

## Тема 4. Особенности формирования внутрифирменного механизма управления персоналом<sup>1</sup>

4.1 *Рационалистический и поведенческий типы управления персоналом*

4.2. *Внутренняя и внешняя мотивация работников организации*

4.3. *Принципы современного психологического управления персоналом*

4.4. *Основные модели управления персоналом*

4.5 *Методы управления персоналом*

### 4.1 Рационалистический и поведенческий типы управления персоналом

*Эффективность системы управления персоналом* в организации может быть достигнута только при согласованности и действенности всех *методов* воздействия на работников для реализации их профессиональных, интеллектуальных, творческих способностей. Совокупность средств воздействия на экономическое поведение людей определяет основу *механизма управления персоналом в организации*.

Исторически в управленческой науке сформировались два подхода к формированию механизма управления человеком в производственной системе – 1) *рационалистический* и 2) *поведенческий*. Рационалистическая модель соответствует более ранним этапам развития производства, а поведенческая модель – более поздним.

1) Классическим примером *рационалистического* типа управления стала концепция Ф. Тейлора, суть которой заключается в системе организации производственного процесса на основе строгой экономии времени, трудовых усилий, научно-обоснованном контроле за производительностью труда и премировании за результаты деятельности. Эта модель (рационалистическая, жесткая) механизма управления человеческим ресурсами базируется на использовании, в основном, административных, организационно-распорядительных методов, которые реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных на основе их воли, авторитета, через приказы и распоряжения, различные нормативы, правила, инструкции.

2) *Поведенческая* (мягкая) модель основана на мотивации и стимулировании производительного и ответственного труда работников с помощью экономических и социально-психологических методов. Эта модель поощряет инициативу, творчество, развивает сотрудничество и партнерство в организации.

---

<sup>1</sup> В данном разделе использованы материалы: Макарова И.К. Управление персоналом : учебник. – М.: Юриспруденция, 2002.; и др. источники.

Но подобное деление достаточно условно. Оно обусловлено существованием множества форм влияния на людей для достижения целей организации. Эти влияния – формальное и неформальное, принуждающее и мотивирующее (то есть, обращенное к внутренним тонким механизмам психики человека, побуждающее желание работать творчески, с энтузиазмом), жесткое и мягкое.

*Формальное* управление опирается на формально установленные организационные положения (организационный порядок). А признаками *неформального* управления является опора на человеческие неформальные отношения (уважение, доверие, творчество, лидерство).

В современных российских организациях с усложнением системы управления персоналом серьезной проблемой становится выбор методов воздействия на индивида, группу, коллектив в целом, определение степени их сочетания, границ действия. Так, например, *усиление жестких методов формального управления* может привести к формализации управления, волюнтаризму, жесткому диктаторскому единоначалию. А это чревато отчуждением работников, ростом боязни сделать хоть какой-то инициативный шаг в работе, вырабатывается практика слепого исполнения инструкций и приказов, люди боятся изменений, они подозрительны, часто находятся в стрессовом и подавленном состоянии. И, наоборот, чрезмерное расширение границ *мягкого неформального* управления может способствовать развитию безответственности, конфликтности, анархии.

Тем не менее, реальной управленческой практикой востребовано и необходимо и жесткое управление, и мягкое. Механизм *жесткого формального управления* выполняет мобилизующую функцию, нацеленную на решение сложных, чрезвычайно трудных задач, поставленных руководством. Его, в частности, никак не избежать в кризисных ситуациях предприятия, когда требуется жесткое ограничение в ресурсах, когда важен фактор времени в рыночной конкурентной борьбе, в то время как персонал сопротивляется необходимым изменениям, реорганизациям и т.п. А механизм *мягкого неформального управления* реализует стимулирующую функцию, тем самым вовлекая работников в коллективный труд, на основе развития сотрудничества, потребности к самоорганизации и самоконтролю, доверия работников друг к другу и своим руководителям. Работники меньше сопротивляются назревшим в организации изменениям, осознают себя и свое начальство в качестве соратников, «команды» (начинают исповедовать принцип, типа «все мы в одной лодке»).

### **Истоки активности человека в трудовом поведении**

Выбор средств управленческого воздействия в организации обусловлен также иерархией требований к поведению работников, которые выражаются такими показателями, как *исполнительность, продуктивность, инициативность, социальная активность*.

При *командно-административной системе управления*, когда ведущее место занимали исполнительность и продуктивность, преобладали методы принуждения, идеологическое воздействие.

