

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*«На свете есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать. Задумывались ли вы когда-нибудь над этим? Да, только один способ. И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать... Единственный способ, каким я могу побудить вас что-либо сделать, — это дать вам то, чего вы хотите».*

Дейл Карнеги

Если мы с вами задумаемся об истории возникновения управления человеческими ресурсами (УЧР)<sup>1</sup>, будет логичным предположить, что она напрямую связана с историей появления первых организаций, ведь именно организацию М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, авторы самого популярного в мире учебника по менеджменту, называют «основой мира менеджеров», «причиной, обуславливающей существование менеджмента» (22, С. 39). Если на каком-то этапе истории человечества появилась необходимость сознательно координировать деятельность групп людей, значит, можно говорить о том, что уже тогда в той или иной мере существовало управление людьми, что и послужило основой будущей науки.

Есть различные точки зрения на начало истории УЧР: кто-то, в поддержку высказанного взгляда, считает, что УЧР зародилось еще при строительстве египетских пирамид, а также видит его истоки в китайской «Книге правителя области Шан» (IV—III в. до н.э.) (7), кто-то связывает это начало лишь с появлением ремесленных гильдий (скорее известных с XI—XII вв. как ремесленные цехи — А.Б.) в Англии (9). Сейчас мы не будем углубляться в рассмотрение истории этого вопроса, важно другое: в процессе развития УЧР, пройдя путь от жестких мер принуждения (и восприятия человека сначала как источника рабочей силы, затем — как живого придатка машины), до гуманистического подхода и осознания особой ценности человеческих ресурсов, заняло достойное место в системе современного менеджмента, и в настоящее время вопрос иерархической важности УЧР уже не нуждается в комментариях: руководители служб персонала входят в советы директоров и принимают обязательное участие в разработке и принятии стратегических решений,

<sup>1</sup> Дебаты по вопросу терминологии, т.е. различий в терминах «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы», используемых для определения концепций кадрового менеджмента, остаются за рамками данной книги. Здесь для обозначения работающих в любой организации людей используется термин «человеческие ресурсы». Также см. комментарий М. Армстронга по поводу термина «УЧР» ниже на следующей странице — А.Б.

а по управлению человеческими ресурсами пишутся фундаментальные труды.

Развитие российского бизнеса и приближение его все в большей степени к цивилизованным стандартам, возможность конкурировать на равных с ведущими мировыми производителями позволяют, наконец, УЧР занять свое заслуженное место и в системе российского менеджмента, приводят к осознанию собственниками и руководителями отечественных компаний огромной важности и масштабных возможностей УЧР как «стратегического и логически последовательного подхода к управлению *наиболее ценным активом предприятия*» (выделено мной — А.Б.): работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» (1, С. 20), к пониманию того, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является залогом ее процветания в современных условиях, ведь вложения в человеческие ресурсы «на любом предприятии... дают больший эффект, чем в такие ресурсы как деньги, материалы и оборудование» (9, С. 12).

В свете сказанного представляется уместным процитировать комментарий одного из самых авторитетных современных специалистов в области управления человеческими ресурсами Майкла Армстронга<sup>1</sup> по поводу самого термина УЧР: «Многие менеджеры по персоналу считают УЧР просто набором заглавных букв или старым вином, разлитым в новые бутылки. Действительно, это может быть не больше и не меньше, чем другое название управления персоналом. Но, как правило, ощущается, что оно имеет по крайней мере то преимущество, что подчеркивает достоинства восприятия людей в качестве ключевого ресурса, управление которым является прямым делом руководителя высшего звена и частью процесса стратегического планирования предприятия. Хотя в этой идее нет ничего нового, во многих организациях ей уделялось недостаточно внимания. Новая бутылка или новая этикетка может помочь преодолеть этот недостаток» (1, С. 33).

Итак, ценность человеческих ресурсов осознана и даже обеспечена привлекающей внимание упаковкой. Но как же управлять этим

---

<sup>1</sup> *Майка Армстронг* — автор большого количества книг по кадровому менеджменту, переведенных на 20 языков и ставших поистине бестселлерами в разных странах. Некоторые его монографии: «Как стать еще лучшим менеджером», «Практика управления человеческими ресурсами», «Управление эффективностью работы» (написана совместно с Анджелой Бэрон) — изданы в России. Книга «Практика управления человеческими ресурсами» рекомендована Экспертным советом Министерства образования РФ по программам «Мастер делового администрирования» в качестве учебника. В настоящее время является соуправляющим партнером консалтинговой компании *Coopers & Lybrand*, специализирующейся на вознаграждении, и партнером Лицензированного института персонала и кадрового развития (*CIPD*), почетный профессор Университета Брунел.

