

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ: РЕЗЕРВЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В БИЗНЕСЕ

Фарида Шариповна Федорова<sup>1</sup>, Елена Владимировна Дещеревская<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> ФГБОУ ВО Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет  
119991, г. Москва, Ленинские Горы, д. 1

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инноваций  
E-mail: fshfed@gmail.com

<sup>2</sup> HR-консультант, приглашенный преподаватель  
E-mail: deelv@gmail.com

Поступила в редакцию: 29.11.2016      Одобрена: 12.12.2016

### Аннотация

*В статье рассматривается один из способов выстраивания более эффективных отношений между руководителями и подчиненными, предполагающий более полный учет мотивов поведения, возможностей и потенциала людей, относящихся к разным типам сотрудников. Тема статьи представляется актуальной в связи с изменениями в современных производственных процессах, которые требуют качественно новых подходов к управлению.*

*Цель/задачи. Целью статьи является разработка подхода к созданию модели управления людьми, учитывающей не только знания, умения и навыки работников, но и их более глубокие индивидуальные особенности. Например, иерархию жизненных ценностей и стремлений, темперамент, особенности характера, привычные и непривычные социальные роли, стиль мышления, предпочитаемый стиль общения, особенности поведения во властных отношениях и множество других особенностей, учет которых на наш взгляд, содержит в себе резерв роста производительности людей и построения эффективных команд.*

*Методология. Теоретической базой статьи являются работы отечественных и зарубежных авторов по классификации и типологизации личности, социальных ролей, ролей в команде, а также типов подчиненных. В статье отражены также результаты исследований и наблюдений авторов публикации по особенностям проявления типов людей в принятии управленческих решений и бизнес-коммуникациях.*

*Результаты. Предложена типология подчиненных с описанием ключевых характеристик и предпочтений представителей выделенных типов, позволяющая более эффективно выстраивать отношения между руководителями и подчиненными.*

*Выводы/значимость. Представленная в статье типология подчиненных может использоваться для разработки моделей управления, ориентированных на сотрудников определенных типов. Это, в свою очередь, может оказаться полезным для некоторой структуризации управления подчиненными, поиска неиспользуемых, но эффективных управленческих инструментов, выстраивания эффективной сети взаимоотношений с сотрудниками в целом для достижения целевых бизнес-показателей.*

**Ключевые слова:** управление персоналом; ценности и мотивация сотрудников; типология подчиненных; факторы повышения эффективности труда персонала.

**Для ссылки:** Федорова Ф. Ш., Дещеревская Е. В. Оптимизация подходов к управлению: резервы роста эффективности HR-менеджмента в бизнесе // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 4. С. 59–65. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.59.65

Работа компаний в сложной экономической ситуации обуславливает поиск новых источников роста эффективности использования ресурсов. Применительно к управлению людьми эта задача может решаться проведением более глубоких исследований мотивов поведения работника, его потенциала в повышении результативности деятельности и разработки с учетом этого эффективных систем оценки, стимулирования и выстраивания межличностных коммуникаций.

Человек в производственном процессе – не винтик, который, подобно материальным активам, можно, условно говоря, «подкрутить» или «ослабить» согласно инструкции по эксплуатации. Для того, чтобы успешно им управлять, необходимо иметь довольно

сложную, к тому же ситуативно меняющуюся, модель управления. Такая модель предполагает необходимость учета не только стандартного для менеджмента набора – знаний, умений и навыков работника, но и его более глубоких индивидуальных особенностей. Например, – иерархию его жизненных ценностей и стремлений, темперамент, особенности характера, привычные и непривычные социальные роли, стиль мышления, предпочитаемый стиль общения, особенности поведения во властных отношениях и множество других особенностей, учет которых на наш взгляд, содержит в себе невероятный резерв роста производительности людей и построения эффективных команд. Такой подход к модели управления, на первый взгляд, представляется очень сложным и трудно формализуемым. Столь много-

