решение проблемы эффективной мотивации труда...». Он подчеркивает, в частности, что решить проблему мотивации можно только внедрив *действенный механизм мотивации* труда работников.

В свою очередь, решение задачи неслучайного повышения мотивации работника зиждется, в основном, на принципиальном снятии противоречия между глубинными интересами работника и предпринимателя, между трудом и

¹ Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. – 368 с.



капиталом². Предельно лаконично одно из базовых противостояний интересов можно представить в следующей формуле:

- интерес предпринимателя → минимизация з/пл. работнику при достижении его максимальной энергетической отдачи;
- интерес работника → минимизация энергетической отдачи при стремлении к максимальной з/пл.

Как преодолеть “диалектическую пропасть” между полярными интересами? Необходимо, образно выражаясь, строить надежный мост между предпринимателем и работником, стоящих “на разных берегах”, но нуждающихся друг в друге.

Вопреки традициям

Рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел канонические формы. Практически во всей литературе по менеджменту этот рассказ вписывается в схему: Содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу — теория МакКлеланда — теория Герцберга) — Процессуальные теории мотивации (Теория ожидания, теория справедливости и т.д.). На первый взгляд, может показаться весьма трогательным такое единодушие среди теоретиков. Однако при более близком знакомстве легко обнаружить, что большинство глав по мотивации в различных учебниках есть всего лишь “перепевы”, легкие модификации текста из “Основ менеджмента”

² Кстати, К.Маркс был один из первых, кто данный антогонизм подверг тщательному анализу. Он, как известно, в своем труде “Капитал” разбил труд работника на необходимый и прибавочный, на оплачиваемый и не оплачиваемый. То есть, труд работника разделяется: на себя (зар/пл.) и на хозяина (прибыль). Однако, “пролетарская ненависть” к эксплуататорскому классу помешала классика увидеть правоту в интересах хозяина (предпринимательская деятельность вне прибыли - это нонсенс).

Майкла Мескона³ и некоторых других западных источников.

Типы отношений в организации

Для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, как уже отмечалось, требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений между работником и предпринимателем, которые можно выразить в формуле: “Выгодно для работника — не выгодно для предпринимателя. Выгодно для предпринимателя — не выгодно для работника”⁴. В связи с этим В. Бовыкин ввел три типа отношений, требующих оптимизации: Интерес работодателя — интерес специалиста; интерес менеджера — интерес исполнителя; интерес предпринимателя — интерес работника.

На наш взгляд, нормализации этих трех типов трудовых отношений недостаточно. Поэтому, приведем наш вариант трудовой позиционности, где особенно выделим то, к чему должно стремиться руководство организации при формировании мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику. Ключевым пунктом мы выделяем обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным “правилам игры”, для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации (см. табл. № 1)

³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: “Дело”, 1992. С 369.

⁴ Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 1997. — 368 с.



Таблица № 1

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]	заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Работник — Работодатель. Главная особенность отношений этого типа сегодня в большинстве действующих российских компаниях — “перетягивание каната” по поводу размера заработной платы работника. Известно, что даже в самых процветающих фирмах нелегко найти людей, полностью удовлетворенных оплатой их труда. Неудовлетворенность работника денежной оценкой его вклада, видимо, заложена в самой природе человека. Тут и переоценка своей значимости работником, и обидные сопоставления своих доходов с более высокооплачиваемыми коллегами, и расширение круга потребностей по мере удовлетворения прежних и прочее, прочее... а неудовлетворенность работника является известным отрицательным условием его производительности.

С другой стороны, если работодатель будет вопреки реальной эффективности

приближать оплату труда к желаемому работниками размеру, организация встанет на путь банкротства. Ведь именно к ухудшению экономического состояния предприятия ведет пресловутое “превышение роста заработной платы над ростом производительности труда”. Так что получается, что эффективность работы компания проигрывает вне зависимости от того “кто перетянет канат” — работник или работодатель. Выход из порочного круга только один: создание строгих, гибких и понятных всем работникам правил оплаты труда. Каждый работник должен знать эти правила и признавать их справедливыми. При этом в основе механизма оплаты должны лежать жесткие и непоколебимые принципы, например: каждый труд должен иметь адекватное вознаграждение; равное вознаграждение за равный труд; материально поощряется всякий труд



работника, ценный для организации (и соответствующий его функции) и др.

