

УДК 658.3

## МЕНТАЛИТЕТ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Т. В. Лукьянова

*Государственный университет управления, г. Москва*

Закономерен интерес многих отечественных ученых, в первую очередь экономистов, к традиционным ценностям российского общества, проблеме специфики национального менталитета и его экономического содержания.

Формируясь исторически, менталитет «определяет» национальную модель экономического и социального поведения — экономические мотивы и соответствующую культуру производства и потребления.

Впервые неологизм «менталитет» еще в середине XIX в. ввел Р. Эмерсон. В начале XX в. это понятие стали широко использовать философы, феноменологи, социологи, психоаналитики, поставившие вопрос о необходимости изучения менталитета для понимания социально-психологической, социально-экономической и религиозной истории. Интерес российских ученых, в т.ч. экономистов, к понятию «менталитет» значительно вырос в начале 90-х гг. XX в., что обусловлено новым курсом страны на формирование рыночных отношений. В науке были выработаны два подхода к анализу специфики национальной ментальности. Первый — на основе самоанализа, с вольными допущениями, полемический. Другой — основанный на анализе демографических, трудовых, культурных, политических и других особенностей этноса, этнопсихологии. Понятие менталитета стали использовать для обозначения специфичности склада нации, определяющей историческое развитие нации и одновременно являющейся продуктом этого развития.

Национальный менталитет определяют сегодня как совокупность наиболее устойчивых когнитивных и эмоционально-волевых установок, присущих большинству индивидуумов данной общности (нации) и

придающих их поведению определенную направленность. Менталитету любого народа присущи примерно одинаковые черты. Своеобразие же ментальности заключается в том, что каждая из этих черт имеет свое большее или меньшее выражение.

Анализ природы становления менталитета показал, что, сформировавшись в раннем детстве путем интериоризации (закрепления на уровне бессознательного) социально-исторического опыта предшествующих поколений, он в дальнейшем существенным образом определяет поведение своего носителя. Сегодня в отечественной науке имеет место острая полемика по поводу специфических черт, свойственных российской ментальности.

Как отмечает большинство исследователей, в российской системе ценностей одно из ведущих мест принадлежит державности. По их мнению, данная ценность, исторически обусловленная и насаждаемая «сверху», глубоко проникала в народное сознание, поскольку изначально имела в своей основе тезис о спасительной, «всечеловеческой» миссии православной России. Соответственно, основанием для закрепления в подсознании ценности «державность», по мнению исследователей, выступает такая ведущая характеристика национального менталитета, как патернализм (подсознательная неуверенность в своих силах и надежда на помощь «сверху»).

Возможно, именно на этом фундаменте в подсознании закреплена такая характеристика национального менталитета, как терпение (христианское смирение, долготерпение). Несомненно, эта черта характера русского народа не раз выручала страну в экстремальные моменты ее истории. Однако в повседневной жизни эта «добродетель» превращается, как правило, в равнодушие к обустройству жизни, неприязнительность,

© Лукьянова Т. В., 2005.

минимизацию потребностей, снижение инициативности, «дозировку» трудовой активности. При этом расчетливая хозяйственная систематичность, способная дать качественную работу, заменяется постоянной готовностью к чрезвычайным усилиям, что сказывается, в конечном итоге, на качестве и производительности труда.

Тесно переплетена с патернализмом и терпением такая черта русского характера, как неразвитость правосознания. Характерно, что в традиционном российском понимании законность, порой, противопоставляется праву. В России издавна чрезмерное терпение к действиям государственной власти сочетается с неуважением к закону как сверху, так и снизу.

Некоторые исследователи называют среди черт национального менталитета общинность (коммунальность, артельность, кооперацию). Они подчеркивают ее социально-историческую природу, основанную на предопределенности данного состояния коллективной жизнедеятельности внешним принуждением (крепостное право, советская власть, и т.д.).

«Вынужденный» коллективизм (никто не должен чувствовать себя обделенным за счет соседа), постоянная жажда «настоящей справедливости» в сплаве с государственным патернализмом (гарантии минимального уровня жизни) способствовали тому, что в сознании населения сформировалось особое понимание социальной справедливости и коллективизма, выражающееся в стремлении к уравнительности. Несомненно, эти черты в течение веков превратилась в одну из центральных доминант в народном сознании, активно противостоя индивидуальным усилиям по укреплению частной собственности (обогащению), отнюдь не стимулируя распределение по труду.

