

ЦИКЛИЧНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Е.А. Бараусова

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
г. Владивосток

В работе рассматриваются проблемы формирования и совершенствования системы методов управления персоналом. Рассмотрен состав системы методов управления персоналом, их взаимодействие, роль каждого метода управления в зависимости от конкретной ситуации, складывающейся в организации, формы реализации этих методов. Исследована зависимость методов управления персоналом от стадий жизненного цикла организации, обоснована необходимость изменения структуры системы методов управления персоналом.

1 Состав системы методов управления персоналом

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Исследование системы методов при изучении новых управленческих проблем позволяет расширить и углубить знания об управлении, что, в свою очередь, способствует развитию теории менеджмента, поднимая ее на новый уровень. Все это объясняет постоянное внимание исследователей и практиков к проблеме совершенствования методов управления, актуальность решения которой в настоящее время все более усиливается.

В отечественной науке в 30-50 годы XX века произошло выделение методов управления как общей проблемы менеджмента и четкое разграничение понятий «метод» и «принцип» управления. В это же время впервые получили развитие положения о трех группах методов управления: организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических. Разработкой и классификацией методического аппарата управления занимались А.М. Омаров, О.В. Козлова, Е.АИ Комаров, В.А. Плотников, В.В. Цой, В.В. Попов и др. В большинстве отечественных работ, относящихся к 70-80-м годам XX века, методы управления определялись как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека¹. Подобный подход был органически связан с концепцией управления как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступали предприятия, объединения и трудовые коллективы. В определениях

¹ Попов В.В. Методы управления, их содержание и взаимосвязь. - М., 1974.

методов управления как сознательно формируемых субъектом управления вариантов управленческой деятельности подчеркивается их альтернативность, т.е. возможность выбора из множества вариантов конкретного способа или приема действий.

В зарубежной литературе методы менеджмента трактуются как эффективные способы достижения целей. При раскрытии их содержания там нередко используются такие термины как «техника», «инструменты», «процедуры», «стили руководства»². Наиболее интересными и полезными для практического использования с нашей точки зрения являются ситуационные модели руководства Ф. Фидлера, Т. Митчелла и Р. Хауза, П. Херсея и К. Бланчарда, Р. Танненбаума и В. Шмидта.

Успешное решение различных хозяйственных задач на любом уровне управления требует комплексного применения руководителем различных методов управления и стимулов к труду. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления персоналом вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.

Мы интерпретируем **методы управления персоналом** как способы воздействия субъекта управления на потребности и интересы работников, обеспечивающие соответствие их поведения целям и задачам производства.

В экономической литературе нет единого толкования содержания и классификации методов управления. Для определения состава методов управления персоналом были исследованы существующие их классификации. Результатом обобщения этих материалов является предложенная автором классификация методов управления.

Воздействия на персонал в организации осуществляются двумя основными способами: принуждением и побуждением (мотивацией). В первом случае работника заставляют выполнять определенные действия, во втором – он практически сам выполняет требуемое, поскольку заинтересован в этом. В зависимости от преобладания тех или иных способов воздействия на работников можно с некоторой степенью допуска определить методы управления персоналом как регламентирующие и мотивирующие (или стимулирующие). Тогда организационно-распорядительные методы можно отнести к регламентирующим, а экономические и социально-психологические – к мотивирующим.

Методы управления персоналом оказывают прямое либо косвенное воздействие на мотивы поведения, интересы и потребности людей. Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на работников, а экономические и социально-психологические

² Finch F. The Facts on File. Encyclopedia on Management Techniques (L., 1985), p. 291-292.

методы – косвенное воздействие. Рассмотрим содержание каждой группы методов управления персоналом.

Организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ) можно определить как способы воздействия, основанные на использовании объективных организационных отношений руководства-подчинения, потребности работников в организации. ОРМУ ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Они базируются на таких категориях власти, как дисциплина, полномочия, ответственность.

В организациях малого бизнеса применение ОРМУ может носить неформальный характер. Учитывая свободную коммуникационную способность малых групп работников, все распоряжения и необходимые воздействия часто осуществляются на уровне вербальных сообщений. Официальная документация во многих фирмах при этом не ведется.

В теории известно, что ОРМУ осуществляются в форме организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействий.

Организационно-стабилизирующее воздействие направлено на установление состава элементов системы управления и устойчивых организационных связей между ними посредством закрепления определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее элементами. Способы организационно-стабилизирующего воздействия включают регламентирование, нормирование и инструктирование.

Организационное регламентирование заключается в разработке и введении в действие организационных Положений, обязательных для исполнения и действующих в течение точно определенного этими положениями периода.

