

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

**ДОРНИН А. В.**

доктор экономических наук

Харьков

**П**од влиянием информатизации, интеллектуализации жизни человека возникла проблема построения классической теории управления его трудовым поведением. Практика показала, что чем больше общество осваивает информационный или когнитивный вариант своей модели, тем менее прогнозируемой становится активность людей в его экономической подсистеме. Причин этому немало. Одна из них – отсутствие у субъектов хозяйствования навыков интеллектуализации капитала за счет комплектования персонала талантливыми сотрудниками. Вторая – отсутствие научно обоснованной парадигмы исследования трудовой активности таких сотрудников.

В общем виде парадигму в научном мире воспринимают как некоторый перечень базовых правил, понятий, систематизирующих предметный мир науки, определяющих ее ключевые проблемы, возможные формы их интерпретации на протяжении определенного отрезка времени. С одной стороны, сформулированная парадигма положительно влияет на развитие науки, способствуя объединению и концентрации внимания на критических проблемах. С другой, – она ограничивает инструментарий исследования, а по мере расширения или углубления предмета изучения порождает многие проблемы, не решаемые по стандартным правилам. И тогда происходит революционное преобразование науки – создается новая парадигма. Но в любом случае для консолидации усилий ученых парадигмы необходимы.

В связи с этим *целью* данной статьи является обобщение предпосылок построения парадигмальных основ управления трудовым поведением персонала.

Любое научное направление в контексте парадигмальных основ имеет жизненный цикл. Его первый этап называется феноменологическим. В этот период необходимость выделения новой научной дисциплины уже осознана, но конструктивной парадигмы нет. В такой ситуации сейчас находится трудовое поведение, методологическое обеспечение его упорядочения. Следует указать, что целью научных теорий, находящихся на феноменологическом этапе, является построение вариантов их концепций без глубокого проникновения во внутренние механизмы последних.

Важным положительным моментом построения концептуальных основ управления трудовым поведением является тот факт, что уже многие родственные дисциплины достаточно долго изучали феномен активности человека в разных контекстах его взаимодействия с окружающей средой. Анализ публикаций по этой

проблеме показал, что для построения методологии исследования трудового поведения человека целесообразно использовать как направленную дедукцию, то есть конкретизацию и адаптацию к трудовому поведению теоретических знаний о поведении человека и способах его упорядочения вообще, так и направленную индукцию (определяемую Дж. Соросом как науко-практика) – обобщение накопленного опыта разрешения сложных практических ситуаций упорядочения трудовой активности без использования глубоко обоснованных научно рекомендаций. Известный финансист и не менее известный ученый Дж. Сорос доказал возможность создания качественной прагматичной модели сложной деятельности на основе науко-практики, которая формируется предприимчивым (жизненно активным) человеком, поддерживается накоплением не столько знаний, сколько практического опыта и специальными тренировками [4, 7, 9].

**В** контексте идей науко-практики в последнее время появился новый конструкт науки – культура парадигма или социокультурная парадигма. Ее особенности связаны с тем, что предлагаемый в ней инструмент изучения предмета строится на основе существующих, развивающихся и дополняющих друг друга моделей познания, построенных в других науках. Полидисциплинарный подход к построению культуры парадигмы обогащает ее инструментарий, делает ее технологичной, отвечающей реальным запросам практики, социальному заказу [4]. Наиболее привлекательной характеристикой модели познания закономерностей трудового поведения человека в организации, построенной на социокультурном подходе, является ее ингерентность. Такая модель будет соответствовать конкретной системе ценностей того коллектива производственной организации, в котором она найдет практическое применение. Это соответствие обеспечит позитивное восприятие смоделированного механизма влияния на трудовое поведение большей частью персонала.

Ввиду того, что научное направление управления трудовым поведением персонала находится на феноменологическом этапе, имеет смысл обосновать некоторую логическую модель его исследования, анализируя опыт построения культуры парадигм и опираясь на правила формулировки парадигм и построения теорий [4, 6, 9, 10]. Конструирование парадигмы новой науки на феноменологическом этапе необходимо начинать с формулирования ее научной идеи, нового понимания проблем объективной реальности. Конкретизируют научную идею гипотезы, выдвинутые для объяснения явлений, процессов или причин, предопределяющих проблемную ситуацию.

