DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8

Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов

Ю.А. Цветков

Аннотация. Исследование направлено на совершенствование процесса принятия управленческих решений по вопросам найма и увольнения сотрудников. Проблема рассматривается в контексте нового направления в управлении персоналом – управления талантами. Методологической базой исследования являются положения теорий поведенческой экономики и управленческой психологии. Предлагается закрепить в научном обороте распространенный в управленческой практике феномен, который метафорически можно назвать «дилеммой доктора Хауса». С помощью этой метафоры описываются управленческие ситуации, в которых работник по своим деловым качествам представляет ценность для организации, однако в силу своих личных качеств создает руководителю проблемы. Проводится разграничение понятий «трудного» и «токсичного» сотрудника. Показано, что трудный работник не всегда является токсичным, но токсичный всегда труден. Акцент делается на ситуациях, в которых талантливый работник является одновременно трудным. В качестве эмпирической базы представлены результаты модельного эксперимента, проведенного методом ситуационного моделирования. Участниками эксперимента были руководители российских следственных органов. Полученные данные позволили прийти к выводу, что большинство руководителей в ситуации дилеммы доктора Хауса делает выбор в пользу меритократичного решения, т.е. отдает приоритет деловым, а не личным качествам работника. Предлагается ориентированный на практику подход к оптимизации управленческих решений, связанных с указанной дилеммой, с учетом специфики ситуации. Приводятся примеры ее решения на базе объекта исследования – в управлении следственными органами, а также примеры экстраполяции этих решений на другие сферы.

Ключевые слова: управленческое решение; наем персонала; увольнение персонала; управление талантами; токсичный сотрудник; управленческая ситуация.

JEL Classification: M12, M51

Дата поступления статьи: 12 июля 2018 г.

Ссылка для цитирования: Цветков Ю.А. Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 78–85. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8.

ВВЕДЕНИЕ

В одном работнике могут сочетаться уникальный специалист и неуправляемый сотрудник. Британский актер Хью Лори воплотил такой тип в образе героя одноименного сериала доктора Хауса – талантливого врача-диагноста. Он недисциплинирован, проявляет неуважение к руководству, унижает подчиненных и нарушает врачебную этику. Однако только он способен распутать самые сложные медицинские случаи, перед которыми бессильны другие врачи, и поставить точный диагноз. Следует ли терпеть такого сотрудника или избавиться от него? Обойти этот вопрос руководителю с богатым управленческим опытом удастся редко. Сформулируем его более широко: должен ли руководитель применять ко всем единые требования либо вправе делать для кого-то исключения? Оба вопроса являются инвариантами проблемы дифференциации персонала и дифференциации подходов к управлению им [Lepak, Snell, 1999].

Первым на примере доктора Хауса разобрал этот вопрос российский предприниматель, в прошлом владелец концерна «Калина», Тимур Горяев. Его решение оказалось не в пользу врача. Менеджер уверен, что на показателях такого крупного учреждения, как госпиталь, несколько правильно выставленных диагнозов и тем самым спасенных жизней не отразятся. Поэтому лично он от такого работника избавился бы в первую очередь. Исключение он сделал бы только в одном случае: если бы недисциплинированный сотрудник создавал нечто принципиально новое, чего нет у конкурентов, например, оригинальную диагностическую технику [Горяев, 2016, с. 211–216].

Целью статьи является анализ процессов найма и увольнения с точки зрения «проблемы доктора Хауса» как управленческого феномена. Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач: 1) проанализировать научные и научно-практические источники по вопросу о том, как практики и теоретики менеджмента предлагают решать эту или похожие проблемы; 2) сформулировать на основании этой проблемы экспериментальную задачу – «дилемму доктора Хауса»; 3) провести с участием практиков (руководителей) модельный эксперимент по определению того, какие свойства для них оказываются определяющими при решении об увольнении сотрудников; 4) сформулировать рекомендации по оптимизации управленческих решений в ситуациях, когда возникает дилемма доктора Хауса.

Общим исследовательским контекстом для решения поставленных задач является сфера управления талантами. Это новое и активно развивающееся с середины 2010-х годов научное направление, по которому в России имеет место существенное отставание, как в науке (незначительное количество публикаций), так и на практике (дефицит талантов в бизнесе) [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 5–7; Кудрявцева, 2018, с. 205–206].

ДИЛЕММА ДОКТОРА ХАУСА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Что касается российских менеджеров, принявших решение не в пользу доктора Хауса, то Тимур Горяев отнюдь не одинок. Главный редактор журнала «Harvard Business Review Россия» Марина Иванющенко признает, что не любит токсичных работников, которые «постоянно всем

недовольны и бубнят». Если человек профессионал, но при этом токсичен, она с ним работать не станет¹.