Положения о структурных подразделениях устанавливают задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб предприятия и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о материальном и моральном стимулировании его работников. Положения не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Организационное нормирование определяет, как выполнить ту или иную функцию управления или обязанность и заключается в установлении различных нормативов. В практике управления применяется большое количество нормативов. Например, качественно-технические нормативы (ТУ, стандарты предприятия), трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования), финансово-кредитные (размер собственных

оборотных средств, погашение ссуд Госбанка), нормативы экономического стимулирования (отчисления в фонды), организационно-распорядительные нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок) и другие.

Комплексное использование нормативов имеет большое значение в управлении. Очень важно правильно определить, где, для каких видов работ, какие, в какой форме и в каких границах следует применять нормативы.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих на предприятии. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатый опыт, накопленный работниками аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- **должностные инструкции**, устанавливающие права и функциональные обязанности лиц административно-управленческого и инженерно-технического персонала всех служб;

- **методические указания** (рекомендации), которые описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения. Предприятия используют отраслевые и региональные методические указания о разработке календарных (месячных, квартальных, полугодовых и т.д.) планов экономического развития, о применении методов сетевого планирования и управления и т.п.;

- **методические инструкции**, определяющие порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи. Например, методические инструкции для расчета экономической эффективности новой техники, составление плановых калькуляций на новую продукцию и т.д.;

- **рабочие инструкции**, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывают порядок действий для выполнения процессов оперативной работы с определенным функциональным назначением (например, рабочая инструкция о работе с документами и др.).

Инструктирование в основном осуществляется по функциям технического характера (эксплуатация оборудования, выполнение технических требований и т.д.). Особенно это касается предприятий, осуществляющих лицензируемую деятельность. Что касается инструкций управленческого характера, то как правило, такие инструкции содержат перечень обязанностей работников, и не содержат формулировок прав, ответственности и других, необходимых с точки зрения теории, позиций.

Рассмотренные выше акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются

нормативными. Они издаются руководителями предприятия, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы. Нормативные акты предприятия подлежат обязательной проверке (правовой экспертизе) на соответствие требованиям действующего в настоящее время законодательства.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. **Приказ** – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. **Распоряжение** – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельный вопрос³. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем предприятия. Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы предприятия, начальником функциональной службы.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационно-стабилизирующее, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы на предприятии. С этой целью устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний в организации. В малом бизнесе преобладают устные приказы и распоряжения.

Последней группой организационных методов управления являются способы **дисциплинарного воздействия**, заключающиеся в установлении ответственности и ее практической реализации. Выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность. Сочетание ответственности разных видов является важным моментом правильного применения организационных методов воздействия.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям⁴. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

³ Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Социальная психология, менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004. – 327с.

⁴ Федосеева В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2004. – 368с.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях (№ 196-ФЗ от 30 декабря 2001 года⁵).

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- предупреждение – мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
- административный штраф – денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда);
- возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения;
- конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;
- лишение специального права (например, управления транспортным средством);
- административный арест;
- дисквалификация – лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет).

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб

⁵ В июне 2009 г. принят закон «О внесении изменений в статью 28.7 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях»

управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность, а именно:

- превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

ОРМУ занимают особое место среди других способов управленческого воздействия. Их отличает прямой характер воздействия на персонал, при котором предполагается беспрекословное выполнение приказов, распоряжений и указаний руководителя в рамках закона. ОРМУ определяют возможности использования экономических и социально-психологических методов. Кроме того, если результаты использования других методов управления могут обнаруживаться с определенной задержкой, то результаты административного воздействия чаще всего проявляются непосредственно. Все это нередко приводит к преувеличению роли организационно-распорядительных методов управления в организациях и зачастую имеет отрицательные последствия.

Организационно-распорядительные воздействия имеют границы эффективного применения. Часто прямые воздействия ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. При использовании этих методов управления необходимо учитывать экономические интересы, социальные потребности и психологические особенности работников.

Экономические методы управления (ЭМУ) основаны на использовании экономического механизма управления. В основе человеческой деятельности лежат личные интересы каждого члена общества. Объединяясь в организацию, каждый человек добровольно или принудительно ограничивает свои интересы, либо согласует их с интересами других людей с целью удовлетворения своих потребностей. Одним из главных интересов человека является получение материальных благ. Отсюда следует, что в основе любого управления лежит манипуляция экономическими интересами работников.

К ЭМУ относятся экономические воздействия на работу подразделений предприятия и отдельных работников. Сюда входят способы индивидуального, группового и коллективного стимулирования, методы экономического взаимодействия между подразделениями и службами организации, методы участия в прибылях и т.п. Основой материального стимулирования является формирование доходов предприятия, подразделений и каждого работника в зависимости от эффективности деятельности предприятия и личного вклада каждого в этот успех. Система материального стимулирования представляет собой

совокупность планомерно разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на повышение заинтересованности каждого работника и всего коллектива в повышении эффективности работы предприятия.