Исполнитель — Менеджер. Краеугольным камнем в фундаменте любой организации можно без сомнения считать исполнительскую дисциплину, т.е. положительное самоопределение работников к своим исполнительским нормам. Как “театр начинается с вешалки”, так деятельность начинается с исполнительской дисциплины. Значение этого фактора трудно переоценить, особенно в период стабильного функционирования организации, когда необходимость в творческом поиске “нового” невелика. Бытует расхожее заблуждение, что дисциплина покоится на драконовских методах ее контроля и командном голосе руководителя. Если это и так, то скорее относительно армейских реалий. На предприятии методы, основанные на страхе, как минимум, малоэффективны и приводят лишь к внешним эффектам подчинения. Для обеспечения полноценной исполнительской дисциплины необходимы не только эффективная (и не обидная для подчиненных!) система контроля, но и мотивационная поддержка подчиненных со стороны руководства. Работнику должно быть выгодно соответствие исполнительским обязанностям.

Специалист-профессионал — Предприниматель. Требования к мотивационно-стимулирующей системе заключаются в создании условий для полноценной профессиональной самореализации работника в сфере своей компетенции. В своем консультационном опыте мы нередко сталкиваемся с произвольным распределением заданий руководством вне профессиональной специфики сотрудников организации. Особенно это свойственно в непроизводственных предпринимательских структурах, где у сотрудников нет строго закрепленных

конкретных задач. Зачастую распоряжения руководителем раздаются тем, кто оказался “под рукой” вопреки “функционалу” работника. Такая порочная практика управления имеет, как минимум, два негативных последствия: во-первых, не способствует высокому трудовому тону сотрудника, а, во-вторых, влияет на качество решения задачи, т.к. человеку приходится работать за пределами своей компетенции.

Главное, к чему необходимо стремиться предпринимателю в данном аспекте отношений, — это помощь в достижении сотрудником удовлетворенности своим положением как специалистом и заинтересованности в своем дальнейшем профессиональном и карьерном

Большинство организаций сегодня существуют в невольной дисгармонии между высоким уровнем нормативно-технической оснащенности и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде.

Majority of organizations now exists in unwilling disharmony between a high level of legal and technical equipment and unacceptably low level of employee interest in effective work.

росте. Этот аспект мотивации особенно важен для менеджеров разных уровней. Так, например, анонимный опрос работников Газпромбанка показал, что сотрудников интересует “не столько зарплаты и всяческие льготы, сколько возможности карьерного роста”⁵.

⁵ Локоткова Ж. “Кадровый резерв”: фирмы растут боссов // Капитал. 1998. 17-23 июня. С. 13



Сотрудник Фирмы – Фирма. Узко-профессиональный подход к работе часто порождает у специалистов отношение типа “я — классный специалист; мне везде будут рады и мне все равно где работать — лишь бы платили исправно”. При таком подходе работник может игнорировать сложив-

уживаются, какими бы классными специалистами они ни были. Таким образом, мотивационная среда организации должна способствовать появлению у работника чувства “МЫ-ФИРМА!”, гордости за свою компанию, переживаний ее неудач и пр.

Для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, как уже отмечалось, требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений.

To form an effective strategy of staff motivation, as it has already been mentioned, we need to review traditional labor relations in companies.

шиеся в фирме традиции, правила корпоративной культуры, негласные нормы взаимоотношений между сотрудниками и пр. Такая вредная тенденция “махрового индивидуализма” может разложить нормальную деятельность всей организации. Не случайно в наиболее успешных западных компаниях бытуют правдоподобные легенды, анекдотические байки и т.п. подчеркивающие уникальность и отличие компании от подобных других. Именно с этих легенд, в которых отражен общий “дух” организации, и начинается знакомство “новичков” с фирмой.