Что касается управления трудовым поведением персонала, то актуальность разработки концептуальных основ его исследования обусловлена растущей

ролью личностных характеристик творческого работника, потребностью знать мотивационные источники его активности, уметь их диагностировать, развивать и активизировать для решения усложняющихся проблем, связанных с интеллектуализацией капитала организации. На основе предварительного анализа отобраных в литературе теоретических и практических проблем влияния руководителя на трудовое поведение подчиненных концептуальная идея его исследования сформулирована таким образом: «Трудовое поведение упорядочивается сложным сочетанием административных, экономических, социально-психологических и образовательно-воспитательных инструментов». Сущность идеи конкретизирована в таких гипотезах: 1. Трудовое поведение во многом активизируется внутренними мотивами, системное представление о которых дает конструкт – модель человека. 2. Для управления трудовым поведением подчиненных руководитель должен обладать особым профессиональным потенциалом, способностью использовать косвенные неформальные рычаги упорядочения их активности. 3. Трудовым поведением (как собранием уникальных поступков) нельзя управлять непосредственно, необходимо диагностировать состояние влияющих на него факторов и условий, вводить в действие резервы их интенсификации. 4. Традиционные термины «управление» и «менеджмент» не отвечают качественной природе процесса, реализуемого руководителем при активизации трудового поведения подчиненных. Контекст познавательной триады «общее-особенное-конкретное» в этом случае соответственно отражает триада «упорядочение-влияние-воспитание». 5. Упорядочение трудового поведения персонала зависит от характерных особенностей конкретной ситуации, его адекватность ситуации обеспечивается построением специального механизма на основе социокультурной парадигмы. 6. Влияние на трудовое поведение персонала следует обязательно согласовывать с управлением его трудовой деятельностью.

**В** основе доказательств справедливости первой гипотезы лежат выполненные ранее автором исследования, которые показали, что совокупная рабочая сила организации формируется на основе комплексной модели ее персонала, построенной на характеристиках различных вариантов модели человека [1].

Подтверждением второй гипотезы выступает уже принятый научным сообществом тезис о том, что высокопрофессиональный творческий работник является целеустремленной (направляемой внутренними желаниями) системой, интеллектуальным капиталистом, воспринимаемым руководителем как внешняя среда (обзор литературы по этой проблеме представлен в [5]). Внутренние мотивы такого подчиненного для руководителя неочевидны, изменить их может исключительно сам человек через рефлексию собственного отношения к ситуации, через сознательное принятие решения, целесообразного с точки зрения удовлетворения своих потребностей в ситуации, сложившейся в организации. Интенсификации и результативности рефлексии способствует компетентность работника и психологически позитивные его отношения с коллегами и руководителем.

Третья гипотеза сформулирована на основе поиска многими учеными возможностей представлять уникальные нестандартные рекомендации по решению проблем интеллектуально насыщенным организациям. Если еще недавно теория управления разрабатывала рекомендации руководителям предприятий, как стать лучше конкурентов в затратах ресурсов и результатах, то сейчас в их основные стратегические цели превращаются способность коллектива быть уникальным в решении нестандартных проблем и кооперация с деловыми партнерами, заинтересованными обменяться уникальностями. Поэтому прогрессивные руководители много внимания уделяют поиску талантливых людей, объединяют их уникальные способности, используя поведенческую модель организации. Достаточно перспективным инструментом решения этих задач является монографическое исследование [11]. Именно оно создает основания перехода от механической модели производственной организации (похожей на других, стандартизированной) к поведенческой (уникальной). Сегодня эту проблему многие руководители не только ощущают, но и решают, используя социально-психологические и учебно-воспитательные инструменты влияния на персонал. Например, обучающиеся по «двойной петле» организации переходят от четко структурированного менеджмента к динамическому и неопределенному, где решающим фактором является случай, формирующий логику стратегического выбора.