Система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов: основная оплата труда (базовая заработная плата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и дополнительные льготы (бенефиты). На подавляющем большинстве российских предприятий система материального стимулирования неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Заработная плата – это вознаграждение, установленное работнику за выполнение трудовых обязанностей. Дифференциация размеров оплаты труда осуществляется в зависимости от сложности, содержания и результатов труда работников. При оплате труда работников могут применяться тарифные ставки, оклады либо бестарифная система. Основными формами оплаты труда являются сдельная и повременная.

При **повременной** форме в качестве меры труда используется рабочее время, а заработок работнику начисляется в соответствии с тарифной ставкой или окладом и фактически отработанным временем. Различают простую повременную систему оплаты труда и повременно-премиальную.

При **сдельной** форме мерой труда является объем выработанной продукции (выполненных работ). Заработок начисляется исходя из установленной сдельной расценки за единицу продукции (работ). К разновидностям сдельной формы оплаты труда относятся: прямая сдельная, косвенно-сдельная, сдельно-прогрессивная, аккордная система оплаты и сдельно-премиальная системы. В последние годы в отечественной практике малого предпринимательства область применения сдельных систем оплаты труда является доминирующей. В мировой практике в настоящее время широко используется повременно-премиальная система оплаты с нормированным заданием. Она сочетает в себе достоинства сдельной и повременной оплаты, способствует росту эффективности труда работника и может использоваться как для индивидуальной, так и бригадной оплаты труда.

Отсутствие равновесия между фактической работой и оплатой, слабое стимулирующее воздействие на уровень производительности, отсутствие связи результатов работы коллектива с размером оплаты каждого отдельного работника дало толчок к поиску новых, более эффективных методов стимулирования труда. Сегодня наблюдается тенденция перехода от индивидуальных к коллективным формам оплаты труда, переходу к бригадным формам организации труда, использованию в системе стимулирования показателей, характеризующих производительность труда работников в целом. В практике применяются

также формы оплаты труда, учитывающие фактическую квалификацию работника (определяемую сложностью и характером выполняемой работы), а также финансовые результаты деятельности предприятия. При организации заработной платы руководителей и специалистов все большее распространение получает метод комплексной оценки результатов труда и личностных характеристик работника. Таким образом, заработная плата является элементом вознаграждения за работу нормальной и средней интенсивности, за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.п. Побудительные выплаты составляют переменную часть денежного вознаграждения за труд, и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника⁶. Однако, премии, традиционно выплачиваемые из прибыли, часто не оказывают стимулирующего воздействия на работника. Поэтому премии должны выплачиваться из прироста прибыли за счет более интенсивного труда, предприимчивости, творческого отношения, обеспечивающих в конечном итоге рост объема реализации и уменьшение издержек производств. Премия, раздаваемая всем, разлагает тех, кто не участвовал в получении дополнительной прибыли, и убивает энтузиазм творческих работников.

В бизнесе довольно часто применяются системы стимулирования продаж или комиссионные. При комиссионной системе стимулирования устанавливается прямая зависимость размера вознаграждения от объемов реализации. При этом существует несколько методов определения комиссионного вознаграждения:

- фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по сделке;
- фиксированный процент от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам и т. д.

Переменная часть денежного вознаграждения может определяться в процентах к базовой зарплате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности организации. Соотношения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяться зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника.

⁶ Модели и методы управления персоналом / Под. ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464с.

В целом, «компенсационный пакет» представляет собой систему материального стимулирования плюс **дополнительные льготы** (организационные мероприятия) и **дополнительные поощрения** работников. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплаченные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам). К другим видам льгот относятся ссуды с пониженной процентной ставкой для сотрудников, компенсация транспортных расходов, питания, связи, предоставление оплаченных юридических услуг, оплата обучения детей сотрудников в высших и средних учебных заведениях, программы физического оздоровления. Такие льготы предприятие предоставляет на основе добровольно взятых на себя обязательств и преследует при этом различные цели: косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного имиджа компании, привлечение квалифицированных сотрудников.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что все работники одного уровня имеют одинаковые льготы. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.п. Поэтому некоторые организации за рубежом применяют «систему вознаграждения по принципу кафетерия»⁷. Работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. Хотя такая система выбора вознаграждения имеет явные достоинства, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные накладные расходы. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного выбора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем.

Экономические методы воздействия имеют определенные ограничения по применению, вытекающие из объективных условий и чувствительности человека, как объекта управляющего воздействия. Ограничение экономических методов касается оперативности воздействия, то есть они не могут быть непосредственно использованы для решения оперативных задач, хотя в этом случае они присутствуют в виде «второго эшелона» воздействий, оговоренных, например, в «Положении о премировании». Таким образом, невыполнение административных воздействий, в конечном итоге, приведет к ухудшению материального положения работников. С другой стороны источником экономического

⁷ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.

стимулирования может быть только вновь созданная стоимость на предприятии.

Социально-психологические методы управления (СПМУ) представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов.