Признание, сделанное Мариной Иванющенковой, для наемного менеджера и редактора ведущего журнала по вопросам управления представляется довольно смелым, если не сказать опрометчивым. Даже если свой личный психологический комфорт руководитель ставит выше профессиональных качеств сотрудника, это не принято признавать открыто. Ведь для собственника предприятия важна в первую очередь квалификация его работников, а не личные пристрастия наемных менеджеров.

В основе классической доктрины управления персоналом лежит аксиома, сформулированная Питером Друкером: «Ни одна организация не может быть лучше работающих в ней людей». Отталкиваясь от этого положения, ученый рекомендовал при решении вопроса о найме руководствоваться критерием результативности работника, а не тем, как он ладит с людьми и другими его личными качествами [Друкер, 2007, с. 199–200]. Однако чтобы разобраться, что это – управленческий принцип или проявление эгоизма, усложним ситуацию. Предположим, новый журналист вполне лоялен к главному редактору, а токсичен только по отношению к редактору отдела. Уволит ли главный редактор такого журналиста? Если да, значит для него это действительно вопрос принципа.

Понятие «токсичный человек» впервые было использовано в 1995 г. специалистом в области коммуникаций Лириан Гласс и с тех пор прочно вошло в оборот популярной психологии. Оно раскрывается в подзаголовке ее одноименной книги: это люди, которые делают нашу жизнь несчастной [Glass, 1995]. Однако данное определение слишком широко, под него в тех или иных обстоятельствах можно подвести практически каждого человека. В узком смысле применительно к профессиональному пространству под токсичным работником следует понимать того, кто отравляет морально-психологический климат в коллективе, стравливает сотрудников между собой либо настраивает их против своего руководителя или самой компании. Токсичность может проявляться в самом широком диапазоне: от демонстративного фрондерства и враждебности до скрытого распространения сплетен и плетения интриг.

Вместе с тем не следует всех трудных отождествлять с токсичными работниками. Квалифицированный специалист, принципиально и открыто отстаивающий свое мнение, исходя из правильного понимания интересов компании, – это типично трудный работник. Он потребляет гораздо больше времени и психофизиологической активности руководителя, чем конформный сотрудник. Однако наличие таких работников влияет скорее оздоравливающе, поскольку удерживает самого руководителя от профессиональной деформации по нарциссическому типу, а сотрудников – от организационной отчужденности при сохранении внешней лояльности. Другое дело, когда ра-

ботник в силу своего личностного негативизма постоянно ставит под сомнение все исходящие от руководителя инициативы, – это и есть токсичное поведение.

В специальных исследованиях, посвященных управлению токсичным персоналом, отмечается широкий разброс мнений, неустойчивость терминологии и слабая дифференцированность понятийного аппарата как в научных работах, так и в оценках практикующих менеджеров [Эсаулова, Нагибина, 2017, с. 60]. Между тем широкое и не всегда осторожное использование этого термина вызывает обоснованные опасения. Руководителю подчас проще прикрепить к подчиненному ярлык токсичного сотрудника, чем вникать в мотивы его недовольства на работе. И наоборот, точно такой же ярлык недобросовестные работники могут наклеить на требовательного руководителя, поддерживающего дисциплину и контролирующего исполнение ими служебных обязанностей. Михаил Завалов, разоблачающий в своих публикациях легенды и мифы популярной психологии, по этому поводу пишет: «Когда людей просто делят на “полезных” и “вредных” – это примитивизм, вредный для здоровья всех. Это просто новая фабрика козлов отпущения, которых и без того человечество производит в избытке» [Завалов, 2017]. Трудный работник не обязательно токсичен. Доктор Хаус обладал исключительным обаянием, обезоруживавшим даже главного врача, с которой он обращался весьма бесцеремонно. Не все трудные работники токсичны, хотя все токсичные, безусловно, трудны.

Умение управлять трудными людьми Дэвид Либерман считает одной из ключевых компетенций менеджера. Он приводит данные о том, что до 18% своего рабочего времени руководители тратят на разбирательство личных конфликтов между подчиненными [Либерман, 2010, с. 106]. Автор настоящей статьи управляет малыми группами 10 лет и по своему опыту знает, что даже один токсичный сотрудник в состоянии отравить такую группу целиком. А если их окажется два – это уже гарантированная катастрофа. Поэтому автор решает данную дилемму однозначно не в пользу токсичного работника. Вот здесь и возникает проблема найма. Ведь если определяющую роль в подборе кадров играет непосредственный руководитель, то он подберет для себя таких людей, с которыми ему комфортно на личностном уровне. Однако эти работники могут оказаться не теми людьми, которые нужны компании. В такой ситуации срабатывает эффект Грауччо Маркса. Американский актер иронизировал, что не хотел бы стать членом клуба, который избрал бы его своим почетным членом. Этот эффект используется во многих прикладных областях экономики и управления. Именно поэтому решение кадровых вопросов руководители некоторых корпораций полностью замыкают на себя.

