

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Ш23

Рецензенты:

Е.Е. Ермакова, проректор по учебной работе Российской академии предпринимательства, канд. филос. наук, проф.,

В.А. Шаховой, проф. кафедры «Корпоративное управление» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», засл. деят. науки РФ, д-р экон. наук, проф.

Шапиро, Сергей Александрович.

Ш23 Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. — Москва : КНОРУС, 2019. — 208 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-06775-8

Учебное пособие посвящено управлению персоналом на предприятиях различных организационно-правовых форм. Изложены основные технологии управления персоналом: подбор и оценка персонала, проблемы мотивации и стимулирования труда, вопросы, связанные с обучением персонала, развитием трудового потенциала, эффективностью управления персоналом, методы антикризисного управления персоналом, освещен передовой отечественный и зарубежный опыт.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов бакалавриата и магистратуры по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Антикризисное управление», аспирантов, преподавателей, а также менеджеров по управлению персоналом и руководителей организаций.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

Шапиро Сергей Александрович
Шатаева Ольга Владимировна

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Изд. № 18459. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 13,0. Уч.-изд. л. 10,1.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-406-06775-8

© Шапиро С.А., Шатаева О.В., 2019

© ООО «Издательство «КноРус», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Методологические аспекты управления персоналом	7
1.1. Сущность и содержание управления персоналом	7
1.2. Методы управления персоналом	13
1.3. Кадровая политика организации	19
1.4. Система управления персоналом организации	27
1.5. Социальное партнерство и роль профсоюзов в процессе управления персоналом	35
Контрольные вопросы и задания	40
Глава 2. Формирование кадрового потенциала предприятия	43
2.1. Сущность кадрового планирования	43
2.2. Планирование и оценка потребности в персонале	44
2.3. Источники привлечения кандидатов в организацию	47
2.4. Отбор и оценка персонала при приеме на работу	52
2.5. Адаптация персонала	72
2.6. Методы высвобождения и сокращения персонала	80
Контрольные вопросы и задания	84
Глава 3. Технологии развития персонала	94
3.1. Обучение и развитие персонала	94
3.2. Оценка результатов труда и деловых качеств работника	99
3.3. Планирование трудовой карьеры и формирование кадрового резерва	119
3.4. Управление конфликтными ситуациями в организации	125
Контрольные вопросы и задания	131
Глава 4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	137
4.1. Сущность и содержание мотивации труда	137
4.2. Теоретические основы мотивации труда	146
4.3. Разработка программ стимулирования труда	148
4.4. Социальная политика организации	154
Контрольные вопросы и задания	158
Глава 5. Эффективность управления персоналом в организации	161
5.1. Подходы к оценке эффективности управления персоналом	161
5.2. Экономический эффект от управления персоналом	164

5.3. Зарубежные методики определения экономического эффекта от управления персоналом	168
Контрольные вопросы и задания	170
Глава 6. Управление персоналом в кризисных условиях	172
6.1. Кризисы, их сущность и причины	172
6.2. Антикризисное управление персоналом	175
6.3. Оценка эффективности управления персоналом в кризисных условиях	186
Контрольные вопросы и задания	195
Заключение	197
Ключи к контрольным тестам	198
Темы курсовых работ	200
Методические рекомендации по выполнению курсовой работы	203
Темы для итоговой аттестации	205
Список рекомендуемой литературы	207

ВВЕДЕНИЕ

Целью данного учебного пособия является предоставление студентам — будущим менеджерам — самых необходимых, по мнению авторов, знаний и навыков для управления персоналом современных организаций. В нем выделены наиболее насущные вопросы, связанные с управлением человеческим потенциалом: привлечение и отбор персонала, его адаптация на рабочем месте, обучение и повышение квалификации, развитие трудового потенциала, регулирование трудовых отношений на базе действующего трудового законодательства, а также прием на работу, оформление трудовых отношений, увольнение персонала, мотивация труда и вознаграждение работников за труд и, конечно, различные методы оценки эффективности управления персоналом, так как эта важная составная часть современного менеджмента в первую очередь должна быть нацелена на решение основных задач, стоящих перед организацией (предприятием, фирмой).