Социальные методы управления – это управление социальными процессами на базе познания объективных законов развития общества и социологических исследований, позволяющих собирать информацию о трудовых коллективах. Исследованию подлежат условия труда, квалификация и профессиональный уровень работников, заболеваемость и производственный травматизм, степень удовлетворенности работой и др. Для этого применяются различные методы сбора социальной информации, которые в целом дают возможность обеспечить ее полноту, достоверность, объективность и своевременность. К ним относятся интервьюирование, анкетирование, анализ документов, составление структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, социальный эксперимент.

Методы социального регулирования направлены на повышение производственной активности — обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, организация соревнований, убеждение, проведение различных праздников, чествований, торжественных вечеров, конкурсов и т. д.

Методы социального нормирования предполагают установление норм морали и этики поведения в трудовом коллективе. Они принимают конкретное выражение в правилах внутреннего распорядка, уставах общественных организаций, правилах производственного этикета.

Методы морального стимулирования предусматривают награждение грамотами, присвоение почетных званий, вынесение благодарностей, занесение на Доску почета за достижение высоких трудовых показателей. Методы морального стимулирования призваны обеспечить четкую дифференцированную связь между результатами труда и мерой морального поощрения. При этом моральное поощрение должно быть тесно взаимосвязано с материальным. Проведенные исследования показывают, что «моральные поощрения» в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале перед лицом коллег (грамота, благодарность и проч.).

Психологические методы представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе положительного морально-психологического климата. Деятельность человека основывается на мысленном восприятии окружающего мира, в результате которого создаются определенные эмоции (положительные и отрицательные) как продукт

функционирования головного мозга. Положительная реакция психики человека в условиях производственной среды оказывает непосредственное воздействие, с одной стороны, на его личные результаты, а с другой – на результаты деятельности всего коллектива. Руководитель должен создать такой психологический климат, который способствовал бы работоспособности коллектива и каждого его члена. Этого можно достигнуть путем формирования малых групп, гуманизации труда, мотивации, профессионального отбора и обучения работников.

При формировании малых групп необходимо проводить специальные исследования психологической совместимости работников, выявление их симпатий и антипатий.

Методы гуманизации труда предполагают исследование психологического влияния на работников цвета, музыки, монотонности и др. Руководитель обязан разбираться в факторах, под воздействием которых складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т.п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, поэтому важно видоизменять их, вызывать внутреннюю заинтересованность в трудовой деятельности. Руководитель должен также постоянно заниматься профессиональным отбором и обучением кадров, уделять большое внимание соответствию психологических качеств предстоящей работе.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, использование методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, похвала, просьба, совет и т.д.

Используя в управлении персоналом социально-психологические методы, необходимо помнить, что их следует применять только в комплексе с организационными и экономическими, что дает возможность добиться оптимальной работы системы управления.

Современный ситуационный подход к управлению предполагает выбор приемов и методов, которые максимально соответствуют

конкретным условиям функционирования организации. Это позволяет учитывать всю совокупность факторов, воздействующих на организацию в тот или иной период. Концептуальная идея применения методов управления персоналом заключается в их целостном и системном восприятии, без чего невозможно создать эффективную модель управления.

Под **системой методов управления персоналом (СМУП)** понимается совокупность управляющих воздействий, оказывающих прямое и косвенное влияние на персонал организации в конкретный момент времени. Представляется целесообразным использование в качестве элементов СМУП организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов, поскольку они направлены на активизацию трех основных видов побудительных мотивов к труду. Ни одна из рассмотренных групп методов управления персоналом не играет главенствующей роли в структуре системы. В каждый момент, в зависимости от ситуации в организации, на первое место выступает одна из групп методов при второстепенном воздействии остальных. Результативность и эффективность использования методов управления персоналом во многом определяется комплексностью и системностью их применения.

Таким образом, задача руководителя состоит в том, чтобы найти оптимальное сочетание организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов в структуре СМУП, которое обеспечивало бы максимальный рост эффективности организации. Сочетание методов в структуре системы может варьировать в зависимости от ситуационных факторов, которые и необходимо определить.

2 Связь методов управления с жизненным циклом организации

Жизненный цикл организации (ЖЦО) – это историческая эволюция, которую претерпевает компания, взаимодействуя с внешней средой, с момента ее создания до выхода из бизнеса. В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма не может длительное время оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько циклов своего развития. Каждый цикл развития организации имеет определенные цели, ценностные ориентации, признаки, методы управления и организацию труда.

В научном мире все еще продолжают дискуссии о том, какие стадии развития проходит организация. Мы придерживаемся мнения, что концептуальная модель, с помощью которой можно описать законы роста организации, может быть представлена логистической функцией. Этот процесс можно изобразить с помощью S-образной (логистической) кривой (рис. 1). Такая кривая имеет две точки перегиба и характеризуется

переходом от ускоряющегося роста к равномерному (вогнутость) и от равномерного роста к замедляющемуся (выпуклость). Кроме того, ЖЦО может быть связан с жизненным циклом технологии или продукта.