На микроэкономическом уровне это проявляется, прежде всего, в распределительных отношениях, когда объем вознаграждения соотносится не с вкладом каждого в отдельности, а с «моральным» правом получать больше других. При этом, как правило, «традиционная мораль» предоставляет такое право только «авторитетным» людям (например, начальнику). В отношении же простых сотрудников, при демонстрации

ими своей «моральной независимости», проявляется обыкновенная, но разрушительная по своей силе, зависть — причина отсутствия, на наш взгляд, социальной солидарности.

Несомненно, мотив сочувствия достаточно глубоко укоренился в русском менталитете, сосуществуя при этом с завистью. В результате — мы готовы последнюю рубашку отдать нуждающемуся, однако соседу лучше воздержаться от демонстрации перед нами своего достатка.

Еще одной важной составляющей национального менталитета выступает подсознательная установка на неформальность отношений, что, соответственно, способствует существенному преобладанию внеэкономических составляющих хозяйственного успеха. Как подчеркивают многие исследователи, русский человек весьма успешно решает формальные вопросы путем установления неформальных связей и использования давления таких связей.

Традиционным для русского человека, как отмечают многие исследователи, является неприязнь к точным расчетам, действиям по программам и графикам, строгой деловой организации. Многие отмечают в качестве устойчивой черты российского самосознания его тяготение к действиям «на авось», к непросчитанным рационально поступкам. Следует признать, что не рациональность и деловитость вызывают восхищение у типичного россиянина, а размах, риск и везение.

Несомненно, вышеперечисленные характеристики ментальности русского человека не означают его неспособность эффективно действовать в условиях рыночных отношений. Как отмечают исследователи, «неприязнь к точным расчетам, строгой деловой организации» у русского человека компенсируется наличием развитой интуиции, которая помогает ему достаточно успешно адаптироваться к изменяющимся условиям.

Несомненно, по специфике отношения человека к труду можно соотнести его с той или иной ментальностью. По мнению исследователей, одной из основных характеристик российского менталитета выступает двойственный характер отношения к труду, что обусловлено выработанными столетиями

привычкой соотносить понятия «труд на себя» и «труд на хозяина». Нельзя отрицать и тот факт, что отношение русских людей к труду исторически колеблется между двумя полюсами — бескорыстным энтузиазмом и «постылой тягостью», редко утверждаясь в центре ценностной шкалы.

Следует отметить, что естественное нежелание трудиться «на чужого дядю» (помещика-крепостника, государства-монополиста, «нового русского»), не мешает русскому человеку проявлять удивительную жизненную силу, способность к самоотверженному труду. Однако сегодня это относится, по большей части, лишь к случаю, когда его непосредственные результаты принадлежат самому производителю (подсобное хозяйство, огород, дача, квартира и т.д.).

Как обращают внимание исследователи, одной из устойчивых черт российского менталитета является неуважение к частной собственности. Неуважение к чужой собственности способствовало формированию у большей части российского населения стереотипа «мелкого несуна и расхитителя». При этом если неформальное отношение к хищению собственности конкретного человека зависит от характера восприятия его общественной роли (честный человек или жулик, бедный или богатый, труженик или чиновник, и т.п.), то когда речь заходит о расхищении госсобственности (или виртуально «ничьей») — здесь перестают действовать все моральные ограничители.

Известно, что первопричиной всякой деятельности является стремление к удовлетворению потребностей. Именно влияя на уровень и условия удовлетворения потребностей работника, мы только и можем побуждать его к участию в производстве. В соответствии с известной классификацией Дж. Гэлбрейта поведение человека в хозяйственной жизни определяется системой мотивации, формирующейся для каждого человека индивидуально сложным сочетанием четырех основных мотивов: страха, стремления к денежному (материальному) вознаграждению, приспособления целей (стремления привести цели организации в соответствие со своими представлениями о них)

и отождествления целей (принятия целей организации как своих собственных).

При формировании философии управления персоналом в нашей стране предлагается учитывать и опираться на российскую специфику, которая «основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни, уравнивание двух философских начал». Главными началами, или мотивами, на которых администрация предприятия может строить систему управления персоналом, являются стремление к денежному вознаграждению и отождествление целей, подкрепляемое и усиливаемое мотивом приспособления целей.