В настоящее время написано и издано большое количество серьезных фундаментальных книг по управлению персоналом, в том числе и учебников, авторы которых — крупные отечественные и зарубежные ученые и специалисты в этой области менеджмента. В них широко освещены теоретические и практические вопросы такого важного процесса, как работа с персоналом. Данное пособие не ставит своей целью столь глобальных задач.

Авторы: профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Академии труда и социальных отношений, канд. экон. наук, доцент С.А. Шапиро и доцент кафедры «Экономическая теория и менеджмент» Московского государственного педагогического университета, канд. ист. наук О.В. Шатаева — на основе большого опыта работы в государственных и коммерческих структурах, а также многолетней преподавательской деятельности предприняли попытку структурировать основные моменты в области управления персоналом, которые важно понимать каждому потенциальному менеджеру.

Особенно полезным, по мнению авторов, данное учебное пособие может быть студентам очно-заочной и заочной формы обучения, совмещающим трудовую деятельность с процессом получения высшего образования. В то же время, оно интересно и студентам очной формы обучения, как бакалавриата, так и магистратуры, поскольку содержит интересные практические материалы в области управления персоналом.

Учебное пособие основывается на широком спектре отечественных и зарубежных источников, которые авторы рекомендуют своим читателям для получения фундаментальных знаний в области управления персоналом. В его основу положены элементы лекционных курсов, читаемых авторами по ряду экономических и управленческих дисциплин, а также авторские наработки, полученные в период проведения исследований по диагностике персонала предприятий различных организационно-правовых форм и разных форм собственности.

Предмет «Управление персоналом» опирается на знания, полученные студентами в ходе изучения таких дисциплин, как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение», «Мотивация трудовой деятельности», «Экономическая теория», «Микроэкономика», а также ряда других смежных дисциплин.

Пособие снабжено контрольными вопросами по каждой главе, практическими заданиями и тестами, позволяющими студентам проверить степень усвоения полученных знаний. В нем также содержатся тесты, позволяющие в игровой форме ознакомиться с некоторыми психологическими характеристиками индивидов — объектами управления персоналом. В заключение приведены ключи к контрольным тестам по главам, перечень тем для итоговой аттестации и темы курсовых работ, которые могут рассматриваться и как основа для дипломного проектирования с соответствующей постановкой проблематики исследования. Также приведены методические рекомендации для грамотного выполнения и правильного оформления курсовых работ.

Авторы благодарны заслуженному деятелю науки РФ, д-ру экон. наук, проф. В.А. Шаховому и проректору по учебной работе Российской Академии предпринимательства, канд. филос. наук, проф. Е.Е. Ермаковой за ценные замечания и рекомендации, учтенные при написании данной работы.

Авторы признательны своим студентам, которые в течение нескольких лет были первыми критиками позиций, лежащих в основе настоящего учебного пособия, и надеются, что оно послужит высоким целям, стоящим перед российской экономической наукой и системой экономического образования на современном этапе.

Москва, июнь 2014 г.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сущность и содержание управления персоналом

Управление персоналом — это процесс обеспечения кадрами организации (предприятия, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также профессионального и социального развития¹.

Успех работы организации обеспечивают работники, занятые в ней. Поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства — персоналом организации.

В настоящее время многие руководители отечественных организаций различных форм собственности недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения эффективности труда работников.

Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены в первую очередь на реализации политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

В соответствии с Гражданским Кодексом РФ (ГК РФ) основной целью деятельности организаций, в первую очередь коммерческих, являются извлечение и максимизация прибыли. Для обеспечения этой цели руководители предприятий различных организационно-правовых форм должны воздействовать на наемных работников разнообразными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента,

¹ Разработано авторами.

но на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию. Такое положение вещей вызвано неправильным представлением об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

Смысл труда не может сводиться только лишь к материальной заинтересованности. В процессе осуществления рыночных преобразований девальвировались трудовые ценности, свойственные периоду советского времени. Труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Можно сказать, что в обществе существует кризис труда, так как труд потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации работников необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения личных материальных потребностей человека.