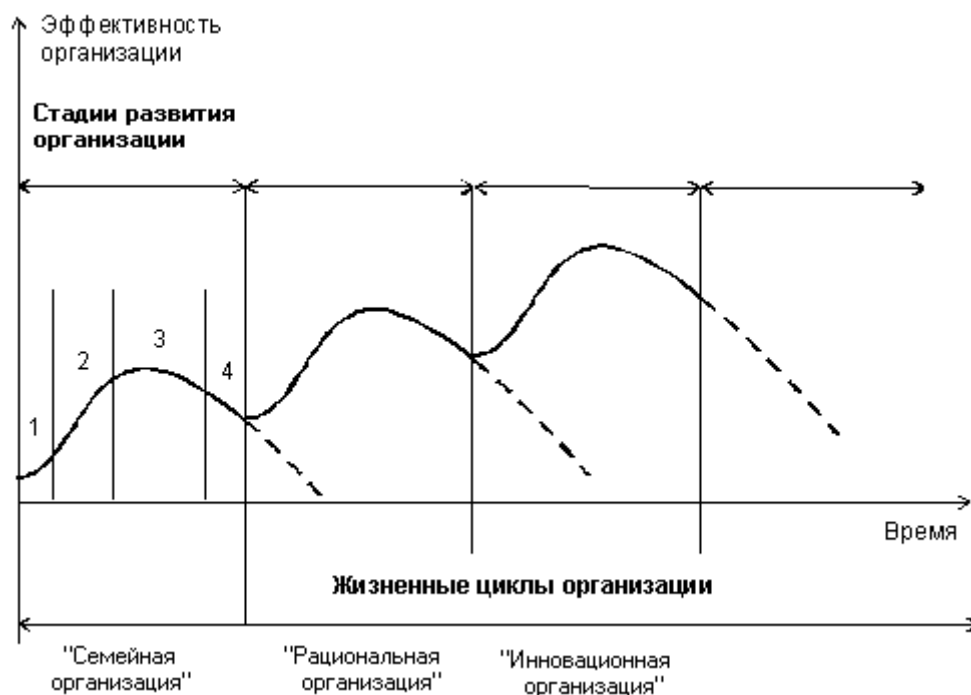


Рисунок 1 - Жизненные циклы организации

Вся деятельность организации в каждом цикле развития проходит ряд стадий: становление, рост, стабилизация, кризис. Аналогичное разделение стадий ЖЦО можно встретить, например, у Т.Ю. Базарова⁸, Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварницыной⁹. Кризис организационного развития может завершиться либо крахом компании, либо ее выходом на качественно иной уровень организации деятельности – на новую S-образную кривую. Период перехода от одного цикла развития к другому назовем «управленческим разрывом». Здесь нужно отметить, что новая кривая начинает формироваться на основе совершенно иных подходов и методов управления. «Способность менеджеров распознавать пределы имеет решающее значение при определении успеха или неудачи компании, ибо предел – самый надежный ключ к выявлению момента, когда придется разрабатывать новую технологию»¹⁰. Таким образом, мониторинг развития организации очень важен. Если менеджмент предприятия в состоянии

⁸ Управление персоналом/ Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 560с.

⁹ Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998. – 511 с.

¹⁰ Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – С. 34.

проследить динамику структуры методов управления персоналом и высказать соображения о пределах использования данной структуры (приближении к «управленческому разрыву»), то возникает база для предвидения того, как нужно изменить структуру управляющих воздействий и какие потребуются усилия для достижения более высокого уровня.

На основе изучения научной литературы и анализа деятельности различных организаций Приморского края нами была обнаружена определенная закономерность в последовательности сменяющих друг друга циклов. Эти циклы развития организации основываются на чередовании кризисов тех или иных методов воздействия, которые дают толчок к применению других методов управления. Можно обнаружить определенные соответствия этим циклам в истории развития науки управления. Например, первому циклу развития организации соответствует длительный период становления ранних форм бизнеса и предпринимательства вплоть до рубежа XIX-XX вв. Бизнес того времени имел преимущественно семейный или артельный характер. Второй цикл развития организации можно сравнить с появлением концепции управления Ф.У. Тейлора, главной задачей которой было повышение эффективности путем максимально возможного упорядочения деятельности организации. Третий цикл имеет сходство с идеями партисипативного управления и «управления по проектам», активно внедрявшимися в 60-70-е годы прошлого века и т.д.

Мы выявили последовательность мотивационных воздействий, общую для большинства организаций, и схему перехода от одной группы методов управления к другой в соответствии со сменой жизненных циклов организации.