Сорок лет назад в фундаментальных работах по теории управления господствовало правило: тот руководитель, которому будет подчиняться кандидат, должен сделать окончательный выбор, ибо тот, кто сделал выбор, несет ответственность за происходящее в отделе. Однако даже тогда допускалось, что автоматическое одобрение

¹ Главный редактор «Harvard Business Review Россия» Марина Иванющенкова: «Неохота всю жизнь быть исполнителем одного шлягера» // Pressfeed. 2017. Сент. 20. URL: <https://news.pressfeed.ru/glavred/>.

выбора, сделанного руководителем, не всегда желательно, поскольку необходимо убедиться, что он действительно выбирает из числа наиболее способных претендентов [Кунц, О'Доннел, 1981, с. 212]. Последняя оговорка – свидетельство эволюции менеджмента в психологическом направлении. А ведь восемьдесят лет назад один из создателей этой науки Честер Барнард рассматривал работника не как личность, а как функцию. Теоретик и практик менеджмента утверждал: «Сами по себе люди не хороши и не плохи; они хороши (или плохи) на той или иной позиции» [Барнард, 2012, с. 216]. В современных исследованиях эмоциональная составляющая в структуре управленческих отношений, включая симпатии и антипатии между руководителем и подчиненными, приобрела приоритетное значение [Пфеффер, 2014; Ваде, Юнстон, 2011]. Причем в школах так называемого жесткого менеджмента этот подход доведен до крайности. Рекомендуются подбирать только таких работников, которые приспособятся к любому руководителю, каким бы скверным характером он ни обладал. Самому же руководителю корректировать свой стиль поведения, исходя из ожиданий подчиненных, ни в коем случае не следует [Кеннеди, 2013].

Предпочтение личных качеств при найме в ущерб деловым встречается даже в таких меритократических сферах, как наука и образование. Социологи Высшей школы экономики, изучавшие академические рынки в западных странах, описывают ситуации, когда вознаграждение зависит не от решений на уровне конкретного подразделения, а от усредненных следствий множества таких решений на уровне всей организации. В этом случае наем, оптимальный для организации в целом, может быть заменен каким-то предпочтительным для сотрудников конкретного подразделения, например, выбором самого покладистого и приятного в общении. Для обозначения этого явления исследователи предложили специальный термин – интернализация внутриорганизационных экстерналий найма [Соколов и др., 2015, с. 798].

Яркий пример – история назначения Роберта Оппенгеймера научным руководителем Манхэттенского проекта. Тридцативосьмилетний ученый был моложе всех своих будущих подчиненных. Он был чистым теоретиком, а работа по созданию атомной бомбы предполагала эксперименты и участие инженеров. Его некомпетентность в оборудовании была настолько вопиющей, что породила изречение: «Оппенгеймер не смог бы управиться даже с тележкой с гамбургерами». Биографию его серьезно подпортили дружба с коммунистами и тот факт, что в аспирантуре он покушался на убийство профессора. Тем не менее генерала Лесли Гровса, которому предстояло принять решение о назначении руководителя проекта, подкупили обаяние ученого, его умение нравиться людям и поддерживать с ними интересную беседу [Гладуэлл, 2018].

Крайним проявлением субъективизма в вопросах найма является то, что Аркадий Пригожин называет негативной селекцией. Такая селекция имеет место, когда руководитель намеренно подбирает заместителей и на-

чальников служб с уровнем интеллекта и профессионализма заведомо ниже своего [Пригожин, 2015, с. 235]. Ученый не раскрывает мотивов такого выбора. Однако практические наблюдения подсказывают, что делается это с целью не допускать создания себе потенциальных конкурентов, на фоне которых руководитель организации проигрывает в глазах ее собственника или, если речь идет о государственной службе, главы ведомства. Как отмечают отечественные исследователи, объяснительных моделей отставания России в привлечении талантов в бизнес пока не создано [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 6]. Негативная селекция и неразвитость организационных механизмов ее нейтрализации вполне может рассматриваться как одно из таких объяснений.

В вопросах найма представляется вредной и другая крайность, когда руководители организации полностью исключают руководителей ее структурных подразделений из процесса подбора кадров для этих подразделений. Иногда это сознательная стратегия, направленная на ослабление низового управленческого звена. Она строится в логике разделяй и властвуй: ослабляя влияние других, укрепляю свое собственное. И недобросовестные сотрудники этим злоупотребляют. Формируется модель поведения, которую можно охарактеризовать как избирательную (не)управляемость. Подчиненный признает в ней только вышестоящего руководителя и полностью игнорирует непосредственного, или наоборот. Такая модель разрушает основанную на файловских принципах классическую систему единоначалия. На логическом уровне мы понимаем, что она ошибочна, однако эмпирических исследований, которые однозначно подтверждали бы ее неэффективность, не проводилось.

