

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ ДО ПОВЕДЕНЧЕСКИХ

### METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT: FROM CLASSIC TO BEHAVIORAL

**E. Krasavina  
Yu. Zabaykin  
A. Radionov**

*Summary.* The management of each organization, building internal work processes, should be aware that its successful functioning is impossible without its main and main resource — employees. In modern management science, it's already an axiom that very much depends on the enterprise's personnel and, above all, the final result of the organization's work.

In this scientific article, its authors determine the essence of classical and behavioral methods of personnel management, emphasizing both their positive and negative characteristics. The work touched upon and revealed administrative, economic, socio-psychological methods of management, their comprehensive assessment was given.

*Keywords:* human resources, personnel, personnel management, methods of personnel management, classical methods of personnel management, behavioral methods of personnel management

**Красавина Екатерина Валерьевна**  
Д.с.н., доцент, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва  
Krasavina\_2905@mail.ru

**Забайкин Юрий Васильевич**  
К.э.н., доцент, РГГРУ им. Серго Орджоникидзе (МГРИ),  
Москва  
79264154444@yandex.com

**Радионов Андрей Владимирович**  
РГГРУ им. Серго Орджоникидзе (МГРИ), Москва

*Аннотация.* Руководство каждой организации, выстраивая внутренние трудовые процессы, должно осознавать, что успешное ее функционирование невозможно без основного и главного ее ресурса — сотрудников. В современной управленческой науке уже аксиомой является тот факт, что от персонала предприятия зависит очень многое и, в первую очередь, конечный результат работы организации.

В данной научной статье ее авторы детерминируют сущность классических и поведенческих методов управления персоналом, делая акцент как на их положительных, так и на отрицательных характеристиках. В работе затронуты и раскрыты административные, экономические, социально-психологические методы управления, дана их комплексная оценка.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, персонал, управление персоналом, методы управления персоналом, классические методы управления персоналом, поведенческие методы управления персоналом

**Т**рудовая деятельность любой без исключения организации невозможна без основного и главного ее ресурса — сотрудников. От персонала предприятия зависит очень многое, а именно — конечный результат работы организации. Он может выражаться в различных экономических показателях, в том числе, уровне рентабельности, величине затрат на одну единицу продукции, объемах прибыли. Любые преобразования, следствием которых является изменение в структуре производственных и экономических отношений в рамках предприятия (независимо от формы его собственности), влекут за собой потребность в усовершенствовании системы управления человеческими ресурсами данной организации. Как следствие, появляется объективная необходимость, заключающаяся в придании системе управления людскими ресурсами предприятия более современных и актуальных на текущий период времени свойств и качеств. Эти новые свойства и качества системы управления, безусловно, должны быть адекватны по отношению к нынешним условиям функционирования предприятий, прямым образом влияя на повышение его эффективности. В настоящее время все организации (независимо от формы собственности)

стремятся решить общую задачу, а именно найти эффективные способы управления трудовым процессом, обеспечивающим активизацию личностного потенциала каждого из сотрудников.[4, с. 81]

Важно отметить, что на сегодняшний день отделы кадров больше не выполняют функцию связующего звена с другими подразделениями, службами и отделами организации. В связи с чем, на большинстве отечественных предприятий они, как правило, имеют низкий организационный статус. Это прямым образом оказывает влияние на характер выполняемых ими полномочий, которые все больше имеют теоретический, а не практический характер. К сожалению, отделы кадров больше не выступают как координирующий центр кадровой работы организации. [2, с. 141]

По оценкам современных исследователей, нынешние тенденции в развитии управленческой теории и практики таковы, что в менеджменте человеческими ресурсами в обязательном порядке должны применяться эффективные научные знания и новейшие технологии данной области. Наряду с этим процесс управления че-

ловеческими ресурсами невозможно качественно осуществить без должного внимания менеджерского корпуса предприятия к вопросу обучения (переобучения) и повышения квалификации своих сотрудников.[4, с. 83]

В настоящее время качественный анализ эффективного набора методов управления человеческими ресурсами организации, а также возможных путей их совершенствования, объясняется усиливающимся по нарастающей кадровым кризисом, потребностью систематически увеличивать производительность труда на предприятии.