Рассмотрим основные характеристики стадий развития организации, особенности персонала и «типичные» методы управления на каждой стадии. Назовем **первый цикл** развития «Семейная организация», поскольку обычно бизнес начинают родственники, либо друзья. Выбор предмета бизнеса, как правило, обусловлен профессиональной принадлежностью основателей, имеющимися связями, или общим увлечением. Главная цель цикла – становление и выживание организации на рынке, и первичное накопление капитала.

Стадии становления и роста. Нет распределения ответственности, функциональных обязанностей и организационной структуры, отсутствуют четкие границы между начальниками и подчиненными. Нет штатного расписания, уровень оплаты сильно варьируется в зависимости от личностных особенностей и ценностных ориентаций руководителя. На работу принимаются люди, достойные доверия с точки зрения своих личностных качеств (друзья и близкие знакомые учредителей). Главный критерий отбора – надежность. Все члены организации работают как

единая команда, все сплочены, сориентированы на задачу, готовы выполнять указания руководителя и сами проявлять инициативу. Отличительные характеристики работников – энтузиазм, работоспособность, взаимовыручка. Система методов управления работниками базируется на восприятии их как единомышленников, поддерживающих идею. В структуре СМУП преобладает моральное стимулирование, ожидание будущих доходов, творческой реализации работников в новых видах деятельности.

Стадия стабилизации. Функционирование организации характеризуется стабильностью и устойчивостью, компания расширяется и богатеет, количество клиентов растет. Такое положение дел в российской экономике может продолжаться в течение 2-3 лет. Затем происходит снижение темпов роста. Начинает сказываться усталость руководителей и сотрудников. У руководителей это может быть связано с достижением целей первого этапа и удовлетворением результатами работы. Работников начинают утомлять постоянно поступающие от разных начальников задачи. Происходит первоначальное материальное насыщение работников, которое ведет к снижению трудовой активности.

Стадия кризиса. Кризис первого цикла развития малого предприятия представляет собой многофакторное явление и имеет системный характер. Возникают противоречия между учредителями по поводу определения миссии и стратегии развития бизнеса, что ведет к потере организацией своей устойчивости. Отсутствие четкой организационной структуры, понятной иерархии, распределения зон ответственности становится тормозом в развитии бизнеса. Возникают проблемы в области финансов (никому не известны финансовые результаты работы организации).

Принципиальные изменения происходят с персоналом организации. В компании появляются новые люди, которых уже отбирают по профессиональным критериям. Новые сотрудники, наталкиваясь на ревность со стороны «старого» персонала. Тот факт, что новый сотрудник может занять чье-то место в организации, вызывает психологическое напряжение. Это приводит к увеличению хаоса в организации. Обостряются межгрупповые конфликты между старыми и новыми сотрудниками, между профессионалами и непрофессионалами между теми, кто близок к руководству, и теми, кто пришел с рынка труда. Продолжение стимулирования теми же методами (преобладание моральной мотивации в структуре СМУП) становится все менее эффективным. Это порождает первый кризис методов управления.

Наши исследования показывают, что большинство организаций сегодня испытывают острую потребность в разрешении кризиса «семейного» этапа. Те организации, которые образовались в начальные периоды становления бизнеса в России, сумели продержаться на первом

этапе 5-7 лет благодаря медленному становлению самой рыночной ситуации и отсутствию конкуренции¹¹. Те же, кто решился начать свой бизнес позже, имели для прохождения «семейного» этапа от силы год-полтора.

Существует два варианта выхода из этого кризиса: либо организация прекращает свое существование, либо ей нужно дать второе рождение.

Мы считаем, что сигналом для изменения структуры методов управления является снижение темпов роста эффективности. При переходе на новый качественный уровень развития бизнеса требуется проведение серьезных системных изменений всех сторон жизни организации. Характер изменений может быть «жестким» или «мягким» в зависимости от глубины кризиса и дефицита времени на реформирование. Важно, чтобы этот процесс закончился реальным результатом, а именно переходом организации на следующий цикл развития.

Второй цикл развития назовем «Рациональная организация». Основная цель цикла – достижение стабильности бизнеса через его упорядочивание и систематизацию.

Стадии становления и роста. Оптимальным способом разрешения кризиса первого цикла является создание формализованного, эффективно функционирующего организационного механизма. Учредителям необходимо прийти к соглашению относительно направления развития и назначить управляющего, который будет отвечать за результаты работы («рациональная» организация должна управляться на основе принципа единоначалия). В результате отношения собственности и отношения управления в организации оказываются разведенными. Руководитель создает механизмы планирования, организации работ, контроля результатов деятельности, мотивации персонала. Окончательно определяется организационная структура, фиксируются уровни управленческой иерархии, создается система документооборота и отлаживаются информационные потоки. Анализ деятельности различных организаций показывает, что проведение необходимых качественных изменений обычно сопровождается сопротивлением со стороны старых сотрудников, которые видят в них угрозу для себя и своего положения в фирме. Однако если провести изменения все же удастся, атмосфера в организации сильно изменяется. Теперь все работники знают свои задачи, ожидания руководителя, и как будет оплачен их труд. На место хаоса приходит определенность и ясность. На предприятии создается реально работающее кадровое подразделение. Проектируется система отбора работников по квалификации и профессиональному опыту. Создаются

¹¹Рыбина М.Н. Основные этапы становления малого предпринимательства в условиях современных радикальных рыночных реформ в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.