факторную модель и моделью-то назвать сложно. Это больше похоже на ситуативно-ориентированное, динамичное и в значительной степени интуитивное управление людьми, которое может быть реализовано только особо одаренными талантливыми менеджерами. В высоко конкурентной среде ресурс времени и внимания руководителя, который он может потратить на изучение индивидуальных особенностей работников, чрезвычайно ограничен. Как же увидеть индивидуальные особенности работников, наиболее значимо влияющие на эффективность их работы, потратив на такую «диагностику» минимум времени и специальных компетенций? Иными словами, что может представлять собой модель управления, учитывающая те индивидуальные особенности работников, которые наиболее значимо влияют на эффективность их работы? Как построить такую модель, чтобы она была относительно простой и практичной, и, в то же время, действительно учитывала самые значимые факторы результативности работы, кроющиеся в индивидуальных особенностях людей?

Разумеется, разработка таких моделей для каждого отдельного сотрудника – задача трудоемкая и сложно реализуемая. А вот попытка их создания для различных типов подчиненных представляется нам весьма плодотворной. В связи с этим возникает вопрос о типологизации подчиненных. Изучение различных источников показало, что исследования в этой области ведутся с середины XX века. Однако, необходимо отметить, что гораздо больший интерес у исследователей вызывает типологизация руководителей, лидеров, то есть людей, имеющих различные властные полномочия. Подчиненные же (последователи) остаются несколько в тени.

### Типологии подчиненных

Рассмотрим, какие критерии для классификации подчиненных на типы предлагают нам теоретики и практики менеджмента.

Абрахам Залезник [1] для своей типологии подчиненных в качестве критериев использует следующие характеристики людей: стремление к доминированию или подчинению и активность/пассивность. Он выделяет 4 типа подчиненных: желающие верховодить начальниками; предпочитающие, чтобы их во всем направляли; во все вмешивающиеся и проявляющие инициативу; ни во что не вникающие.

Роберт Келли [2] на основе критериев мотивации и поведения на работе выделяет 5 типов подчиненных: отчужденные, настроенные критически и независимо; пассивные, никого не критикующие и ни в чем не принимающие активного участия; конформисты, участвующие в жизни организаций, выполняющие распоряжения; образцовые, близкие к совершенству или всегда хорошо работающие; прагматики, ведущие себя по принципу «и нашим, и вашим».

Айра Шалефф [3] в качестве критериев использует меру поддержки или противостояния начальнику. Она выделяет следующие типы подчиненных: рабочие лошадки, на которых держится работа; компаньоны, служащие опорой руководителям, но не всегда с ними соглашающиеся; индивидуалисты, не очень жалующие начальство; исполнители, «честно отработывающие свою зарплату, но большего от них ждать не приходится».

К. Бланшар, П. Херси [4] в своей типологии берут за основу степень зрелости сотрудников, характеризующуюся двумя параметрами: профессиональной компетентностью (знания, умения, навыки, опыт работы, способность в целом) и психологической зрелостью (уровень мотивированности людей к работе). Соответственно выделяют 4 типа сотрудников: сотрудник – не способен, но настроен работать; способен, но не настроен; способен и не настроен; способен и настроен.

Барбара Келлерман [5] в качестве критерия классификации предлагает степень заинтересованности в общем деле и выделяет 5 типов подчиненных: пофигисты, посторонние, заинтересованные, активисты, фанатики.

Существуют и другие поведенческие типологии подчиненных (включающие в среднем 7–9 типов), не содержащие (выделенные явным образом) критерии классификации или типологизации, и, в большинстве случаев, без указаний на авторство. Не пытайтесь никак оценивать такие типологии, попробуйте выделить и обобщить критерии, на основе которых они построены. Для полноты включим в перечень также критерии названных выше авторов. Итак, большинство авторов обращают внимание на активность-пассивность, склонность доминировать или подчиняться, вовлеченность, заинтересованность в работе, преданность руководителю или делу, профессионализм, различные виды (типы) манипуляций начальником.