Оптимальным представляется баланс полномочий между руководителем организации и руководителем ее подразделения. Он достигается, в частности, если подбор кандидатов для работы в подразделении осуществляет его непосредственный руководитель, а решение о найме принимает на основе альтернативного выбора руководитель организации. Если подбор ведется через кадровую службу, то назначение не должно состояться без согласования с предполагаемым непосредственным руководителем. В противном случае, если руководитель подразделения полностью исключен из процесса найма для него сотрудников, это в значительной степени снимает с него ответственность за результаты работы и профессиональное развитие подчиненных.

Владимир Моженков работал генеральным директором 25 лет, в том числе в крупной компании, состоящей из пяти предприятий с общим оборотом 560 млн дол. в год. Он провел около тысячи собеседований и решение о приеме людей на работу, будь то директор или парковщик, всегда принимал лично. Однако и он не скрывает своего предубеждения против «звездных» сотрудников: «Если к вам на работу придет устраиваться Билл Гейтс, хорошенько подумайте, нужен ли он вашей компании». Российский менеджер ссылается на Уоррена Баффета, якобы нанимающего только тех людей, с которыми ему

приятно работать лично [Моженков, 2017]. Но упускает, сознательно или нет, вторую часть высказывания знаменитого инвестора: делать дела с теми людьми, которые вам нравятся и которые *разделяют ваши цели*¹. А это уже совсем другая мысль. Дилемма состоит как раз в том, что лояльный и приятный в общении человек может оказаться некомпетентным работником, безразличным к ценностям и миссии организации. И наоборот, первоклассный и влюбленный в свою работу специалист может обладать тяжелым характером и создавать руководителю неудобства в качестве подчиненного.

Создатель театра на Таганке Юрий Любимов, столкнувшись с этой управленческой дилеммой, решил бы ее в пользу Грегори Хауса. Роль неуправляемого доктора в его театре играл Владимир Высоцкий. Известный своим жестким стилем руководства режиссер мирился со всеми недостатками своего самого яркого артиста. Тем самым он давал другим артистам повод задавать неудобные вопросы: «Почему Высоцкому можно срывать репетиции и опаздывать на спектакли, а нам нельзя?» Режиссер отвечал: «Потому что вы – не высокие»², и одного этого аргумента, как правило, оказывалось достаточно. Ведь участие Высоцкого обеспечивало спектаклю постоянный аншлаг, а театру – всесоюзную популярность.

Тимур Горяев, в отличие от Любимова, уволил бы прославленного барда, поскольку менеджеру важен сам принцип: правила установлены для всех, в нашей организации «звезд» нет. Игнорировать тот факт, что «звезды» существуют и что под них в ряде отраслей выстраивается вся организация, было бы отрицанием реальности. Если «звезда» создает компании основное конкурентное преимущество, то руководителю придется либо поступиться принципами и предложить для ее привлечения и удержания особые условия, либо проиграть в конкурентной борьбе. В хорошо управляемой компании не должно при этом возникать антагонизма между «звездами» и обычными работниками. Диалектическую взаимозависимость между ними на более глубоком уровне показал с присущей ему образностью на примере оперы Питер Друкер: «Коллектив поддерживает примадонну, а затем, когда она блестяще исполняет свою арию, вспомогательный состав разделяет ее успех. Каждый исполнитель внезапно приобретает новое измерение. Это вознаграждение за эффективные двусторонние отношения» [Друкер, Макьярелло, 2011].

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НА ТЕМУ С ДИЛЕММЫ ДОКТОРА ХАУСА

Объектом экспериментального исследования автора являются следственные органы Следственного комитета Российской Федерации. Сегодня руководитель следственного органа должен быть в первую очередь эффективным менеджером. Он обеспечивает выпуск информационно-правового продукта – уголовных дел. Про-

дукт должен быть сделан качественно и в срок. «Потребителем» для него является суд, оценивающий качество дела в приговоре. Между судом и следователем находится «дистрибьютор» – прокурор, решающий, направить ли дело в суд или возратить для доработки. Следственные подразделения конкурируют между собой за лучшие показатели работы. На основе этих показателей принимаются управленческие решения, определяющие профессиональную карьеру следователя и его руководителя. Таким образом, следственную деятельность мы рассматриваем в парадигме экономического анализа права (подробнее об этом см.: [Цветков, 2016]).