должностные инструкции по каждой позиции и описываются критерии должностного соответствия по каждому рабочему месту. Разрабатывается система оплаты труда и мотивации работников. Составляется штатное расписание, в котором уровни окладов соответствуют должностным позициям и уровням ответственности. Прорабатывается система применения санкций: премирование за достижение ожидаемых результатов и наказание за их неполучение. В качестве мотивирующих факторов, реально работающих на этом этапе, следует назвать стабильность работы, возможность обучения и повышения квалификации за счет компании, различные социальные льготы (медицинские страховки, оплата проезда, льготное питание и т.п.). Зарубежный опыт показывает, что даже в условиях стабильной рыночной экономики и политической ситуации на проведение серьезных работ по реструктуризации предприятия требуется от нескольких месяцев до 5-6 лет¹².

Стадия стабилизации. Эта стадия во втором цикле развития предприятия может продолжаться достаточно долго. Например, западные банки сохраняют свою структуру практически в неизменном виде на протяжении многих лет. Это объясняется систематизацией и упорядочиванием всех организационных процессов, наличием строгой иерархии и границ ответственности, устойчивостью организационной структуры. Наличием четких норм и правил. Совершенствование различных организационных механизмов, набор более квалифицированных кадров, разработка новых предложений на рынок происходит в плановом порядке. Работники обладают необходимыми умениями для выполнения своих функций. Дисциплина нормативная. Персонал проявляет готовность к закреплению навыков и повышению квалификации. Однако бизнес не развивается, расходы постоянно растут, уровень доходности остается прежним. Таким образом, формально решив стратегические задачи второго цикла и на этом успокоившись, руководители не замечают, что создали предпосылки для очередного организационного кризиса.

Стадия кризиса. Основные проблемы, с которыми сталкивается менеджер – это трудность планирования и постановки реальных задач перед руководителями подразделений, делегирование им полномочий и предоставление достаточной свободы действий. Увеличение уровней организационной структуры и появление коммуникационных проблем затрудняют принятие эффективных решений. Растет административно-управленческий аппарат, увеличивается доля расходов фирмы на его нужды. Прибыль уменьшается вследствие увеличения расходов. Изменяются приоритеты в сторону соотношения, характерного для бюрократической организации. Увеличивается число конфликтов между

¹² Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. СПб.: Литера, 2002. – 224 с.

подразделениями, появляются проблемы межличностного взаимодействия. Наблюдается постепенное увеличение количества работников, для которых на первое место выходит мотив стабильности. Но поскольку этот мотив уже удовлетворен, трудовая активность сотрудников снижается. Существующая система управления перестает устраивать как исполнителей, так и самого руководителя.

Третий цикл развития организации можно назвать «Инновационная организация». Главной целью цикла является повышение экономической эффективности деятельности организации за счет ускоренного внедрения в производство достижений в области технологии и получение максимальной прибыли. На этом этапе фирмы, как правило, становятся диверсифицированными, имеющими вид группы последовательно внедренных отдельных бизнесов, каждый из которых курируется одним из учредителей. Мотивация на этом этапе должна ориентироваться строго на результат. Руководитель, как правило, использует «управление по целям», определяя задачи, полномочия и ответственность каждого подчиненного и разрабатывая систему поощрений, основанную на достигнутых результатах. Ценность результата и уважение к человеку, способному его достигнуть, становятся основой формирования организационных отношений. Менеджеры подбирают персонал на основе конкурса, обращая внимание не только на профессионализм, но и на психологические характеристики, и стараются обойтись как можно меньшим количеством людей. Руководители формируют «команды» или «проектные группы». Реализация такого «проектного» способа организации предполагает, что отдельные направления деятельности будут существовать только до тех пор, пока приносят прибыль, после чего направление закрывается, а средства инвестируются в другой бизнес.

Кризис «инновационного» цикла обычно обусловлен либо соперничеством разных направлений за ограниченные ресурсы, либо желанием руководителя направления отделить «свой» бизнес от компании. В последнем случае возможна мотивация управляющего через предложение ему доли собственности или введение его в состав акционеров.

Проведенный автором анализ развития организаций показывает, что внутри каждого цикла менеджмент, как правило, использует одну и ту же структуру управляющих воздействий, которая хорошо работает на стадиях становления и роста, но становится тормозом развития организации на стадии стабилизации и приводит к кризису. Также обнаружено, что на одноименных стадиях разных циклов развития поведение работников определяется схожими побудительными мотивами, персонал имеет одинаковые характеристики. Поэтому представляется, что структура СМУП должна соответствовать стадии жизненного цикла организации.