Практика преуспевающих организаций, как подтверждают многие исследования, неумолимо свидетельствует: чем выше корпоративная культура и командный “дух” сотрудников, тем выше фактические результаты компании в целом. Естественно, что “волки-одиночки”, не считающиеся с внутрифирменными традициями, в таких компаниях просто не

Член коллектива — Коллектив. Этот тип отношений очень тесно с предыдущим аспектом. Разница состоит в том, что здесь в центре внимания лежит гармония человеческих взаимоотношений, межличностного общения. Действующая в организации мотивационная система должна склонять работников к пониманию значимости соответствия культурным нормам общения, поддержания здорового психологического климата в коллективе и т.п. О разрушительных мощностях межличностных конфликтов в организациях написано много книг. Выработано бесчисленное множество рекомендаций по выходу из таких конфликтов. И крайне мало, на наш взгляд, разработок, связанных с описанием действенных механизмов и правил проведения согласовательных процедур внутри организации — лучшей профилактики “конфликтогенного вируса”.

Кстати, опрос более 160 респондентов, проведенный среди работников среднего звена менеджеров банков, проектно-производственных и консалтинговых фирм в России и США, дал интересные результаты. На первое место в иерархии из 10 возможных факторов, делающих работу более привлекательной, российские респонденты поставили: “работа с людьми, которые нравятся” (у американцев — 4 место). Американцы же на первое место поместили пункт: “работа без больших напряжений и стрессов”. Этот пункт у русских работников оказался седьмым⁶.

⁶ Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами - Спб.; “Два-Три”, 1996. С. 535.



Коллега — Коллега [работник вспомогательной службы, соседнего цеха, участка и т.п.]. Система мотивации должна воспитывать доброжелательные отношения между коллегами, готовность к конструктивному деловому взаимодействию между собой. Если этот аспект деятельности пустить на самотек очень скоро возникнут принципиальные деловые разногласия. Руководитель, в итоге, потратит больше времени на разрешение разногласий подчиненных, чем затратил бы на разработку действенного мотивационного механизма, обслуживающего межфункциональные (позиционные) взаимодействия.

Рационализатор — Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]. Отсутствие мотивационно-стимулирующей базы в этом вопросе затрудняет процесс совершенствования работником своего труда. Если говорить в масштабах организации, то отсутствие такой базы ставит под сомнение развитие организации в целом. Ведь если нет заинтересованных во внесении рациональных предложений, то не будет и самих рацпредложений. Более того, на предприятиях довольно распространены стихийно сложившиеся мотивационные условия, делающие рационализацию невыгодной для работника (например, при спонтанном увеличении нормы выработки работнику — инициатору рацпредложения).

Рационализация — процесс творческий. Не стоит сбрасывать со счетов притягательность рационализаторства для творчески ориентированных сотрудников. Некоторые исследования подтверждают ведущую мотивационную значимость «работы, требующей творческого подхода».

Работник-пользователь техникой [оргтехникой, спецоборудованием и т.д.] — **Технолог.** Как это не покажется

странным, но: готовность и способность к технологически правильному использованию техники (спецоборудования, оргтехники и др.) также необходимо стимулировать. Самый простой путь — введение системы штрафов работникам за нарушение правил эксплуатации технических средств. Справедливости ради, заметим, что данный тип отношений, пожалуй, наиболее благополучен в действующих сегодня организациях.

В заключение отметим, что руководству компании крайне важно в организации работы компании учитывать перечисленные позиционные отношения.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. — 368 с.
2. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. Управление проектами. — СПб.; «Два-Три», 1996. — 535 с.
3. Крюкова Е.А. Управление эмоциями как фактор эффективного менеджмента // Российское предпринимательство. — 2015. — Том 16. — № 12. — С. 1937-1948. — doi: [10.18334/rp.16.12.412](https://doi.org/10.18334/rp.16.12.412)
4. Лапкина А.Г. Развитие трудовой демократии как среда для повышения трудовой активности работников // Креативная экономика. — 2015. — Том 9. — № 10. — С. 1229-1238. — doi: [10.18334/ce.9.10.2024](https://doi.org/10.18334/ce.9.10.2024)
5. Локоткова Ж. Кадровый резерв: фирмы растят боссов. / Капитал., 1998. — 13 с.
6. Мельников О.Н. Инновационный менеджмент как основа стратегического развития предприятия // Вопросы инновационной экономики. — 2014. — Том 4. — № 4. — С. 26-31. — doi: [10.18334/inec.4.4.299](https://doi.org/10.18334/inec.4.4.299)