Метод исследования – модельный эксперимент в форме ситуационного моделирования. В нем воспроизводится ограниченный набор факторов, необходимых и достаточных для имитации конкретной управленческой ситуации. Модельный эксперимент применяется для проверки гипотез, когда его проведение в реальных условиях, как в данном случае, невозможно ввиду отсутствия соответствующих технических, организационных возможностей либо сопряжено с нарушением норм права или нравственности.

Эксперимент проведен автором в 2016/17 учебном году с участием руководителей следственных органов Следственного комитета РФ, проходящих обучение в Московской академии СК России, – руководителей следственных отделов по городам и районам и руководителей следственных управлений по субъектам Федерации (N=76). Выводам, основанным на результатах модельных экспериментов в области поведения и принятия решений, свойственна определенная ограниченность. Испытуемый в моделируемой ситуации предполагает, что будет действовать тем или иным образом, однако это не значит, что в реальной ситуации он поведет себя точно так же, как в условной. В проводимом эксперименте такой риск редуцируется тем, что участники эксперимента – люди с управленческим опытом. Данный фактор повышает их способности к рефлексии и тем самым делает выводы максимально приближенными к реальным условиям.

Участникам эксперимента предложено на условиях анонимности принять решение об увольнении в отделе из пяти следователей. Трое следователей обладают среднестатистическими способностями. Четвертый – некомпетентный, но исполнительный и преданный своему руководителю. Пятый – талантливый, но неуправляемый. Вопрос: кого из них уволить? Манипуляции с тремя среднестатистическими следователями запрещены.

Дилемма превратилась в полилему с четырьмя потенциальными решениями. К двум очевидным (уволить способного или управляемого) добавились еще два неочевидных (не увольнять никого или уволить обоих). Таким образом, эксперимент проверял не только кадровые установки руководителей, но косвенно их способность выявлять все имеющиеся альтернативы. Руководители следственных органов в подавляющем большинстве решили задачу в пользу «доктора Хауса»:

¹ Оракул из Омахи – история успеха миллиардера Уоррена Баффета // Vse-dengy.ru. URL: <https://vse-dengy.ru/interesnoe-o-dengax-2/samye-bogatye/uorren-baffet-istoriya-uspeha.html>.

² Любимов: Высоцкого артисты не любили // В гостях у Гордона. 2013. Сент. 29. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2BWP9820T5s>.

- уволить управляемого-бездарного – 71,05%;
- уволить неуправляемого-талантливого – 9,21%;
- уволить обоих – 5,26%;
- никого не увольнять – 14,47%.

Каждый участник эксперимента должен был объяснить свой ответ: ответы дают ключ к пониманию того, как мыслят руководители.

Те, кто принял решение в пользу «доктора Хауса», дали близкие по содержанию объяснения:

- нагрузка должна быть распределена справедливо, а бездарный работник не сможет справиться со средне-статистической нагрузкой;
- бездарный сотрудник нуждается в постоянном контроле, а значит, на него придется тратить больше времени и сил;
- за бездарного придется работать самому, а это еще хуже, чем терпеть нелояльного работника;
- «хороший парень – не профессия»;
- нужны следователи, а не лакеи;
- конфликт с бездарным сотрудником по поводу работы все равно неизбежен.

Руководители, решившие уволить талантливого, но неуправляемого следователя, аргументировали это чисто прагматически. Для них «доктор Хаус» представляет опасность и негативно влияет на управляемость всего подразделения.

Объяснения тех, кто решил уволить обоих следователей, сводились к различным комбинациям ответов первых двух категорий опрошенных.

Руководители, выбравшие четвертый вариант (не увольнять никого), дали самые разные объяснения, и все – неопределенные («в отделе должны быть и такие, и такие» и т.п.). В этих ответах прослеживалось желание уйти от решения проблемы, что свидетельствует, как правило, о низком качестве менеджмента.

РЕШЕНИЕ ДИЛЕММЫ ДОКТОРА ХАУСА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

В задаче «Кого уволить?» не существует единственно верного решения. Здесь требуется подход близкий по духу к комбинаторике. Каждое решение будет правильным или неправильным в зависимости от конкретной управленческой ситуации (см. таблицу).

Рассмотрим каждую управленческую ситуацию на примере руководства следственным отделом по району (городу).

Первая ситуация (S₁) – сложная. Она характеризуется высокой степенью сложности оперативной обстановки

на территории, входящей в юрисдикцию следственного отдела: высоким уровнем преступности с преобладанием в ее структуре тяжких и особо тяжких, а также нетипичных преступлений. Профессиональное «выживание» руководителя зависит от наличия высококвалифицированных следователей, способных раскрыть большое количество сложных уголовных дел. Их лояльность отходит на второй план. Поэтому наиболее эффективным решением здесь будет освобождение от балласта – увольнение лояльного, но неспособного следователя.