«наиболее ценным активом предприятия», этим «ключевым ресурсом», как добиться с его помощью решения задач организации? Здесь представляется целесообразным вернуться к словам Дейла Карнеги, приведенным (без претензии на новизну использования цитаты) в качестве эпиграфа: «На свете есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать... И он заключается в том, чтобы заставить другого человека *захотеть* это сделать... (выделено мной — А. Б.)».

А как заставить человека *захотеть*, что-либо сделать? По определению А. Н. Леонтьева<sup>1</sup>, то объективное, «что побуждает субъекта к данной деятельности» называется *мотивом* (19, С. 519). Значит, нашей задачей будет создать у него побуждение к желаемым действиям или поведению, т.е. *мотивировать* его. Ведь, с точки зрения психологии, мотивация — это «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность» (29). Логически рассуждая, мы приходим к выводу о том, что, единственным способом решить задачи организации посредством управления сотрудниками является формирование мотивированности сотрудников.

По справедливому мнению Ричарда Л. Дафта<sup>2</sup>, «значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет воз-

<sup>1</sup> *Леонтьев Алексей Николаевич* (1903–1979) — Психолог, действ. член АПН РСФСР (1950), доктор педагогических наук (по психологии), профессор. Разрабатывал в 20-х гг. совместно с Л. С. Выготским и А. Р. Лурия культурно-историческую теорию, провел цикл экспериментальных исследований, раскрывающих механизм формирования высших психических функций. Экспериментальные и теоретические работы посвящены проблемам развития психики, проблемам инженерной психологии, а также психологии восприятия, мышления и др. Выдвинул общепсихологическую теорию деятельности — новое направление в психологической науке. На основе предложенной им схемы структуры деятельности изучался широкий круг психических функций (восприятие, мышление, память, внимание), производилось исследование сознания и личности.

<sup>2</sup> *Ричард Л. Дафт*, профессор Школы менеджмента Университета Вандербилта и ряда других высших учебных заведений США, специалист по менеджменту и консалтингу. Автор тринадцати книг, таких как: «Менеджмент» (ставшая бестселлером во многих странах, в том числе и в России), «Организационная теория и дизайн», «Организации. Учебник для психологов и экономистов», и большого количества научных статей. Ричард Дафт ведет активную преподавательскую деятельность и занимается консультированием в области организационного планирования, руководства, стратегического менеджмента, корпоративного поведения. Среди крупнейших коммерческих компаний и правительственных организаций, которым он оказывал консультативную помощь, Вооруженные силы и ВВС США, Американская банковская ассоциация, Государственный научный комитет транспорта, Первый американский национальный банк, *Bell Canada, USSA, Nortel, TVA, Pratt & Whitney, State Farm Insurance, Tenneco, J. C. Bradford & Co., Entergy Sales and Service, Bristol-Myers Squibb*. Профессор Дафт преподает в Школе менеджмента при Университете Вандербилта. Сферу его научных интересов составляет изучение лидерства, менеджмента изменений и теории организаций. Он активно при-

«... возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения» (4, С. 610). Следовательно, мы можем смело утверждать, что *мотивация является основой управления человеческими ресурсами*.

Несмотря на очевидность важности данной темы, на огромное количество опубликованных трудов по мотивации, на, казалось бы, детально разработанные подходы к организации мотивации сотрудников, этот вопрос, к сожалению, до сих пор остается «ахиллесовой пятой» современных организаций. Даже огромные мультинациональные компании, в организации деятельности которых ясно видна опора на последние достижения науки менеджмента, а департаменты по управлению человеческими ресурсами состоят из десятков и десятков человек, порой грешат серьезным несовершенством в области мотивации и весьма формальным применением тех или иных мотивационных схем и подходов без учета специфики корпоративной культуры самой организации (и без работы по ее совершенствованию), национальной среды (практикуя одни и те же методы работы в разных странах мира) и тем более — без учета индивидуальных мотивационных факторов своих сотрудников.