Если рассматривать результаты труда людей на предприятиях в нашей стране, то можно убедиться в том, что они весьма далеки от идеала. Это подтверждается анализом результатов более чем 20-летнего реформирования экономики России.

В области общественного производства произошел глубокий спад, оказавший сильнейшее влияние не только на состояние национальной экономики, но и на разрушение традиционных ценностных ориентаций, интересов и ожиданий экономически активного населения.

Рынок труда в сегодняшней России представлен тремя категориями предприятий-работодателей. Первая группа — это организации (предприятия) с участием иностранного капитала и непосредственно представительства иностранных компаний из наиболее развитых стран мира, а также банковская система. Вторая группа — значительный пласт организаций, относящихся к нереформированной постсоветской системе. Это предприятия-монополисты, принадлежащие к государственной форме собственности, а также крупные негосударственные организации, унаследовавшие политику управления персоналом, свойственную советскому времени. Третья группа — это так называемый дикий бизнес, включающий предпринимателей без образования юридического лица и малые предприятия, осуществляющие свою деятельность в основном в сфере торговли и услуг населению. Данная группа организаций еще «не доросла» до цивилизованных форм управления персоналом, принятых в развитых странах мира.

В организациях первой группы политика управления персоналом строится на традициях, принятых в зарубежном менеджменте и выражается в формах высокой оплаты труда, значительных льготах, предоставляемых работникам в виде компенсационных выплат.

Предприятия второй группы нуждаются в серьезном реформировании используемых методов управления персоналом, если они стремятся к достижению высоких результатов в своей сфере деятельности.

В настоящее время можно утверждать, что недооценка руководством как на макро-, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления экономикой, ее развитием.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились.

В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний) и привлечения работников к участию в управлении политика управления персоналом должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед фирмой. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и продуктивной трудовой деятельности, творческому отношению к труду. Творческий подход, в свою очередь, обуславливает повышение самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах своего труда.

Поэтому стратегия управления персоналом предприятий должна быть направлена на повышение уровня образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышения самовыражения и развития организационной культуры.

Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом в социально-экономических системах, какими и являются современные организации.

Предметом данного учебного курса является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения ее эффективного функционирования и удовлетворения потребностей работников, близких интересам трудового коллектива в целом.

Общая задача курса состоит в том, чтобы, исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта, раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в об-

ласти управления организацией (предприятием, фирмой) в современных условиях.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику, выбор которой связан с конкретизацией стратегии и тактики реализации кадровой работы по всем ее направлениям.

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, кадровая политика и др., но все они относятся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением в организации.

Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка кадров);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынками труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры).

Основными **целями** управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Прежде чем перейти к изучению конкретных позиций в управлении, необходимо разобраться в теоретических предпосылках этого сложного процесса, а также изучить передовой опыт управления персоналом в развитых зарубежных странах.

Во второй половине XX столетия понятие «управление персоналом» в различных странах мира значительно расширилось. Появились различные концепции, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

Известно несколько **основных подходов к управлению персоналом**.

Классический подход — это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический),

целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом организации (предприятия) для обеспечения целей и задач, стоящих перед ней. Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими школу научного управления. Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом (кадрами) при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке, исходя из задач организации производства.

Другой подход, **гуманистический**, включает такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие. Все они вносят некоторую сумятицу в понятие «кадровый менеджмент», хотя по своей сути представляют специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников, т.е. персонал организации. Термины «кадры» и «персонал», встречающиеся в тексте, — синонимы, несмотря на различия в разделении труда.

В чем же разница между различными концепциями?

Она заключается в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу.

Концепция «человеческих ресурсов», получившая широкое распространение в США с середины 1970-х гг., подразумевает, что персонал — это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а, следовательно, организация (предприятие) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Неслучайно

понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытеснило из обихода термины «кадры», «персонал», «управление кадрами», «управление персоналом».

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная учеными Т. Шульцем и Г. Беккером, получившими Нобелевские премии в области экономики, соответственно в 1979 и 1992 гг., за разработку теории человеческого капитала.