В связи с этим классические методы управления требуют радикального переосмысления и пересмотра, они должны быть адаптированы к динамично изменяющимся условиям внешней среды. В свою очередь современные методы управления, которых на сегодняшний день насчитывается великое множество, безусловно, нуждаются в детальном анализе и тщательной отработке в ходе практической управленческой деятельности. Однако, и классические, и современные методы объединяет одно — все они в обязательном порядке должны учитывать специфику конкретного предприятия, а также быть ориентированы на достижение его коммерческих целей.[1]

Все методы управления персоналом (как классические, так и современные) подразумевают под собой целенаправленные и систематические действия, которые позволили бы организовать совместный труд и достичь определенных по уровню и качеству результатов. Многие современные специалисты в области управления персоналом детерминируют методы управления человеческими ресурсами не что иное, как конкретные способы управленческих воздействий на сотрудников организации, общей целью которых является достижение требуемых показателей. [5, с. 22]

Рассуждая о классическом наборе методов управления человеческими ресурсами, важно упомянуть, что к их числу наука относит административные и экономические. Именно данные методы наиболее широко применяются в рамках классического подхода в менеджменте персоналом предприятия.

Отечественные и западные ученые сходятся во мнении, что административные методы в практической своей реализации предполагают такие способы воздействия на человеческие ресурсы организации, как:

- ◆ воздействие на сотрудника предприятия со стороны организации в целом, и линейного руководителя, в частности, на основе жесткой иерархии управления, субординации в отношении должностных полномочий, а также четкое закрепле-

ние руководящих и исполнительских функций за их носителями;

- ◆ распорядительное воздействие на сотрудника предприятия со стороны организации в целом, и линейного руководителя, в частности, на основе дескрипции организационного функционала индивида, которая, в свою очередь, детерминирует зону ответственности каждой единицы персонала в отдельности;
- ◆ материальное воздействие, которое базируется как на выработанной системе поощрений (общепринятых и специфических, свойственных данному предприятию), так и на системе наказаний сотрудников;
- ◆ дисциплинарное воздействие, которое детерминирует полный набор ситуаций, в случае которых к работнику будут применены санкции;
- ◆ административное воздействие, которое служит неким индикатором степени участия в трудовом процессе управляющей системы.[5, с. 24]

Фундаментальная наука об управлении человеческими ресурсами постулирует о том, что все административные методы без исключения основываются на внутренних нормативных документах, а именно: нормах, правилах, требованиях к работе.

Применение административных методов в процессе управления персоналом имеет жесткий регламент. К перечню документов, регламентирующих их практическое применение, можно отнести и устав предприятия, и специфику его организационной структуры, и положение о внутренней деятельности предприятия, и должностные инструкции сотрудников, а также штатное расписание, и пункты трудового договора. В целом, можно отметить, что применение на практике всех административных методов позволяет существенным образом упорядочить работу организации, радикально повысить ее управляемость, а также четко обозначить сферу ответственности каждого работника в отдельности.[6, с. 39]

Важно учитывать тот факт, что все административные методы могут повлечь за собой и позитивные, и негативные результаты. К числу положительных последствий в ходе применения административных методов специалисты относят:

- ◆ более высокую степень управляемости организации, которая оказывается возможной за счет жесткой регламентации ее внутренних процессов, в частности, деятельности персонала;
- ◆ более адекватное понимание со стороны сотрудников своих обязанностей и прав за счет четкой дескрипции;
- ◆ стандартизацию всех внутренних организационных процессов;

- ◆ более короткий период времени, требуемый для принятия управленческих решений (необходимо отметить, что данное правило действует исключительно в ситуациях нормальной деятельности предприятия);
- ◆ неукоснительное следование трудовому законодательству и его четкое соблюдение. [6, с. 37]

Однако, наряду с большим количеством преимуществ, можно выделить и отрицательные последствия, к которым может привести применение административных методов управления.