Вторая ситуация (S₂) – простая. Оперативная обстановка в районе характеризуется невысоким уровнем преступности с преобладанием преступлений небольшой и средней тяжести, не требующих сложных методов расследования. При наличии единичных сложных уголовных дел руководитель в состоянии принять их к своему производству и лично провести расследование. В данной ситуации наиболее эффективным решением будет освобождение от нелояльного следователя и повышение тем самым сплоченности и управляемости в коллективе.

Третья ситуация (S₃) – сверхстабильная. Крупный следственный отдел с устоявшейся кадровой основой и отлаженной высокоорганизованной системой расследования уголовных дел, наличием взаимозаменяемости и большого внутреннего резерва производительности. Для такой системы с высокой степенью управляемости одновременное увольнение двух сотрудников кризиса не создаст. Поэтому, уволив обоих сотрудников, можно устранить одновременно обе проблемы – и нелояльность, и неквалифицированность.

Четвертая ситуация (S₄) – сверхнестабильная. Ее можно назвать ситуацией управленческой турбулентности. Она возникает, например, в ожидании изменения территориальной юрисдикции либо организационно-штатных мероприятий (массовое сокращение, реорганизация и т.д.). Рабочая и организационная обстановка не поддается даже кратковременному прогнозу. Руководитель не в состоянии предсказать не только дальнейшую судьбу своих подчиненных, но и траекторию собственной карьеры. Кадровая проблема может разрешиться сама собой, и экономия управленческой транзакции будет самым эффективным решением. В любом случае в ситуации управленческой турбулентности рекомендуется воздержаться от принятия радикальных решений: дополнительная встряска может стать критической и привести к разрушению системы.

Несмотря на то что объектом экспериментального исследования стали следственные органы, полученные

выводы вполне могут быть экстраполированы и на другие сферы деятельности. Примером такой экстраполяции послужит сфера здравоохранения, из которой, собственно, и заимствовано название исследуемого феномена.

Взаимосвязь решения об увольнении и управленческой ситуации

Ситуация	Уволить лояльного, но неспособного	Уволить способного, но нелояльного	Уволить обоих	Не увольнять никого
S ₁ (сложная)	+			
S ₂ (простая)		+		
S ₃ (сверхстабильная)			+	
S ₄ (сверхнестабильная)				+

Итак, приложим полученные выводы и сформулируем рекомендации применительно к управлению клиникой.

Первая ситуация – сложная. Клиника обслуживает большое количество пациентов. В нее также направляют всех пациентов в регионе в самых сложных случаях. Лечебные учреждения более высокого уровня находятся на расстоянии не менее 1 000 км. В такой ситуации показатели работы клиники (выживаемость пациентов, количество диагностических ошибок и т.д.), от которых зависит профессиональная судьба ее менеджеров, связаны с наличием специалистов высокого класса, и администрации придется мириться с их трудным характером. Позволить себе роскошь иметь в штате балласт в виде неспособного к самостоятельной работе врача клиника не может. В такой ситуации с рациональной точки зрения наиболее оправданным станет увольнение лояльного, но бездарного врача. Кстати, клиника, в которой по сценарию работал доктор Хаус, – это обучающая больница Принстонского университета. Именно туда направляли пациентов в самых сложных случаях, правильно диагностировать которые мог только этот недисциплинированный врач.

Вторая ситуация – простая. Клиника обслуживает небольшое количество пациентов с заболеваниями, не требующими сложных диагностических и лечебных методов. В наиболее сложных случаях пациентов направляют в региональный центр, в клинику более высокого уровня. В регионе есть медицинский вуз, поэтому предложение на рынке медицинских кадров превышает спрос на них. Это тот самый случай, когда «Билла Гейтса нанимать не следует». Управленческие издержки на такого сотрудника существенно превысят выгоды от него. В такой ситуации уволить целесообразно именно «доктора Хауса».

Третья ситуация – сверхстабильная. Крупная клиника с полностью укомплектованным штатом работников, современным диагностическим оборудованием, наличием взаимозаменяемости и большого внутреннего резерва производительности. Для крупной сверхстабильной системы с высокой степенью управляемости одновременное увольнение двух сотрудников кризисной ситуации не создаст. При этом руководитель устраняет сразу обе про-

блемы – нелояльность и неквалифицированность. Таким образом, наиболее рациональным решением в условиях сверхстабильности станет увольнение обоих врачей.

Четвертая ситуация – сверхнестабильная. В клинике состоялась проверка, по результатам которой она была признана неэффективной. Ее ожидает изменение ведомственной принадлежности (применительно к России – передача из ведения Минздрава в ведение ФМБА). Соответственно, грядут перемены в профиле ее деятельности, а следовательно, структуре и штате. Увольнение кого-либо из врачей чревато втягиванием руководителя в последующие судебные тяжбы, в то время как в самое ближайшее время кадровые вопросы могут решиться сами собой либо вообще утратить актуальность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные в статье варианты решения «дилеммы доктора Хауса» основаны на сугубо рациональном подходе. Тот факт, что подавляющее большинство руководителей следственных органов сделало выбор в пользу меритократического решения, вовсе не означает, что в Следственном комитете РФ преобладает меритократия. Такой выбор объясняется скорее сложностью служебной ситуации, в которой руководители вынуждены решать кадровые проблемы.