Выявленные нами особенности стадий развития организации и соответствующие им методы управления представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Связь методов управления со стадиями развития организации

<i>Стадия</i>	<i>Признаки</i>	<i>Особенности персонала</i>	<i>Предпочтительные методы управления</i>
Формирование	Динамичность структуры деятельности, некоторая неопределенность в организации, устные договоры между руководителем и работником	Энтузиазм, новаторство, коммуникабельность, работоспособность, готовность к риску, взаимовыручка, коллективизм, чувствительность к меняющимся условиям	Организационно-распорядительные методы
Рост	Изменение структуры деятельности, увеличение объема и качества продукции (услуг), привлечение дополнительных ресурсов, изменение организационной структуры	Увеличение количества сотрудников, организационная закреплённость, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация, появление конфликтов	Социально-психологические методы
Стабилизация	Стабильность организационной структуры, устойчивость функционирования, отсутствие развития организации	Наличие четких целей, норм и правил, обладание необходимыми навыками, готовность к обучению, отсутствие инициативы и творчества, отдельные конфликты	Экономические методы
Кризис	Недопустимо низкий уровень эффективности организации, снижение объемов, неуклонное снижение прибыли, дефицит финансов	Уменьшение приверженности фирме, повторяющиеся межличностные и межфункциональные конфликты, снижение трудовой активности	Организационно-распорядительные методы

Безусловно, состав конкретных организационных, экономических и социально-психологических управляющих воздействий в структуре системы будет зависеть от цикла развития организации, но сама структура СМУП должна иметь точную привязку именно к *стадии* ЖЦО.

Как видно из таблицы 1, на стадии становления приоритетными являются ОРМУ, поскольку состояние персонала восприимчиво именно к этим воздействиям. Для преимущественного использования ЭМУ и СПМУ еще нет объективных возможностей. ОРМУ первой стадии сводятся к постановке цели деятельности и ее корректировкам, а не к приказам по деятельности. На стадии роста экономические ресурсы направляются на развитие производства, организационные меры уже иссякли, и нет

потребности к их изменению (основные черты организационной структуры уже сформировались). Следовательно, на первое место выдвигаются СПМУ.

На стадии стабилизации цели деятельности ясны, организационная структура управления устойчива и инерционна. В компании появляется дополнительная прибыль, которую можно использовать на стимулирование. Поэтому предпочтение отдается ЭМУ. Во время кризиса уменьшается поступление финансовых средств, СПМУ не работают (нестабильное состояние персонала). Следовательно, приоритетными вновь становятся ОРМУ, но теперь они направлены на реструктуризацию, выбор новых видов деятельности, создание новых связей между людьми и подразделениями. Наблюдается объективная необходимость использования методов принуждения.

Таким образом, система управления персоналом должна обновляться каждый раз, когда происходит снижение темпов роста эффективности системы в целом (в случае, когда жизненный цикл роста эффективности данной технологии производства, технологии управления заканчивается). Пороговое значение допустимого снижения эффективности должно определять лицо, принимающее решение. Организации, которые изменяют структуру управляющих воздействий на персонал при изменении ситуационных факторов, будут успешно функционировать на рынке.

Литература

- 1 Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. СПб.: Литера, 2002. – 224 с
- 2 Гуляр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. - Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. – 376 с.
- 3 Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998. – 511 с.
- 4 Калинин Н., Попов В. Система методов управления, их содержание и взаимосвязь// Плановое хозяйство. - 1973. - №3. – С. 138-144.
- 5 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
- 6 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
- 7 Мехдиев Ш.З. Основные методы управления персоналом организации // Экономика региона. – 2006. - №8. – С.
- 8 Модели и методы управления персоналом /Под. Ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
- 9 Организация управления промышленным производством /Козлова О.В., Александров Л.А., Саркисов М.А. и др. - М.: Экономика, 1980.
- 10 Попов В.В. Методы управления, их содержание и взаимосвязь. - М., 1974.

- 11 Рыбина М.Н. Основные этапы становления малого предпринимательства в условиях современных радикальных рыночных реформ в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.
- 12 Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль 1. – М.: Дело, 2009. – 128 с.
- 13 Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4. М.: Дело, 2009. – 128 с.
- 14 Управление персоналом / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 560 с.
- 15 Федосеева В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2004. – 368 с.
- 16 Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
- 17 Finch, F. The Facts on File. Encyclopedia on Management Techniques (L., 1985), p. 291-292.
- 18 Fiedler F. E. (1967). A Theory of Leadership. McGraw-Hill.
- 19 Hersey, P. & Blanchard K. (1993). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. Prentice Hall, Inc.
- 20 Herzberg, F., Maunsner B. & Snyderman B. (1959). The motivation to work. N.Y.: Wiley.
- 21 Herzberg F. W. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Jan.-Feb., 53-62.