К числу явных «минусов» специалисты относят:

- ◆ падение уровня эмоциональной вовлеченности персонала предприятия в рабочий (трудовой) процесс;
- ◆ использование в основном типовых нормативных документов, которые отнюдь не отражают и не учитывают специфику организации, и, как следствие, не исполняют свои функции;
- ◆ отсутствие «гибкости» организационной структуры, которая блокирует внедрение нововведений и инноваций;
- ◆ достаточно формальный подход к управленческим процессам. [7, с. 57]

Среди классических методов управления (как уже было отмечено ранее) выделяют не только административные, но и экономические. Их основной инструментарий — материальное (денежное и неденежное) стимулирование сотрудников предприятия. Соответственно, они эффективны там, где присутствует явная материальная заинтересованность со стороны работника. К числу экономических методов можно отнести премии и бонусы, и непосредственно саму заработную плату, и участие персонала в прибыли компании, и льготы с привилегиями, и, в некоторых случаях, систему штрафных санкций. То есть весь комплекс методов, которые связаны непосредственно с распределением материальных ценностей организации среди ее сотрудников.

Применение экономических методов управления на предприятии регламентируется, в том числе, рядом нормативных документов (законов и актов), среди которых основным является Трудовой кодекс РФ. Именно ТК РФ устанавливает условия, порядок и размер использования экономических методов, которые работодатель должен неукоснительно соблюдать. [3, с. 112]

К числу неоспоримых преимуществ применения экономических методов управления персоналом предприятия можно отнести:

- ◆ опору на базовые (жизненноважные) потребности сотрудников;

- ◆ тесную взаимосвязь трудовых результатов с общими результатами деятельности предприятия;
- ◆ достаточно высокую степень эффективности (однако, здесь важно отметить, что она возможна только при условии, когда система материального стимулирования работников выстраивается с учетом мотивационных предпочтений и потребностей работника);
- ◆ четкость, прозрачность и простоту в расчетах за счет использования регламентированных нормативов оплаты труда персонала;
- ◆ социальные гарантии и защищенность работников предприятия. [6, с. 38]

Однако, если экономические методы управления используются несоразмерно, выборочно, необоснованно и несправедливо они могут повлечь за собой и негативные последствия. К их числу, по мнению специалистов, можно отнести:

- ◆ увеличение показателей текучести персонала на предприятии ввиду недостаточного уровня оплаты их труда, чрезмерных штрафных санкций, отсутствия социальной защищенности и гарантий;
- ◆ рост уровня напряженности и конфликтности в трудовом коллективе;
- ◆ снижение показателей производительности труда, степени удовлетворенности трудовым процессом и качественного уровня исполняемых должностных обязанностей.

Однако, в данной научной работе мы хотели бы раскрыть не только классические методы менеджмента персоналом, но и остановиться более подробно на сути поведенческого подхода в управлении человеческими ресурсами. Приоритетную роль в поведенческом подходе, как считают современные исследователи, играют социальные и психологические методы. [3, с. 114]

Так, например, анализ личных способностей индивида, его профессиональных предпочтений, а также склонностей к тому или иному виду трудовой деятельности может позволить руководителю максимально полно задействовать сотрудника в процессе достижения организационных целей.

Более того, выстроенная на основе ведущих мотивов работников, система стимулирования труда на предприятии, даст возможность

По мнению адептов поведенческих методов управления, они дают возможность создания для сотрудников предприятия исключительно благоприятной организационной среды, которая даст возможность максимально полно раскрыть, а в дальнейшем и реализовать, их лич-

ностные качества, профессиональные знания, умения и навыки, обеспечить непрерывный профессиональный рост.

Поведенческие методы управления персоналом, базирующиеся на социальных и психологических знаниях об индивиде, позволяют оказывать воздействие на личностные (персональные) особенности сотрудников, раскрывать их способности, способствовать реализации их мотивов, удовлетворять внутренне стремление индивида к совместной деятельности.