«*Человеческий капитал* — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации»¹.

Накопление человеческого капитала во многом зависит и от самого человека, и от его работодателя. Здесь имеет место не только понятие «инвестиции в человеческий капитал», которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду, но и «альтернативные издержки». Например, человек, получивший среднее образование, может продолжить его в высшей школе, неся определенные издержки, например, неполученный доход за годы учебы или плата за обучение, вносимая им. А человек, начавший сразу работать или ставший индивидуальным предпринимателем (торговля, частный извоз) будет в течение длительного времени иметь финансовые преимущества по сравнению со студентом и удовлетворять свои потребности. Однако впоследствии экономическая эффективность от инвестиций в человеческий капитал у студента станет намного выше, так как позволит ему не только получать высокие заработки, но и продвигаться по служебной лестнице, самоутверждаться в долгосрочной перспективе, и мотивация его труда будет гораздо выше, чем у человека, оставшегося на прежнем уровне.

Таким образом, **гуманистический подход** к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые позволили бы работнику снизить степень отчуждения от результатов как своего труда, так и других работников, способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда с целями и задачами организации, в которой он работает. При данном подходе управленческие решения выходят за рамки чисто технических или экономических задач, имеют социальный характер и базируются на социологических и психологических предпосылках. В свою очередь,

¹ Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2000. С. 106.

функционирование и эффективность производства во многом зависят не только от соответствия численности и профессиональной квалификации персонала технологическим требованиям, но и от уровня самосознания самих работников, степени удовлетворения их мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций.

Отсюда следует, что политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности. Поэтому основными факторами, побуждающими работников к активному труду, являются:

- признание профессиональных и деловых качеств работника;
- уважение окружающих, компетентность, самостоятельность в принятии решений;
- возможность профессионального и служебного роста, развитие работника как личности.

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне (безопасность) и чувство коллективизма (причастности).

В настоящее время нет универсального подхода к управлению персоналом, более эффективного, чем другие. Его выбор зависит от множества объективных и субъективных факторов и условий, в которых находится организация (фирма). Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

1.2. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации¹.

Для эффективного управления организацией, и в частности персоналом предприятия, в научном и практическом планах выработаны три группы методов: административные, экономические, социально-психологические. Кроме этого, в каждой организации применяются конкретные частные методы, свойственные ее специфике и традициям.

¹ Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 105.

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия и увязку конкретных решений с учетом их влияния на всю производственную систему в целом.

Общая схема методов управления персоналом представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема методов управления персоналом

Рассмотрим более подробно каждую группу методов управления персоналом.

Для **административных методов** характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративная культура. В систему административных входит ряд методов.

Организационно-стабилизирующие (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.), т.е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к управлению персоналом, правовые акты должны быть объединены в систему.

Методы организационного воздействия (регламентирование и нормирование труда, применение должностных инструкций, составление организационных схем), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации.

Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности), под которыми можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы). Но необходимо разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Какие из них оказываются более действенными в практике управления, зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов работников и руководителей организации.

Административные методы мотивации труда активно используются в тех организациях, где руководство определяется теорией Х и У Д. МакГрегора, т.е. это авторитарный стиль руководства, полагающий, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику «кнута и пряника». Но если посмотреть на проблему с другой стороны, то такой метод, как «организационное воздействие» необходим, так как организационные схемы способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты работников.

Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения и определяют принципы государственного влияния на рынке труда. На тех предприятиях, где нарушается Трудовой кодекс РФ (ТК РФ), снижается мотивация труда. Действительно, если по закону работник имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, а в реальной практике руководство разрешает ему уйти только на две недели (14 календарных дней), а иногда за один раз взять не больше одной недели, то мотивация к труду такого работника будет снижаться, а между тем такое положение вещей существует в большинстве негосударственных организаций.