Можно также вспомнить и трансакционную модель Эрика Берна с тремя ипостасями человека – Родитель, Взрослый и Дитя. Эту модель, критерием деления в которой служит зрелость человека, вполне можно применять и к взаимоотношениям руководитель-подчиненный, учитывая детально разработанную Э. Берном систему поведенческих рекомендаций.

Кроме того, в практике менеджмента используются различные типологии личности и социальных ролей. Две из используемых типологий имеют отсылки к работам К. Юнга. Первая из них – типология Э. Майерс-Бриггс и К. Бриггс (на практике используется Индикатор типов личности Майерс-Бриггс – Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)). Вторая – соционика (модель личности «А» А. Аугустинавичюте). Из типологий, построенных на основе других критериев –

метод психологических доминант Неда Херрманна (HBDI), типология ролей в команде Р. Мередита Белбина, типология Морстона-Кларка DISC и др.

В данной статье мы остановимся на типологии, предложенной отечественным ученым А.Ю. Афанасьевым: на наш взгляд, эта типология информативна с точки зрения выявления поведенческой мотивации подчиненных. В ней присутствует важный для использования в менеджменте момент: в отличие от типологии Юнга, соционики и MBTI, в типологии Афанасьева ключевой считается психическая функция – ВОЛЯ, определяющая волевые проявления человека и являющаяся стержнем личности. Аналогичной функции нет в явном виде в других перечисленных выше типологиях.

Структура личности в модели Афанасьева [6] – это четыре иерархически расположенных психических модуля-функции.

Функцию ВОЛЯ Афанасьев определяет как «дух», «желание, управление, характер, личность, норы, „Я“» [6]. Именно эта функция оказывает определяющее влияние на характер человека, лидерский потенциал, стиль поведения во властных отношениях.

Модель Афанасьева включает еще три психических функции: ФИЗИКА – «тело», телесное, материальное начало человека, позволяющее ему контактировать с материальным миром; ЭМОЦИЯ – «душа», эмоциональное начало человека, «область чувств, настроений, сердечных реакций, переживаний» [6]; ЛОГИКА – «„ум“, „разум“, „интеллект“... способность видеть мысленно существо вещей, связь между ними и точно их описывать» [6].

Эти четыре психических модуля-функции у каждого человека не являются одинаково сильными, они расположены иерархически и имеют для каждого человека разную субъективную ценность. В зависимости от того, какое место в иерархии занимает функция, она приобретает определенные черты.

Функции, стоящие на первом и втором месте, в терминологии Афанасьева – «высокие», «сильные». Стоящие на третьем и четвертом месте – «низкие», «слабые». Первую функцию Афанасьев характеризует как «избыток», Вторую – как «норму», Третью как «язву», Четвертую как «пустячок».

#### **Некоторые особенности функций с учетом их места в иерархии<sup>1</sup>**

Приметы Первой функции – высокая энергетическая наполненность, большой потенциал, нацеленность на результат, конкурентоспособность, выносливость, значительные потребности, монологичность, предъявление при нападении и защите, уверенность в своих силах.

Приметы Второй функции – адекватность ситуации, энергетическая наполненность, естественность, широкий спектр возможностей, гибкость, диалогичность, бесстрашие, уверенность.

Приметы Третьей функции – высокая чувствительность, спады и подъемы в наполненности энергией, быстрая утомляемость, хорошо развитые защитные механизмы, ощущение уязвимости, потребность в диалоге, избирательность, неуверенность, мнительность, ранимость, двойственность, ожидание помощи со стороны, критичность, нежелание вступать в конкуренцию в сочетании с потребностью испытывать себя.

Приметы Четвертой функции – низкие потребности, слабое энергетическое наполнение, низкая чувствительность, безразличие, ненужность диалога, неразборчивость, скудность возможностей, отсутствие гибкости, всеядность, «отключение» в стрессовых ситуациях.

Ввиду разной энергетической наполненности функции по-разному проявляют себя в различных ситуациях. Опишем более подробно особенности проявления функций, в том числе в менеджменте и бизнесе.