Что уж говорить об отечественных компаниях, в большинстве своем продолжающих считать работу в этой области откровенно затратной статьёй своего бюджета? Ведь очень часто зарплата остается в глазах менеджмента этих компаний главным и порой единственным регулятором мотивации их сотрудников. Сколько управленцев в области УЧР слышали от руководителя компании фразу: «Я плачу им за это зарплату»?! Конечно, зарплата может являться действенным инструментом мотивации (подробнее мы об этом поговорим позже), и в начале XX века известная система Ф.У. Тейлора<sup>1</sup> это доказала повышением производительности при ее применении

---

меняет на практике свои научные идеи, входя в состав совета директоров и являясь совладельцем компании *World Response Group*. Ричард Дафт также избран членом ученого совета Академии Менеджмента и входит в состав редакционной коллегии журналов *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Education*, *Administrative Science Quarterly*.

<sup>1</sup> **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856–1915) — выдающийся американский исследователь и управленец-практик, положивший начало научной организации труда и рационализации в сфере управления, основоположник менеджмента, представитель научной школы управления. Разработал принципы рациональной организации труда, основанные на идее разделения, специализации и стандартизации исполнительского и управленческого труда. Создал социальную философию, обосновывающую рациональные принципы организации и управления. Предложил жесткое разделение труда на программирующий и исполнительский труд. Ввел новые принципы нормирования и оплаты труда. Обосновал принципиально новую функциональную структуру управления, построенную на разделении труда и специализации деятельности управленцев. Наиболее известные научные работы по менеджменту: «Принципы научного менеджмента» и «Управление предприятием».

до 20 раз. Но не следует забывать, что обязательным условием успешности этого регулятора мотивации (зарплаты) является наличие ряда условий, (одно из них, например, — прямая зависимость размера зарплаты от результатов труда), отсутствие которых будет очень серьезно ограничивать результативность и сферу действия зарплаты как инструмента мотивации.

В этой книге мы постараемся подтвердить справедливость мнения о том, что «свести трудовую мотивацию исключительно к оплате труда — все равно, что свести супружеские отношения только к вопросам секса или только к воспитанию детей. Нужен комплексный подход к формированию *мотивирующей организационной среды*, то есть «создание таких условий в подразделении и организации в целом, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации (в нашем случае лучше сказать — «мотивированности» — А.Б.) работников» (20, С. 21).

Вы увидите, что создание мотивирующей организационной среды очень разносторонний процесс, включающий в себя огромную часть работы по управлению человеческими ресурсами и всю работу по их мотивации. В этом случае комплексный подход к формированию этой среды подразумевает сочетание тщательно продуманной системы материальных и нематериальных поощрений, системы оценки, системы адаптации новичков, системы «удержания» и развития сотрудников, формирования у них чувства причастности, совершенной корпоративной культуры. Одним словом, речь идет о формировании (посредством реализации вышеперечисленного) высокого внутреннего имиджа компании как организации, воспринимающей своих сотрудников в качестве своей основной ценности.

Практика показывает, что обязательным условием существования указанной среды является наличие единой комплексной системы мотивации. Не вступая в дискуссию относительно правомерности употребления термина «единая система мотивации»<sup>1</sup>, отметим, что под ним здесь подразумевается *максимально разноаспектный единый корпоративный мотивационный инструментарий, позволяющий использовать разнообразные виды мотивации с учетом самых различных индивидуальных мотивационных факторов*<sup>2</sup> сотрудников.

---

<sup>1</sup> Некоторые авторы считают, что единой системы быть не может (т.к. мотивационные факторы у разных сотрудников разные) (см., например, 27), но в нашем случае это лишь вопрос терминологии, т.к. мы говорим не о едином подходе к мотивации, а о едином мотивационном инструментарии. — *Прим. автора.*

<sup>2</sup> Здесь и далее представляется уместным разделить мотивационные факторы, лежащие в основе формирования мотивов, и факторы мотивирующие, т.е. оказывающие мотивирующее воздействие. — *Прим. автора.*

Определив структуру явления мотивации и выбрав оптимальное с точки зрения практики управления человеческими ресурсами определение мотивации, мы рассмотрим различные ее виды и дадим практические рекомендации по их применению, а также резюмируем практический опыт создания мотивирующей организационной среды предприятия и единой системы мотивации как ее части.

Вашему вниманию будет предложена практическая методика формирования мотивирующей организационной среды, разработанная на основании многолетнего опыта работы автора директором по персоналу в российских и зарубежных компаниях. В виде приложения предлагается вариант вышеупомянутого мотивационного инструментария — единой системы мотивации.