На этапе *организационно-экономическом* (1960-1980 гг.) – сочетание методов административных, экономических и социально-психологических. Идеологическая работа была встроена в систему воспитательного механизма каждого предприятия. Она побуждала каждого руководителя активнее использовать мягкие методы работы с персоналом. Была направлена на внимание к человеческому фактору, развитию коллективизма, сотрудничества и т.п., а также противостояла жестким силовым, технократическим и бюрократическим методам взаимоотношений с персоналом. См. рис. 4.1.

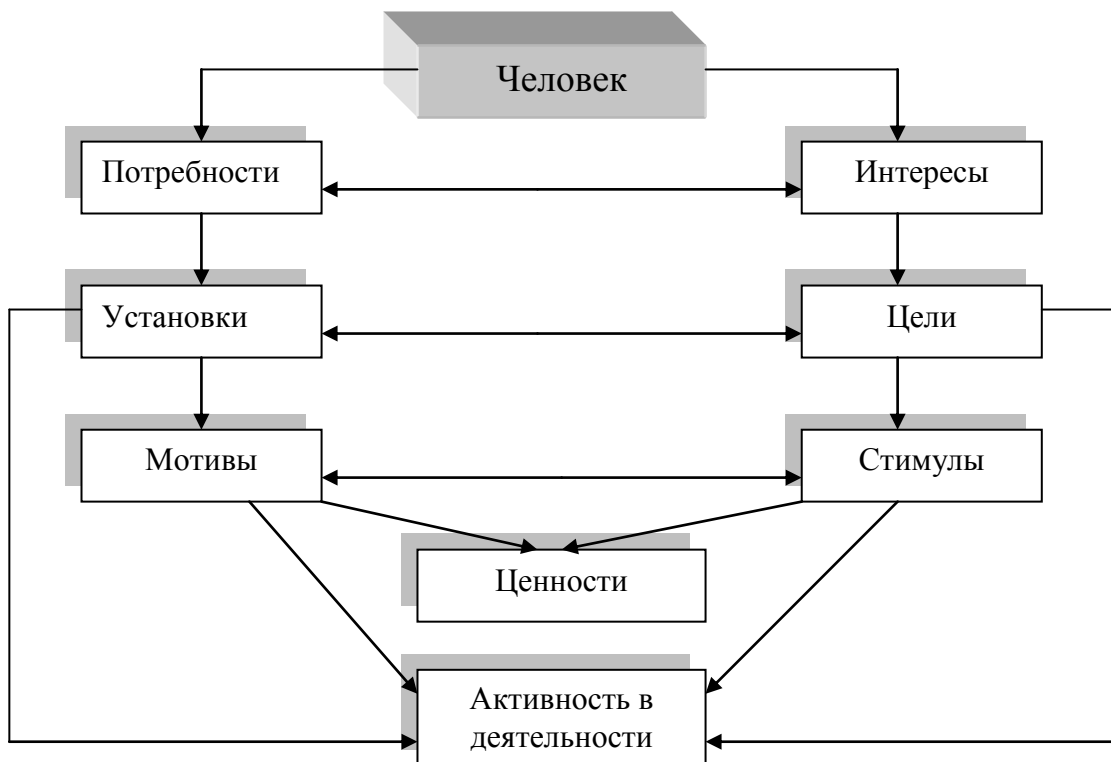


Рис.4.1 Побудительные факторы к трудовому поведению работника организации

При переходе к новому типу экономики в разнообразных программах и рецептах основное внимание уделяется финансовой и организационной сторонам предпринимательства. Люди в новой экономике, – субъекты рыночных отношений в России, с их специфическими чертами менталитета, часто сводят на нет эффективность готовых трафаретных советов по управлению персоналом, кочующих из одного учебного пособия в другое и часто заимствованные из зарубежной литературы, ориентированной на качественно другой менталитет, традиции экономической жизни, другую общую национальную культуру.

Так исследования малых и средних предприятий в середине 1990-х гг. показывали, что не менее 80% работников имели деградированное трудовое сознание, из которого было вытеснено все, что имеет отношение к общественно-полезному смыслу трудовой деятельности, развитию профессионально-важных качеств (ПВК) работника и даже пониманию необходимости интенсивно работать ради заработка и собственного благополучия. Суть сложившейся трудовой мотивации, в отличие от советских времен, у большинства работников часто сводится к желанию иметь гарантированную зарплату при низкой интенсивности и низком качестве труда.<sup>2</sup>