**ФИЗИКА** – модуль психики, ответственный за контакт с материальным миром.

Этот модуль определяет жизненные ценности человека, связанные с материальной стороной жизни, а также интересы, отношения, стремления человека, связанные с этой сферой жизни. Этот модуль проявляется, в частности, в отношении к физическим потребностям, физическому здоровью, (своим собственным – и других людей). Положение этой функции в структуре психотипа определяет характер и степень адаптации человека в материальном мире, уровень интереса к использованию, накоплению и созданию материальных ресурсов, желание творить в материальном мире.

Положение этой функции в структуре психотипа определяет уровень его физической энергии и работоспособности, уровень ожидания материального вознаграждения, предпочитаемый режим труда и отдыха, чувствительность к комфортности рабочего места, режим питания, отдыха и многие другие факторы.

**ЭМОЦИЯ** – модуль психики, ответственный за эмоциональную коммуникацию, проявление чувств.

Эмоция как функция психотипа определяет отношения, интересы, стремления и жизненные ценности, связанные с областью эмоциональных проявлений и взаимоотношений. Эмоция проявляется в потребности и способности к общению, способности к эмпатии (эмоциональной подстройке), артистичности,

<sup>1</sup> Далее описание функций психотипа даны в интерпретации и с добавлениями Е.В. Дещеревской.

способности к эмоциональной имитации, демонстрации ситуативных и социальных ролей. Эта функция проявляется также в стремлении управлять чувствами и настроениями других людей, в способности к художественному творчеству.

Положение этой функции в структуре психотипа человека в значительной степени влияет на предпочитаемый характер коммуникаций (включая длительность и средства, а также стиль коммуникаций). Эта функция определяет степень эмоциональной убедительности, степень активности в общении, умение или неумение выстраивать эмоциональный диалог, уровень демонстративности. Эта функция определяет в частности, насколько человек успешен в управлении эмоциями и настроениями других людей, насколько тонко чувствует эмоциональные оттенки слов и т.д.

**ВОЛЯ** – модуль психики, ответственный за все, что связано с властью, конкуренцией, иерархическими статусами, лидерством, борьбой за ресурсы.

Этот модуль психики определяет степень самостоятельности определения целей и принятия решений, степень пассионарности, способность заставлять/вдохновлять других на действия.

От положения Воли в структуре психотипа зависит предпочтение определенных форм иерархических отношений: авторитарных, демократических, отношений зависимости или со-зависимости.

Воля в структуре психотипа определяет степень уверенности в себе, уровень притязаний на власть, зависимость или независимость от внешних оценок, степень эгоизма или эгалитарности, упорность в достижении своих целей, склонность вступать или не вступать в коррупционные отношения (положение Физики в структуре психотипа также на это влияет), отношение к местничеству, кумовству и т.д.

**ЛОГИКА**<sup>1</sup> – модуль психики, определяющий интересы, стремления и жизненные ценности человека, связанные с интеллектуальной деятельностью. Логика определяет уровень интеллектуальной энергии, ощущение себя в мире идей, смыслов, информации, науки, способность к исследовательской деятельности, способность воспринимать интеллектуальные продукты, уровень активности в создании интеллектуальных продуктов, способность к абстрактному мышлению и т.д. Логика определяет способность к анализу и синтезу информации, способность видеть смысловые и причинно-следственные связи, способность находить новые варианты решений, способность к системному подходу и потребность в нем при решении практических задач и т.д.

Положение Логике в структуре психотипа определяет интеллектуальную работоспособность

сотрудника, оригинальность мышления, потребность в работе с информацией на обобщенном, абстрактном, или же конкретном уровне, способность видеть или не видеть «большие картины» и общие тенденции в сложных процессах. Положение Логике влияет на интеллектуальный алгоритм принятия решений, умение прогнозировать ход событий в многофакторных процессах и т.д.

Таким образом, психотип определяет врожденную предрасположенность человека проявлять большую или меньшую активность в указанных четырех областях жизнедеятельности.