В вопросах найма руководитель, однако, не может полностью исключить субъективный фактор. Он особенно силен при трудоустройстве на позицию, предполагающую непосредственную коммуникацию в профессиональной деятельности работодателя с нанимаемым работником. Поэтому управленческое решение – это всегда результат сочетания особенностей служебной ситуации со свойствами личности руководителя.

Менеджмент – не химия, и точно спрогнозировать, какую реакцию даст такое взаимодействие в каждом конкретном случае, невозможно. Однако осознание наличия самой дилеммы и того, что решать ее следует в зависимости от ситуации, может повысить качество управления в условиях ограниченной рациональности. ■

Источники

- Барнард Ч. (2012). Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / пер. с англ. В. Кошкина. М.: Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Ваде Л., Юнстон К. (2011). Босс или френд: как руководителю сохранить равновесие / пер. с норв. С.П. Тимошенко. М.: ОГИ.
- Гладуэлл М. (2018). Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? / пер. с англ. О. Галкин. 8-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Горяев Т. (2016). Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые легче выучить на чужом опыте. М.: Альпина Паблишер.
- Друкер П.Ф. (2007). Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика / пер. с англ. В.В. Кулеба. М.: ИД «Вильямс».
- Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. (2011). Менеджмент / пер. с англ. А.Н. Свирид. М.: ИД «Вильямс».
- Завалов М. (2017). О токсичных людях и ядовитых психологах // Сноб. Фев. 17. URL: <https://snob.ru/selected/entry/120775>.
- Кабалина В.И., Мондрус О.В. (2018). Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 1. С. 5–36.

- Кеннеди Д. (2013). Жесткий менеджмент: заставьте людей работать на результат / пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер.
- Кудрявцева Е.И. (2018). Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 2. С. 205–230.
- Кунц Г., О'Доннел С. (1981). Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. Е.В. Вышинской и др.; общ. ред. Д.М. Гвишиани: в 2 т. М.: Прогресс. Т. 2.
- Либерман Д.Дж. (2010). Психологические приемы управленца / пер. с англ. А. Калинина. М.: Эксмо.
- Моженков В. (2017). Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Пригожин А.И. (2015). Управленческие идеи. М.: Ленанд.
- Пфеффер Дж. (2014). Власть, влияние и политика в организациях / пер. с англ. В. Трибушиной. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Соколов М., Губа К., Зименкова Т., Сафонова М., Чуйкина С. (2015). Как становятся профессорами: академические карьеры, рынки и власть в пяти странах. М.: Новое литературное обозрение.
- Цветков Ю.А. (2016). Управление в следственных органах: курс лекций / под ред. А.И. Бастрыкина. М.: Юнити-Дана.
- Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. (2017). «Токсичный» персонал: проблемы и методы управления // Управленец. № 5(69). С. 58–71.
- Glass L. (1995). *Toxic People: 10 Ways of Dealing with People Who Make Your Life Miserable*. N.Y.: Simon and Schuster.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999). The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, vol. 24(1), pp. 31–48.

Информация об авторе

ЦВЕТКОВ Юрий Анатольевич

Кандидат юридических наук, доцент, директор Научно-исследовательского института. Московская академия Следственного комитета Российской Федерации (125080, РФ, г. Москва, ул. Врубеля, 12). E-mail: yutsvet@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8

House M.D.'s dilemma when hiring and firing talents

Yury A. TSVETKOV

Abstract. The study aims to improve the process of managerial decision-making on the issues of hiring and firing employees. The author examines the problem in the context of a new research field in HR management, i.e. talent management. The methodological basis includes the provisions of the theories of behavioural economics and management psychology. We propose to introduce the concept of House M.D.'s dilemma, which is quite common in managerial practice, into scientific discourse. The metaphor is used to describe managerial situations, where an employee is valuable to the organization due to their professional competence, but their personal traits cause problems for the boss. In the current research, we distinguish between difficult and toxic employees and prove that a difficult worker is not always toxic, and vice versa. We put a special emphasis on situations where an employee is both talented and difficult. The empirical base includes the results of a model experiment conducted by the method of situational modelling. The participants in the experiment are heads of the Russian investigative bodies. The findings of the research help us conclude that, if encountered House M.D.'s dilemma, the majority of managers make a meritocratic decision, i.e. choose business competence of employees over their personal qualities. The author develops a practice-oriented approach to optimizing managerial decisions associated with the given dilemma taking into account the specifics of the situation. The paper suggests solutions to the dilemma based on investigative bodies' practice and extrapolates these solutions to other spheres.