**О** возможности доказательства четвертой гипотезы свидетельствует представленная во многих опубликованных работах практика результативного качественно-количественного моделирования поведенческих аспектов персонала организации (качественно-количественная оценка организационной культуры, диагностика развития функций руководителя, оценка гармоничности (согласованности) коллектива в координатах поведенческих характеристик [2, 3 и др.]). Но в этих исследованиях осталась вне поля зрения связь внутренних источников активизации трудового поведения человека и факторов, влияющих на их изменение.

Что касается пятой гипотезы, то решение проблем управления трудовым поведением ни в коем случае не предполагает полное игнорирование другой формы активности человека в экономической среде – трудовой деятельности. Предприятие как социально-экономическая система имеет свой жизненный цикл, оно способно выжить только при условии удачной комбинации деятельности и поведения, традиций и инноваций [8, с. 137–139]. Эту истину давно исповедуют практикующие менеджеры. Признавая необходимость экспериментов с поведенческими компонентами, они осознали не только ее актуальность, но и связанные с этим возможные проблемы и не отказались от традиционных подходов к управлению активностью персонала. Один из таких успешных менеджеров сформулировал этот тезис таким образом: «Мы верим в могущество рационального анализа. С него должно начинаться все... Если вы не предпримете этот шаг, то очень быстро высвободите мощную силу, которая может быть использована

неправильно» [7, с. 226 – 227]. То есть не контролируемая поведенческая активность персонала способна превратиться из мощного созидателя в мощный источник гибели организации. Сегодня проблема эффективного синтеза традиций и инноваций в управлении активностью персонала предприятия является чрезвычайно актуальной. Причем становится понятной необходимость усиления внимания к исследованию не трудовой деятельности (она может быть упорядочена технологическими и организационными нормами), а трудового поведения (которое практически не регламентируется привычными для руководителя методами).

Уже многими исследованиями установлено, что поведение можно упорядочивать, только выходя в надповеденческий уровень, влияя на формирующие его факторы. Внутренние мотиваторы, генерирующие или сдерживающие намерения работника осуществить нестандартный поступок, характер взаимодействия подчиненных между собой и с руководителем (кооперация, конфликт или переговоры) – это лишь последствия, органично и оригинально соединенные в работающую систему. Но поведение – это системный процесс, который самостоятельно и постоянно адаптируется. Попытка влиять на его последствия, а не на причины похожи на лечение симптомов, а не болезни. Любые изменения в системе, не касающиеся первопричин, в лучшем случае не приведут к изменениям, а чаще – ухудшат ситуацию. Анализ литературы [1–11] дал возможность предложить вариант концептуальной когнитивной конструкции исследования управления трудовым поведением, представленный на *рис. 1*. Ее основные положения могут быть использованы как элементы социокультурной парадигмы [4, 9].

Согласно этой схеме определение резервов усиления влияния руководителя коллектива на трудовую активность подчиненных предлагается начинать с этапа диагностики состояния внутренних источников мотивации активности сотрудников. Исследованиями доказано, что оценка состояния таких источников возможна с применением конструкта – модель человека. Наличие актуальных, но не введенных руководителем в действие внутренних мотиваторов поведения подчиненных свидетельствует о необходимости реализации второго этапа схемы – оценки компетентности руководителя коллектива, его академического и практического интеллекта. Академический интеллект формируется образованием, усвоением основных положений менеджмента и сопутствующих дисциплин, изучающих активность человека.

Функцией практического интеллекта является реализация знаний на практике, способность и predispositionность руководителя к выполнению своих функций на наивысшем уровне. Наличие у руководителя академического и практического интеллекта позволяет ему постоянно развивать компетентность, качественно реализовать роли администратора, наставника и коуча, адекватно ситуации использовать методы управления.