Ряд современных исследований подтверждает факт о том, что поведенческие методы могут привести к максимальному эффекту в управлении, поскольку они ориентированы и принимают во внимание внутренние стремления индивидов к лидерству, сотрудничеству, развитию его способностей, а также удовлетворению потребностей в самореализации, признании и уважении со стороны других членов трудового коллектива.[5, с. 23]

Однако, важно помнить, что залогом эффективно практического применения поведенческих методов управления является детальный анализ социальной и психологической структуры трудового коллектива. Иными словами, руководитель должен иметь четкое представление о способностях каждого отдельно взятого подчиненного, вникать и принимать его социальную позицию, способствовать развитию устойчивых социальных связей и взаимодействий с коллегами.

Поведенческие методы управления, как показывает практика их применения в различных организациях, существенным образом могут повысить личную заинтересованность работников как в самом трудовом процессе, так и его результате. Они обладают исключительно положительным влиянием в тех случаях, когда ситуация требует повысить уровень сплоченности трудового коллектива. Некоторые специалисты уверены, что поведенческим методам присущ синергетический эффект — си-

туация, при которой результаты трудовых усилий группы работников в разы превосходит сумму индивидуальных результатов трудовой деятельности каждого из них. Более того, поведенческие методы управления персоналом дают реальную (а не иллюзорную) возможность членам трудового коллектива постоянно совершенствоваться и развиваться.

Однако, существуют и некие ограничения, способные существенным образом ограничить применение поведенческих методов. Главным препятствием их практического внедрения является высокий уровень их сложности. Поведенческие методы требуют исключительно комплексного подхода, они начинают давать положительные эффект только при условии их тесной взаимосвязи с финансовыми и организационными задачами предприятия.

В отличие от классических методов управления, поведенческие требуют косвенного, опосредованного характера воздействия. Они не приемлют авторитарный стиль управления, а возможны лишь в тех организациях, где руководство придерживается демократических взглядов. Одним из главных преимуществ поведенческих методов управления является то, что они способствуют стратегическому развитию предприятия, укреплению его конкурентоспособности и развитию профессионального потенциала.

В завершении важно отметить, что и у классических, и у поведенческих методов есть безусловные плюсы. Однако, их неграмотное практическое применение может повлечь за собой необратимые (негативные) последствия. И административные, и экономические, и социально-психологические методы управления персоналом имеют как свои преимущества, так и недостатки. Максимальный же эффект они могут дать только в том случае, когда применяются комплексно и отвечают организационной специфике.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб. Питер, 2015.
2. Забайкин Ю. В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // *Kant*. 2017, № 2(23). С. 140–147.
3. Заернюк В.М., Калинин А.Р., Забайкин Ю.В., Рыжова Л.П. Управление рисками предприятия. Учебное пособие. — М.: Изд-во: Научные технологии, 2017. — 124с.
4. Красавина Е. В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия / Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г. И. Москвитина, Е. З. Карпенко, А. А. Степанова. — Москва, 2016. С. 80–85.
5. Красавина Е. В. Система работы с кадрами в современной компании // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2016, Т. 5. № 2. С. 22–25.
6. Красавина Е. В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2015. Т. 4. № 1. С. 37–41.
7. Шумахер Г. Издержки на персонал // *Кадры, персонал*. -Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014.
8. Джордж Дж.М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 463с.

9. Забайкин Ю. В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // *Кант*. 2017, № 2(23). С. 140–147.
10. Заернюк В. М., Калинин А. Р., Забайкин Ю. В., Рыжова Л. П. Управление рисками предприятия. Учебное пособие. — М.: Научные технологии, 2017. — 124с.
11. Красавина Е. В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия / Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г. И. Москвитина, Е. З. Карпенко, А. А. Степанова. — Москва, 2016. С. 80–85.
12. Красавина Е. В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2015. Т. 4. № 1. С. 37–41.
13. Красавина Е. В. Система работы с кадрами в современной компании // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2016, Т. 5. № 2. С. 22–25.
14. Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // *Российский журнал менеджмента*.

© Красавина Екатерина Валерьевна ( Krasavina\_2905@mail.ru ),  
Забайкин Юрий Васильевич ( 79264154444@yandex.com ), Радионов Андрей Владимирович.  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



РЭУ им. Г. В. Плеханова