#### **Учет особенностей психотипа сотрудника для повышения результативности его работы**

Владение различными методиками типологизации является для руководителя существенным подспорьем как в самоанализе и выявлении своих сильных и слабых сторон, так и в прогнозировании поведения людей с отличающимися психотипами в разнообразных ситуациях [7, 8].

Так, например, работники с психотипами ЭФВЛ (1-я Эмоция, 2-я Физика, 3-я Воля, 4-я Логика) и ФЭВЛ (1-я Физика, 2-я Эмоция, 3-я Воля, 4-я Логика), полны жизненных сил, общительны, владеют эмоциональной подстройкой. В то же время, имея 4-ю Логика, они испытывают трудности в восприятии разнообразных (и, тем более, конфликтующих) точек зрения, не сильны в стратегическом мышлении; теряются в ситуациях многообразия альтернатив и необходимости их ранжировать по перспективности, рискам, и другим факторам, что делает их проблематичными сотрудниками в зонах бизнеса со значительной долей неопределенностей.

Обладатели психотипа ЛВЭФ и ВЛЭФ перспективны в IT-бизнесе, способны эффективно работать с большими объемами разнородной информации, являются лидерами прорывных информационных направлений. Слабыми сторонами этих психотипов является неумение читать невербальную информацию в общении с людьми, неуверенность в выстраивании эмоциональных отношений, слабая компетентность в хозяйственных вопросах.

Сотрудник, деятельность которого в наибольшей степени соответствует особенностям его психотипа, будет работать с большим удовольствием и большей результативностью. В данном случае достигается наилучшее совпадение деятельности природным предрасположенностям сотрудника, присущим только ему склонностям и профилю внутренних мотиваций. Под последним мы здесь подразумеваем желание или нежелание заниматься тем или иным видом деятельности с той или иной степенью интенсивности. При полном соответ-

<sup>1</sup> Отметим отличие двух понятий: логики как набора правил построения умозаключений и логики как функции психотипа.

стии психотипа, функциональных обязанностей сотрудника и атмосферы в коллективе – его конкурентоспособность существенно повышается.

Определение психотипа подчиненного является для руководителя непростой задачей – требуется некоторый опыт или привлечение специалиста. Мы хотели бы для практического применения предложить упрощенную типологию, сгруппировав обладателей разных психотипов по верхним функциям.

Так как «верхние» (Первая и Вторая) функции сотрудника обычно на виду – они являются его сильными сторонами и конкурентным преимуществом, процесс типологизации сотрудников упрощается. Для руководителя открывается возможность определить, что человек может («верхние» функции) и где его потолок, ограничения, болевые точки («нижние» функции – Третья и Четвертая).

Применив принцип группировки людей по верхним функциям и дав им условные названия, получаем 6 типов сотрудников.

«Верхние» функции Воля, и Эмоция (ВЭ или ЭВ, т.е. обе функции одновременно сильные) – «Эмоциональные лидеры»;

«Верхние» функции Воля и Физика (ВФ или ФВ) – «Лидеры-хозяйственники»;

«Верхние» функции Воля и Логика (ВЛ или ЛВ) – «Интеллектуальные лидеры»;

«Верхние» функции Эмоция и Физика (ЭФ или ФЭ) – «Жизнелюбы»;

«Верхние» функции Логика и Эмоция (ЛЭ или ЭЛ) – «Коммуникаторы»;

«Верхние» функции Логика и Физика (ЛФ или ФЛ) – «Рационалисты».

«Эмоциональные лидеры». Сильные функции – Воля и Эмоция. Это люди, для которых сфера человеческих отношений является приоритетной сферой, в которой они хотят и могут успешно себя проявить. Общение с людьми, эмоциональное влияние – это своего рода «инструменты», которые обладатели этой группы психотипов склонны использовать для удовлетворения самых разных своих потребностей. Обладатели этой группы психотипов хотят и могут быть лидерами в сфере человеческих отношений и обладают природным даром эмоционального влияния.