На третьем этапе исследования возможностей руководителя повлиять на поведение подчиненных целесообразно выполнить оценку инструментов, ко-

торыми он может воспользоваться. К таким инструментам относятся организационная культура, социально-психологический климат и эмоциональный интеллект подчиненных. Эти инструменты не подлежат административному или экономическому воздействию. Здесь работают социально-психологические и образовательно-воспитательные методы. Именно они образуют подсистему воспитания руководителем необходимого поведения подчиненных. Имея в своем арсенале эти инструменты, руководитель разрабатывает систему влияния на трудовое поведение подчиненных, диагностируя предварительно внутренние источники, активизирующие их стремление выполнить трудовые операции. При этом несомненно необходимо учитывать степень развития предприимчивости подчиненного, формируемой наполовину заданными природой качествами человека, наполовину социальным опытом и обучением. Многое в информационном обмене между подчиненными и руководителем определяется моделями их информационно-го восприятия среды, задаваемого социотипом.

В конечном счете, качество влияния руководителя на трудовую активность персонала определяется его способностью развивать коллективный практический и эмоциональный интеллекты. Создавая условия для развития и введения в действие способностей творческих подчиненных к познанию среды (когнитивных способностей), руководитель обеспечивает выработку уникальных решений. Результативная практическая реализация этих способностей невозможна при отсутствии аффективной преданности сотрудников организации, предоставившей им рабочие места. Поэтому и это качество должно находиться в поле воспитательных действий руководителя.

Определение резервов развития элементов, представленных на всех этапах исследования трудового поведения персонала, обеспечивает генерирование системы творческих конструктивных реакций (поступков) на критические непредвиденные ситуации в работе предприятия. Все это обеспечивает интеллектуализацию капитала предприятия, повышение устойчивости и надежности его работы.

В целом по вышеизложенным результатам исследования можно сделать следующие выводы. Научное направление управление трудовым поведением персонала находится на феноменологическом этапе своего развития и нуждается в разработке исходной парадигмы. Ее целесообразно ориентировать на социокультурный вариант, поскольку именно он обеспечивает быстрое приспособление научных рекомендаций к нуждам практики и упреждает сопротивление персонала изменениям. Концептуальная идея исследования трудового поведения состоит в том, что оно упорядочивается сложным ситуационным сочетанием административных, экономических, социально-психологических и образовательно-воспитательных инструментов. Резервы совершенствования управления трудовым поведением определяются в результате последовательного анализа системы внутренних мотиваторов трудового поведения сотрудников, инструментов влияния руководителей на