«Преобладающая на предприятиях малого и среднего бизнеса в России скудость мотивации и неразвитость потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, делают работника трудно управляемым, практически неподвластным стимулированию. К этому следует добавить патерналистское сознание: все блага – от премии до квартиры – работник привык не зарабатывать, а получать от руководства и государства»<sup>3</sup>. В психологическом восприятии трудовой деятельности широко распространились консерватизм, нежелание воспринимать инновации повышать квалификацию и получать новые знания, получать новую профессию. Это относится к рабочим, специалистам, и управленцам среднего звена. Говоря о последних, следует отметить, что зачастую у них был относительно узкий круг обязанностей, слабое влияние на эффективность работы предприятия и завышенная самооценка. То есть уровень притязаний далеко не всегда был подкреплен профессиональным потенциалом, необходимым для работы в рыночной экономике. Таким образом, в центры занятости при массовых высвобождениях с начала 1990-х годов попадает большое количество работников с *обедненной мотивацией*, не умеющих приспособиться новым условиям труда, с низким уровнем профессионализма, не желающих или не способных к саморазвитию в труде, включая переобучение. В большей части такие работники претендуют на спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком на предприятии, похуже на старое место работы, желательно в государственном секторе. В меньшей части они согласны на интенсивную работу с высокой оплатой.

Относительно *работодателей* исследователи в середине 1990-х гг. отмечали следующее. Ранжируя значимость задач в работе с персоналом, руководители последние места отвели формированию общей стратегии в области персонала, привлечению работников к управлению, созданию условий для повышения квалификации и саморазвития, своевременному информированию персонала о состоянии дел на предприятии, качеству внутрифирменного общения. 90% руководителей, в противоположность другим формам власти и влияния, отдали предпочтение силовому нажиму, объясняя такой выбор состоянием дисциплины на предприятии.

---

<sup>2</sup> Приводим по: Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996. – С.21.

<sup>3</sup> Там же.

## 4.2. Внутренняя и внешняя мотивация работников организации

Ученые рекомендуют первоочередное внимание обратить на анализ процесса мотивации<sup>4</sup> с целью определения баланса и зависимости между *индивидуальной* и *групповой мотивацией* с учетом изменений, происходящих в области мотивации в условиях формирования рыночной экономики.<sup>5</sup>

Западные ученые (А. Маслоу и некоторые другие) считают, что потребности «движут» поведением человека. В соответствии с этим, содержательные мотивационные теории делят потребности на две группы: первичные и вторичные. *Первичные* – по своей природе физиологические и врожденные: в пище, воде, воздухе, сне, сексуальных отношениях, которые есть и у каждого животного. Но «человек – это социальное животное». (Данное изречение приписывают Аристотелю). *Вторичные* – это потребности психологические и социально приобретенные: в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к чему-либо, общении. Структура потребностей каждого человека определяется его местом в социальной иерархии и ранее приобретенным опытом. Большой диапазон изменений этих двух показателей создает *три проблемы*.

*Первая* – структура потребностей каждого человека определяется его местом в социальной иерархии и ранее приобретенным опытом. Поэтому существует большой диапазон изменений этих двух групп показателей, их исследовать и постоянно держать под контролем руководителю очень сложно.

*Вторая* заключается в том, что удовлетворение одной и той же потребности у двух людей может требовать совершенно разных действий. Например, потребность в доверии со стороны начальника у одного работника может удовлетворяться получением сложной работы, а у другого – предоставлением свободного, мало контролируемого начальником участка или режима работы.

Третья проблема на пути мотивации через потребности – существование такой организации, где взаимозависимость, недостаток информации о работе каждого, изменения служебных обязанностей значительно усложняют процесс мотивации. Для содержательных теорий мотивации цель – установление потребностей работников и определение, как и в каких пропорциях следует применять внутреннее и внешнее вознаграждение. С развитием экономических и социально-трудовых отношений последнего времени появилась острая необходимость основное внимание уделять потребностям высшего, психологического уровня. Здесь достаточно полезна *модель Макклеланда – Аткинсона*. В соответствии с ней структура потребностей высшего уровня сводится к

---

<sup>4</sup> В данном учебном пособии мы не ставим задачу подробного разбора существующих теорий мотивации, поскольку их обычно изучают в учебных дисциплинах по основам менеджмента. Для более углубленного изучения проблематики мотивации можно также обратиться к специальной литературе, к примеру: Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.; Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.; и др.

<sup>5</sup> Уткин Э.А., Кочеткова А.И., с.22.

*трем факторам: стремлению к успеху (на основе личных достижений, а не общественного признания); стремлению к власти; стремлению к признанию (или к причастности).*

Для другой группы мотивационных теорий – *процессных* (или процессуальных: «теория ожидания», «теория справедливости» и некоторые другие) – установить вероятность наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли потребностей различной возможной степени удовлетворения. Поэтому можно сказать, что в первом случае определяются потребности, а во втором – мотивы. Последние определить даже намного проще, т.к. работник сам говорит о них при найме на работу.

Для руководителей и специалистов по управлению персоналом представляют интерес и работы отечественного ученого Л.С. Выготского, связанные с мотивационными проблемами. Школой Выготского утверждается, что в психике человека существует *два параллельных уровня развития психики – высший и низший*, которые и определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. И имеет место не иерархическая структура потребностей, а схема их параллельного поступательного развития.