«Лидеры-хозяйственники». Сильные функции – Воля и Физика. Для этих людей приоритетно все, что касается материальной стороны бытия. Именно материальную, хозяйственную сторону жизни они чувствуют и стремятся знать во всем её объеме. Это зона их масштабного творчества. Кроме того, это природные лидеры, способные взять на себя масштабную ответственность за других людей.

«Интеллектуальные лидеры». Сильные функции – Воля и Логика. Обладатели этой группы психотипов склонны играть лидирующие роли в интеллектуально-емких и информационно-емких областях жизни. Они этого хотят, и поэтому – умеют, в тех случаях, разумеется, если жизненные обстоятельства не ставят им непреодолимых барьеров. Эти люди обладают лидерским даром и одновременно большим запасом интеллектуальной энергии.

«Коммуникаторы». Сильные функции – Эмоция и Логика. По сути дела, обе эти «верхние» функции – коммуникативные. Люди, входящие в эту группу, обладают даром эмоционального влияния и одновременно – высоким интеллектуальным потенциалом. Такие качества востребованы в сложных переговорах и вообще в ситуациях, где нужны нестандартное мышление и одновременно сила эмоционального (и даже манипулятивного) влияния.

«Жизнелюбы». Сильные функции – Эмоция и Физика. Самая многочисленная и даже подавляющая по численности группа. Это общительные, эмоциональные люди, полные физической энергии. На этих людях лежит весь груз повседневных процессов в традиционно устроенных организациях, именно они в значительной степени обеспечивают своим каждодневным трудом повседневные рабочие процессы.

«Рационалисты». Сильные функции – Логика и Физика. Люди этой группы от природы обладают физической силой и выносливостью, и одновременно способностями к интеллектуальной деятельности. Обладатели психотипов этой группы способны, например, видеть производственные процессы одновременно с двух точек зрения – и как сложную последовательность физических операций и действий, осуществляемую конкретными людьми, и как абстрактную модель. Подобного рода возможности дают, например, этим людям связывать сферу производства с информационными технологиями.

В качестве кейсов, раскрывающих необходимость для руководителя в отдельных случаях углубиться в исследование и «нижних» функций сотрудника, приведем, например, ситуации с положением «нижних» – Третьей и Четвертой функций.

Третья функция – зона чувствительности человека – может сильно сдерживать его, если требуется выдерживать значительные нагрузки на эту функцию. В то же время чувствительность в ряде случаев может быть и значительным конкурентным преимуществом. Например, Третья Воля с её гиперчувствительностью к иерархическому властному статусу людей не позволяет выдерживать открытое волевое противостояние с сильным противником, но является значительным конкурентным преимуществом при выживании в сложно иерархизированной коррупционной структуре, построенной по принципам клановых ценностей, где необходимо точно знать

«свое место» и тонко чувствовать, против кого можно «идти» (или уже можно идти), а против кого – не нужно (или еще не нужно). Непростой для интерпретации и оценки пример, не правда ли?

Рассмотрим далее как предлагаемый типологический подход (на базе верхних функций) к раскрытию особенностей проявления личностных качеств и стилей поведения подчиненных работает при решении конкретных управленческих задач. Для примера рассмотрим работу HR-подразделения. Как известно, основные процессы управления персоналом включают: рекрутмент, мотивацию и стимулирование труда, оценку, аттестацию, развитие и обучение, организационное развитие и управление карьерой, кадровое администрирование. Предположим, что уровень профессионализма всех сотрудников подразделения позволяет им выполнять эти функции. Как учет вышерассмотренной типологии сотрудников при распределении перечисленных функциональных обязанностей позволит повысить уровень их мотивации и сделать работу более плодотворной?