Решение проблемы преимущественного расходования ресурсов — на материальное стимулирование или на стимулирование отождествления работниками целей организации — является стратегическим, в значительной степени определяющим цели предприятия и политику управления персоналом, заработной платой, капиталовложениями и т.п. на несколько лет вперед. Выбор ведущего мотива означает, по сути дела, выбор типа системы управления персоналом. Основные характерные особенности систем управления персоналом, последовательно опирающейся на соответствующий ведущий мотив приведены в таблице.

Старые и новые тенденции сегодня сталкиваются друг с другом в экономическом пространстве России. Сегодня на экономическое поведение россиян все большее влияние оказывают элементы рыночного мышления: чувство хозяина, личная хозяйственная самостоятельность, инициатива, прагматизм, гибкость, адаптивность, предприимчивость, готовность действовать в условиях конкуренции. Проблема учета специфики национальной ментальности представляется сегодня весьма актуальной и в связи со все увеличивающейся трудовой миграцией. Дефицит научных исследований по проблемам трансформации национального сознания, возможно, является отсутствующим звеном в теории и практике управления персоналом.

Сравнение систем управления персоналом, построенных на разных ведущих мотивах

Характерные особенности системы	Ведущий мотив, на котором построена система управления	
	Материальное вознаграждение	Отождествление целей
Цели	Кратко- и среднесрочные, экономические, ориентирующиеся на конкретные хозяйственные результаты	Долгосрочные, ориентирующиеся на общественное служение
Организационная структура	Формальная, жесткая, с четким разграничением функций	Неформальная, без четкого разграничения функций и работ
Обязанности работника	Круг обязанностей строго ограничен и документально закреплен. Работник не обязан выполнять работу, если она не предусмотрена	Работник выполняет любую работу, необходимую сейчас. Формальных инструкций мало и они не всегда выполняются
Найм и увольнение персонала	По мере необходимости нанимается готовый работник. Глубокая и узкая специализация, при сокращении объема работ — увольнение	Пожизненный найм, поиск нужного работника прежде всего в фирме. Стремление к универсализму
Обучение персонала	Обучение в фирме лишь узкоспециальным навыкам, необходимым в конкретной работе. Профессиональная подготовка и повышение квалификации — дело самого работника	Обучение по все время расширяющемуся кругу вопросов. Профессиональная подготовка (частично) и повышение квалификации работника — обязанность фирмы
Межличностные отношения	Конкурентные. Коммуникации слабо развиты. Доминируют вертикальные формальные связи. Неслужебные отношения практически отсутствуют	Товарищеские. Широко развиты неформальные горизонтальные связи. Вертикальные связи также во многом носят неформальный характер
Карьера	Вертикальная, узкоспециализированная	Неспециализированная карьера, ротация кадров, постоянное расширение профессиональных возможностей
Отношение к труду	Труд как средство получения денег для удовлетворения материальных потребностей и самоутверждения	Труд как средство самовыражения. Удовлетворение потребностей в процессе самого труда
Оплата труда	Повышение оплаты связано с ростом производительности. Высокая дифференциация оплаты труда	Уравнительная оплата труда. Повышение оплаты связано со стажем и естественным ростом жизненных потребностей
Фундаментальные ценности, на которых базируется система	Индивидуализм, стремление к самоутверждению и лидерству, отождествление богатства с личным успехом и достоинствами	Коллективизм, национальные и культурные традиции, восприятие фирмы как частицы Отечества, своеобразной "малой родины". Отождествление успехов фирмы и со своими успехами
Ограничения на использование системы	Нет	Может применяться успешно лишь в относительно однородной этнопсихологической среде

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреев, В.Н.* Менталитет народа и формирование национальной модели хозяйствования / В. Н. Андреев / Русская линия. — 2004. — <http://www.rusk.ru>.
2. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. — М.: Инфра-М, 2002.
3. *Моисеева, Н.А.* Менталитет и национальный характер / Н. А. Моисеева, В. И. Со-  
роковикова // Социологические исследования. — № 2. — 2003.
4. *Петрушин, В.И.* Об особенностях национального характера русского народа / В. И. Петрушин / Коммерсант-Власть. — № 28. — 2004.
5. *Филипченко, А.М.* Экономическое содержание менталитета современного российского общества / А. М. Филипченко // Сб. науч. ст. — М.: ВУ, 2002.