С помощью **экономических методов** управления осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. **Экономические методы** — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие

организации¹. Подробно система материального стимулирования будет рассмотрена в главе 6. Экономические методы управления можно разделить на две группы:

■ методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов) для стимулирования населения страны в целом к эффективному труду (с 2001 г. в России действует самая низкая в мире ставка налога на доходы физических лиц — 13%);

■ методы, используемые организацией (экономические нормы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Социально-психологические методы связаны с созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. С их помощью регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию труда, организационную культуру, моральное стимулирование, социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления оказывают воздействие на личность с целью превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В трудах некоторых авторов идет разделение социально-психологических методов управления на социологические и психологические методы. Мы считаем, что такой подход методологически неверный. Во-первых, понятия «социальные» и «социологические» не являются синонимами, социология изучает социальное, но это не одно и то же. Во-вторых, социология как наука, даже социология управления как отраслевая социологическая дисциплина, не является наукой управления. Это наука исследования систем и методов управления, целью которой является выработка рекомендаций, способствующих оптимизации процесса управления персоналом или организацией в целом. Такая же ситуация наблюдается и в отношении психологии управления, объект которой — методы управления поведением индивидов в процессе деятельности, выявление их психологических особенностей.

Таким образом, социально-психологические методы управления — это единый конгломерат способов воздействия на работников, направленный на создание благоприятного климата в коллективе, формирование корпоративной культуры и тем самым побуждающий персонал к эффективному труду на благо организации.

Рассмотрим их подробнее.

¹ Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 107.

Формирование коллективов с учетом типологии личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективного управления персоналом необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое внимание руководители должны обращать на такие параметры личности, как интроверсия или экстраверсия. По мнению автора, именно этот принцип должен лежать в основе формирования трудового коллектива и использоваться при расстановке персонала.

Личный пример руководителя своим подчиненным. Имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и повышения лояльности к фирме и работе с эффективным руководителем очень важен. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.

Ориентирующие условия, т.е. цели, стоящие перед организацией, и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

Участие работников в управлении. Проявляется в форме участия в акционерном капитале, в прибылях и убытках или в деятельности на разных уровнях управления.

Предоставление работникам возможности для социального общения. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить в свободное время корпоративные мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы, а также особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб, кинотеатр и т.п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников.

Формирование и развитие организационной культуры. Любой работник придерживается определенных этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности. Поэтому, если руководство определяет социальные нормы поведе-

ния или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-психологического климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором. Руководство должно поддерживать такую политику и способствовать социальному развитию коллектива — для этого следует проводить какие-либо мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без излишних бюрократических моментов, присущих данному мероприятию. Так, на предприятиях Московского метрополитена, как было выявлено проведенными автором исследованиями, до сих пор существует соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием.

Установление моральных санкций и поощрений, т.е. разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде строгих выговоров имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На негосударственных предприятиях моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции, как штраф за опоздание на работу, которая запрещена ТК РФ, возымеет должный мотивационный эффект. Схожая ситуация и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения, такие как благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое мотивационное воздействие в организациях, где принята многолетняя традиция таких поощрений.

Социальная профилактика и социальная защита работников — это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

По мнению автора, на предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня (государственные организации), наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы управления, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход.

1.3. Кадровая политика организации

Кадровая политика — это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают¹.

Кадровая политика на предприятии тесно связана с производственной и управленческой политикой, проводимой руководством. Она реализуется через систему работы с персоналом, т.е. конкретные меры по организации кадровой политики. К таким мерам относятся:

- кадровое планирование;
- организация, подбор и расстановка работников;
- формирование кадрового резерва руководства;
- организация труда;
- оценка деловых и профессиональных качеств работников;
- мотивация и стимулирование работников;
- подготовка и повышение квалификации работников.

Типы кадровой политики

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но, как правило, они группируются по двум принципам.

Первый принцип свидетельствует об уровне осознанности руководством организации методов и правил, лежащих в основе политики управления персоналом, с помощью которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие на работу с кадрами. По данному принципу можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

Второй принцип показывает принципиальную ориентацию руководства на внутренние или внешние источники набора кадров и степень открытости организации по отношению к внешней среде, окружающей организацию. Здесь выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики².

Пассивная кадровая политика. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организа-

¹ Разработано авторами.

² Текст приводится по изданию: Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2000. С. 128—132.