Наш опыт общения с работниками HR-подразделений показывает, что среди них практически не встречаются представители типов «лидеры-хозяйственники» и «интеллектуальные лидеры». Они изначально при выборе своего профессионального пути тяготеют к другим видам деятельности. Если все же представитель группы «интеллектуальные лидеры» попадает в HR-подразделение, лучшим применением его способностей будет, например, организация и управление деятельностью центров по обучению и развитию сотрудников (корпоративных университетов) и проведение тренингов. Сотрудники же типа «коммуникаторы» вполне успешно могут решать задачи, связанные с рекрутментом. Этот же тип сотрудников с большой вероятностью может быть успешен при проведении переговоров. В частности, они могут сопровождать процесс перехода персонала из одного подразделения в другое или из одной компании в другую при реструктуризации компании и продаже отдельных бизнес-единиц. Обладая сильными коммуникативными функциями, они способны находить консенсус в сложных ситуациях, отстаивая при этом интересы своей компании.

Учет психотипа подчиненных поможет эффективно решить и другую задачу. Известно, что в крупных зарубежных и российских компаниях для получения более высокого статуса (бенда, грейда), как правило, необходимо освоить все функции в рамках своего подразделения (горизонтальное перемещение). Уровень мотивации сотрудника в расширении своего профиля может быть высоким в силу перспектив карьерного роста, однако сама работа в новом качестве может оказаться не комфортной для его психотипа. Например, отдельные представители

типа «рационалы» при выполнении работы, связанной с организацией и сопровождением процессов адаптации персонала, могут в силу своей низкой Эмоции проявлять недостаточно внимания и чуткости к проблемам новичков. Для руководителя же это серьезный повод задуматься о целесообразности применения по отношению к данным сотрудникам делегирующего стиля руководства (по К. Бланшару). Более эффективным в этом случае может оказаться использование элементов обучающего и директивного стиля, так как руководитель подразделения должен держать процессы под контролем и корректировать их по мере необходимости.

### Заключение

В статье предложен новый подход к типологизации подчиненных и показана возможность её применения для решения конкретных управленческих задач. Однако предложенная типология может быть полезна и для разработки модели управления сотрудниками в целом. Построение бизнес-моделей предполагает ответы на следующие вопросы – Кто? (клиенты), Что? (ценностное предложение), Как? (цепочка создания стоимости) и Почему? (механизм получения прибыли) [9]. Применяя по аналогии эти вопросы для построения модели управления человеком в бизнесе, мы должны ответить на вопросы о том, кто наш потенциальный клиент на рынке труда (Кто?), как сформировать ценностное предложение, чтобы он выбрал нашу компанию в качестве работодателя (Что?), каков его функционал и требования к результативности деятельности (Как?) и почему он будет заинтересован работать с полной отдачей (Почему?). Конечно, идеальным вариантом была бы разработка модели управленческих взаимоотношений с каждым подчиненным с учетом его индивидуальных особенностей. На практике талантливые руководители и создают, если не модели, то некоторые интуитивно построенные паттерны взаимоотношений с подчиненными, в особенности с ключевыми сотрудниками. Представленная в статье типология может использоваться для разработки моделей управления, ориентированных на определенные типовые группы. Это, в свою очередь, может оказаться полезным для некоторой структуризации управления подчиненными, поиска неиспользуемых, но эффективных управленческих инструментов и выстраивания эффективной сети взаимоотношений с сотрудниками в целом.

### Список литературы

1. Zaleznik A. The Dynamics of Subordinacy // Boston Harvard Business Review, May-Jun 1965.
2. Kelley R. The Power of Followership // Doubleday Business. March 16, 1992. Вып. 1.
3. Chaleff I. The Courageous Followers: Standing Up to and for Our Leaders // Berrett-Koehler Publishers. Вып. 3.
4. Бланшар К. Лидерство к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2011.

5. Келлерман Б. Типы подчиненных: что должен знать руководитель // Harvard Business Review, Январь-Февраль 2016. С. 96–105.
6. Афанасьев А.Ю. Синтаксис любви. М.: Остожье, 2000.
7. Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе // Современная конкуренция. 2015. Том 9. № 5(53). С. 70–83.
8. Федорова Ф.Ш. Организационная культура инновационных стартапов: ценности и мотивация персонала. Материалы ежегодной конференции «Ломоносов 2014». М., 2014.
9. Гасман Ол., Франкенберген К., Шик М. Бизнес-модели. М.: Альпина Паблшер, 2016. С. 46–47.