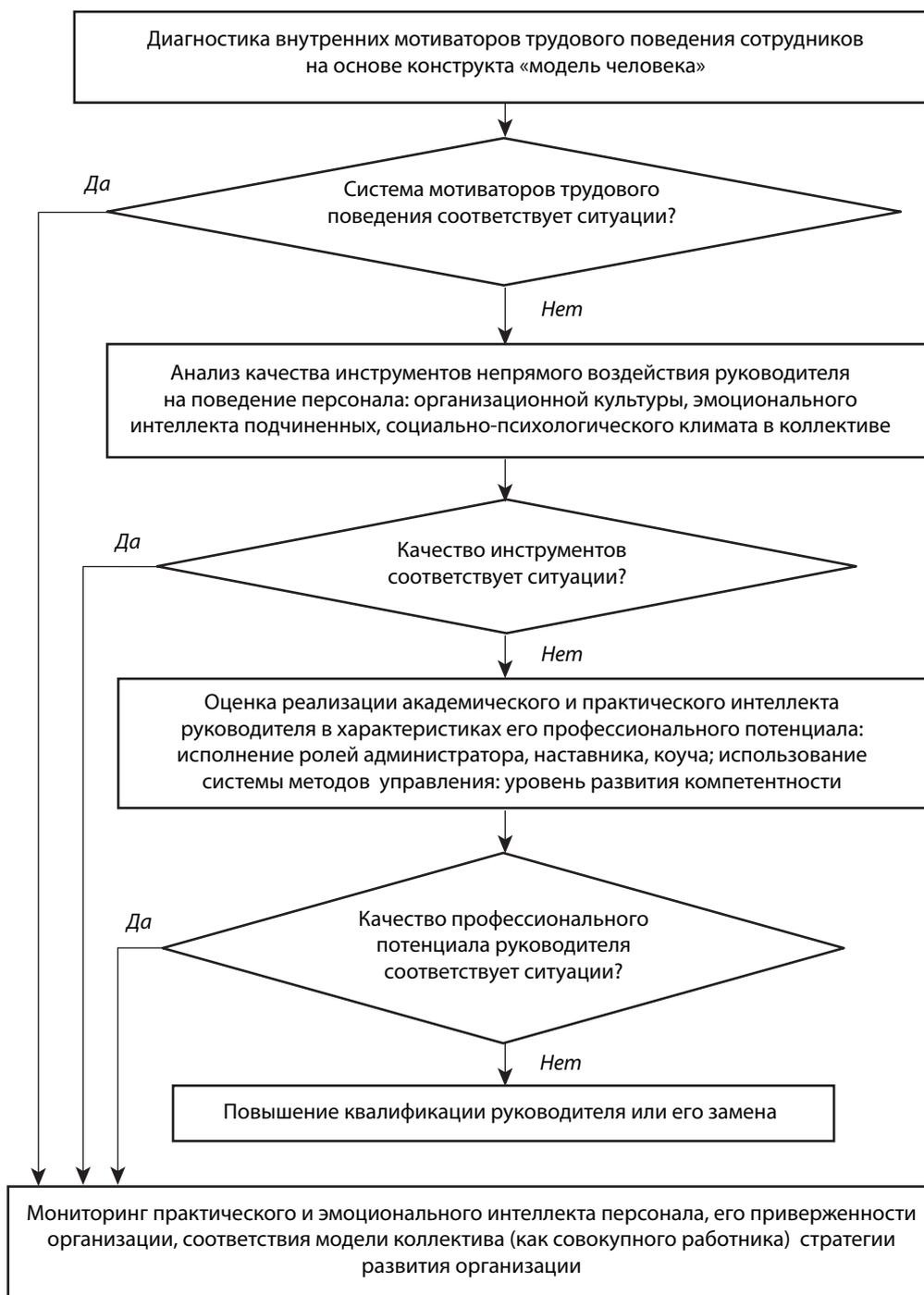


Рис. 1. Алгоритм исследования управления трудовым поведением персонала

подчиненных, по сущности близкого к воспитанию, профессионального потенциала руководителя коллектива. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на разработке терминсистемы и методов качественно-количественной оценки трудового поведения и его взаимосвязей с влияющими на него факторами. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Доронин А. В. Еволюція моделей людини і їх відтворення в теорії організацій // Економіка розвитку.– 2007.– № 3.– С. 90 – 97.

2. Доронин А. В. Диагностика культуры управления производственной организацией // 36. Наук, трудов «Экономика: проблемы теории и практики». Вип. 207.– Днепропетровск : Вид ДНУ, 2005.– Т. V1.– С. 986 – 1001.

3. Доронин А. В., Петряев А. А. Количественный анализ потенциала лидерства в производственных организациях // Вестник Восточноукраинского национального университета им. Владимира Даля.– № 8 (84).– 2005.– Ч. 2.– С. 64 – 69.

4. Доронин А. В. Предпосылки создания культуры-дигмы управления поведением персонала организации // Экономика развития.– 2008.– № 3.– С. 72 – 76.

**5. Доронин А. В.** Целенаправленность и целеустремленность организационного поведения // Бизнес Информ.– 2006.– № 10.– С. 14 – 18.

**6. Кринецкий И. И.** Основы научных исследований: Учеб. пособие для вузов.– Киев; Одесса : Высшая школа. Головное изд-во, 1981.– 208 с.

**7. Мейер К., Дэвис С.** Живая организация / пер. с англ.– М. : Издательство «Добрая книга», 2007.– 368 с.

**8.** Организационная психология / Под редакцией Г. В. Суходольского.– Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2004.– 256 с.

**9. Сорос Дж.** Советская система: к открытому обществу / Пер.с англ.– М. : Политиздат, 1991.– 222 с.

**10.** Управление изменениями: Хрестоматия / Пер. с англ. под редакцией Г. В. Широковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ.– СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.– 496 с.

**11. Yin R. K.** Case Study Research: Design and Methods / Applied Social Research Methods series. London: Sage Publications, 1989, Vol.5.