7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. — М.: “Дело”, 1992. — 369 с.
8. Миронова М.Д. Нормы организационного поведения и их влияние на повышение эмоциональной устойчивости // Лидерство и менеджмент. — 2015. — Том 2. — № 2. — С. 131-140. — doi: [10.18334/lim.2.2.601](https://doi.org/10.18334/lim.2.2.601)
9. Оболонский Ю.В. Общество и личность. / Монография. — М.: ООО «ПКЦ-Альтекс», 2009.
10. Оболонский Ю.В. Универсальный образ аутентичного лидера // Лидерство и менеджмент. — 2015. — Том 2. — № 4. — С. 251-264. — doi: [10.18334/lim.2.4.2096](https://doi.org/10.18334/lim.2.4.2096)
11. Сафонов А.А. Охота за умными головами // Экономика труда. — 2015. — Том 2. — № 4. — с. 311-322. — doi: [10.18334/et.2.4.35125](https://doi.org/10.18334/et.2.4.35125)
4. Lokotkova Zh. (1998). Kadrovyy rezerv: firmy rastyat bossov [Talent pool: companies raise bosses] (in Russian).
5. Melnikov O.N. (2014). Innovatsionnyy menedzhment kak osnova strategicheskogo razvitiya predpriyatiya [Innovation management as the basis for the strategic development of a company]. Russian Journal of Innovation Economics, 4(4), 26-31. doi: [10.18334/inec.4.4.299](https://doi.org/10.18334/inec.4.4.299) (in Russian).
6. Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. (1992). Osnovy menedzhmenta [Management basics] Moscow: “Delo”. (in Russian).
7. Mironova M.D. (2015). Normy organizatsionnogo povedeniya i ikh vliyaniye na povysheniye emotsional'noy ustoychivosti [Corporate Behaviour Standards and Their Effect on the Increase in Emotional Stability]. Leadership and Management, 2(2), 131-140. doi: [10.18334/lim.2.2.601](https://doi.org/10.18334/lim.2.2.601) (in Russian).
8. Obolonskiy Yu.V. (2009). Obschestvo i lichnost [Society and individual] Moscow: ООО «PKTs-Altex». (in Russian).
9. Obolonskiy Yu. V. (2015). Univerlasniy obraz autentichnogo lidera [Universal Image of an Authentic Leader]. Leadership and Management, 2(4), 251-264. doi: [10.18334/lim.2.4.2096](https://doi.org/10.18334/lim.2.4.2096) (in Russian).
10. Safonov A.A. (2015). Ohota za umnymi golovami [Clever Head Hunting]. Russian Journal of Labor Economics, 2(4), 311-322. doi: [10.18334/et.2.4.35125](https://doi.org/10.18334/et.2.4.35125) (in Russian).

REFERENCES:

1. Ilyin N.I., Lukmanova I.G. (1996). Upravlenie proektami [Project management] SPb.: «Dva-TrI». (in Russian).
2. Lapkova A.G. (2015). Razvitiye trudovoy demokratii kak sreda dlya povysheniya trudovoy aktivnosti rabotnikov [The development of labor democracy as environment for labor activity increase]. Creative Economy, 9(10), 1229-1238. doi: [10.18334/ce.9.10.2024](https://doi.org/10.18334/ce.9.10.2024) (in Russian).
3. Kryukova E.A. (2015). Upravleniye emotsiyami kak faktor effektivnogo menedzhmenta [Emotions management as a factor of efficient management]. Russian Journal of Entrepreneurship, 16(12), 1937-1948. doi: [10.18334/rp.16.12.412](https://doi.org/10.18334/rp.16.12.412) (in Russian).

Сведения об авторе:

Верхоглазенко Владимир Николаевич,
E-mail: vladimir-nv@bk.ru