**M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)**

ISSN 2411-796X (Online)

ISSN 2079-4665 (Print)

**MODERNIZATION**

## **OPTIMIZATION OF MANAGEMENT APPROACHES: RESERVES GROWTH OF EFFICIENCY OF NR-MANAGEMENT IN THE BUSINESS**

**Farida Fedorova, Elena Deshcherevskaya**

### **Abstract**

*The article describes one of the possible ways of building more effective relationships between managers and subordinates, taking into account variable range of individual motivation, capabilities and potential of people belonging to different types of employees.*

*The topic is urgent due to the changes in modern business processes that require new approaches to management. Goal/objectives. Our aim is to develop an approach to the creation of human resources management model that takes into account not only the knowledge and skills of employees, but also their deeper individual characteristics. The approach accounts for the hierarchy of one's life values and drives, temperament, habitual and unfamiliar social roles, way of thinking, preferred pattern of communication, peculiarities of the behavior in power relations and a host of other features. We suggest that asking them into account is an incredible opportunity for productivity growth and team effectiveness improvements.*

*Methodology. The theoretical basis of the article are studies of Russian and foreign authors on the classifications and typologies of personality, of social roles, roles in the team, as well as subordinate types. The article reflects the results of studies and observations of the authors on the peculiarities of manifestation of different types of people in decision-making and business communications.*

*Results. We suggest the typology of subordinates describing the key characteristics and preferences of representatives of the types. The typology allows to build relationships between managers and subordinates more effectively.*

*Conclusions/significance. We propose typology of subordinates that can be used to develop management models focused on certain types of employees. This, in turn, may be useful for structuring of human management, retrieval of unused but effective management tools, and for building an effective staff-management relations network as a whole to achieve business targets / KPI.*

**Keywords:** human resource management; values and motivation of employees; subordinates typology; factors of increase of efficiency of personnel work.

**Correspondence:** Fedorova Farida, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University (1, Leninskie Gory, Moscow, 119991), Russian Federation, [fshfed@gmail.com](mailto:fshfed@gmail.com)

**Deshcherevskaya Elena,** Visiting professor Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University (1, Leninskie Gory, Moscow, 119991), Russian Federation, [deelvl@gmail.com](mailto:deelvl@gmail.com)

**Reference:** Fedorova F. Sh., Deshcherevskaya E. V. Optimization of management approaches: reserves growth of efficiency of NR-management in the business. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 4, pp. 59–65. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.59.65

### **References**

1. Zaleznik A. The Dynamics of Subordinacy. Boston Harvard Business Review, May-Jun 1965. (In Russ.)
2. Kelley R. The Power of Followership. Doubleday Business, March 16, 1992, вып. 1. (In Eng.)
3. Chaleff I. The Courageous Followers: Standing Up to and for Our Leaders. Berrett-Koehler Publishers, November 1, 2009, вып. 3. (In Eng.)
4. Blanchard K. Leading at a Higher Level. FT Prentice Hall, 2006. (In Russ.)
5. Kellerman B. What Every Leader Needs to Know About Followers. Harvard Business Review, December, 2007. (In Eng.)
6. Afanas'ev A.Yu. Sintaksis lyubvi. M.: Ostozh'e, 2000. (In Russ.)
7. Fedorova F., Deshcherevskaya E. Uchet psikhotipov lyudei kak rezerv rosta effektivnosti liderstva v innovatsionnom biznese [Improving the efficiency of leadership in innovative business through accounting for staff and owner's psychological types]. Journal of Modern Competition, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 70–83. (In Russ.)
8. Fedorova F.Sh. Organizatsionnaya kul'tura innovatsionnykh startapov: tsennosti i motivatsiya personala [Organizational culture of innovative start-ups: the values and motivation of staff]. Materials Annual Conference «Lomonosov 2014». M., 2014. (In Russ.)
9. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business FT Press, January 9, 2015, вып. 1. (In Eng.)