Keywords: managerial decision, hiring personnel, firing personnel, talent management, toxic employee, managerial situation.

JEL Classification: M12, M51

Paper submitted: July 12, 2018.

For citation: Tsvetkov Yu.A. (2019). House M.D.'s dilemma when hiring and firing talents. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 1, pp. 78–85. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8.

References

- Barnard Ch. (2012). *The Functions of the Executive* (Russ. ed.: Barnard Ch. (2012). Funktsii rukovoditelya: vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii. Moscow; Chelyabinsk: Sotsium, IRISEN).
- Vade L., Yunston K. (2011). *Boss ili friend: kak rukovoditelyu sokhranit' ravnovesie* [Boss or friend: How the executive can keep the balance]. Moscow: OGI.
- Gladwell M. (2018). *Outliers: The Story of Success* (Russ. ed.: Gladwell M. (2018). Genii i autsaydery: Pochemu odnim vse, a drugim nichego? Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).
- Goryaev T. (2016). *Shpargalki dlya bossov. Zhestkie i chestnye uroki upravleniya, kotorye legche vyuchit' na chuzhom opyte* [Cheat sheets for bosses. Hard and honest management lessons that are easier to learn from other people's experience]. Moscow: Al'pina Publisher.
- Druker P.F. (2007). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles* (Russ. ed.: Druker P.F. (2007). Menedzhment v nekommercheskoy organizatsii: printsipy i praktika. Moscow: Vilyams).

- Drucker P.F., Maciariello J. (2011). *Management* (Russ. ed.: Druker P.F., Mak'yarello Dzh.A. (2011). Menedzhment. Moscow: ID «Vil'yams»).
- Zavalov M. (2017). O toksichnykh lyudyakh i yadovitykh psikhologakh [About toxic people and poisonous psychologists]. *Snob*, February 17. Available at: <https://snob.ru/selected/entry/120775> (in Russ.).
- Kabalina V.I., Mondrus O.V. (2018). Kontekstualizatsiya upravleniya talantami v rossiyskikh IT-kompaniyakh [Contextualizing talent management in Russian IT companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 5–36.
- Kennedy D. (2013). *No B.S. Ruthless Management of People & Profits* (Russ. ed.: Kennedi D. (2013). Zhestkiy menedzhment: zastav'te lyudey rabotat' na rezul'tat. Moscow: Al'pina Publisher).
- Kudryavtseva E.I. (2018). Organizatsionnye kar'ernye stsennariy dlya talantlivykh rabotnikov [Organizational Career Scenarios for Talented Workers]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 205–230.
- Koontz H., O'Donnell C. (1981). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Function* (Russ. ed.: Kunts G., O'Donnel S. (1981). Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy. Moscow: Progress. T. 2).
- Lieberman D. (2010). *Executive Power* (Russ. ed.: Liberman D.Dzh. (2010). Psikhologicheskie priemy upravleniya. Moscow: Eksmo).
- Mozhenkov V. (2017). *Gen direktora. 17 pravil pozitivnogo menedzhmenta po-russki* [General directors. 17 rules of positive management: the Russian way]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Prigozhin A.I. (2015). Upravlencheskie idei [Managerial decisions]. Moscow: Lenand.
- Pfeffer J. *Managing With Power. Politics and Influence in Organizations* (Russ. ed.: Pfeffer Dzh. (2014). Vlast', vliyaniye i politika v organizatsiyakh. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).
- Sokolov M., Guba K., Zimenkova T., Safonova M., Chuykina S. (2015). *Kak stanovyatsya professorami: akademicheskie kar'ery, rynki i vlast' v pyati stranakh* [How to become professors: academic careers, markets and power in five countries]. Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie.
- Tsvetkov Yu.A. (2016). *Upravlenie v sledstvennykh organakh: kurs lektsiy* [Management in investigative bodies. Lectures]. Moscow: Yuniti-Dana.
- Esaulova I.A., Nagibina N.I. (2017). «Toksichnyy» personal: problemy i metody upravleniya [Toxic employees: problems and methods of management]. *Upravlenets – The Manager*, no. 5(69), vol. 58–71.
- Glass L. (1995). *Toxic People: 10 Ways of Dealing with People Who Make Your Life Miserable*. N.Y.: Simon and Schuster.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999). The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, vol. 24(1), pp. 31–48.

Information about the author

Yury A. TSVETKOV

Cand. Sc. (Law), Associate Professor, Director of the Scientific-Research Institute. **Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation** (12 Vrubelya St., Moscow, 125080, Russia). E-mail: yutsvet@yandex.ru