Под *трудовой деятельностью* Л.С. Выготский и ученые его научной школы понимали только *творческую* деятельность, связанную с решением сложных и интересных задач и принятием личной ответственности за принятые решения. Более того, такая деятельность признавалась единственной возможностью для полного самовыражения и самореализации личности. В работе «Учение об эмоциях» Л.С. Выготский наметил положение, которое можно считать основным выводом по теории мотивации: *низшие и высшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно по двум направлениям, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью*. Отсюда вытекает и *двойственный* характер удовлетворения потребностей одновременно через творческий характер деятельности и материальное стимулирование (т.е. сочетание материального и духовного аспектов).

Новые экономические условия, появившиеся в постперестроечный период, выдвигают необходимость изменения критериев оценки трудового поведения, ставя в лидирующее положение инициативность, активность, отсутствие боязни изменений (мобильность личности). Поэтому основу внутриорганизационного механизма управления персоналом составляют средства побуждения работников к производительному, творческому труду (факторы мотивации).

Для формирования эффективного механизма управления людьми в организации необходимо выявлять природу поведения человека в экономической системе, факторы, влияющие на его производительность и качество труда, деловую активность, творчество.

Одним из мало разработанных аспектов теорий мотивации является вопрос о соотношении «*внутренней*» и «*внешней*» мотивации.

*Внутренняя мотивация* базируется на формировании внутреннего стремления человека к достижению результата, возможности самореализации. Отчасти подобное мироощущение и поведенческие установки изначально присущи *людям-интровертам*, в большей степени доверяющим своим личностным оценкам и ощущениям, чем оценкам окружающих (*внутренний локус контроля*).

При внешней мотивации побуждение к труду вызывается воздействием субъекта извне, особенно у тех людей, которым в характере свойственно придавать большое значение мнениям окружающих. Это в значительной степени *люди-экстраверты с внешним* локусом контроля.<sup>6</sup>

Одной из наиболее современных и весьма полезных для руководителей теорий и концепций мотивации является *концепция организационного роста Литвина – Стрингера*, разработанная на основе *теории Макклеланда и теории поля*. Она демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного<sup>7</sup>.

*Индивидуальная мотивация не может быть механически перенесена на мотивацию групп*. Группы реагируют на события иначе, чем отдельные работники. Определение структуры мотивации группы в практике управления персоналом можно осуществить на основе выявления: вида деятельности группы; нацеленности на совместную работу; моральных норм; сомнений и расхождений во взглядах, которые способны привести к распаду группы; причин, приведших к образованию группы; основных объединяющих пози-

---

<sup>6</sup> В книге швейцарского ученого Карла Г. Юнга «Психологические типы» впервые для психологической характеристики были использованы понятия «экстраверт» (направленный вовне) и «интроверт» (направленный внутрь). Известно несколько опросников ученого Г. Айзенка, выявляющих особенности темперамента человека. Наиболее известный среди этих тестов EPI (Eysenck Personality Inventory). Тест направлен на выявление двух основных характеристик личности: экстраверсии-интроверсии; эмоциональной устойчивости-неустойчивости (типы: «холерик», «сангвиник», «меланхолик», «флегматик»), – приводится в одном из приложений к данному учебному пособию. *Экстраверты* требуют постоянной стимуляции от внешней среды, они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены, готовы к быстрым реакциям; для них характерна раскованность поведения, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностность в восприятии людей и явлений. *Интроверты*, наоборот, стимулы для жизненной активности черпают изнутри, живут своим богатым внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, сдержанны, любят порядок, склонны к самосозерцанию, дружат преданно, но с немногими, избегают шумных компаний. В жизни редко встречаются «чистые» типажи экстравертов и интровертов. Все мы занимаем в этом диапазоне позицию ближе к тому или иному полюсу. Вторая характеристика подразделяет людей на *эмоционально устойчивых* (стабильных) и *тревожных* (нестабильных). *Эмоциональная нестабильность* характеризуется постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам, самообвинениями, стремлением к самосовершенствованию. *Эмоциональная стабильность* характеризуется противоположными чертами – уравновешенностью, стрессоустойчивостью, холодностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать переживаниям других. Крайние значения этого свойства у человека редки, чаще представлены в той или иной пропорции.

<sup>6</sup> Приводим по цитированной выше работе Уткина Э.А., Кочетковой А.И., с.31.

ций в группе.<sup>8</sup> С помощью этих факторов группы ранжируются по степени убывания силы мотивов и представляют собой 5-ступенчатую иерархию, каждая ступень которой характеризуется специфическими чертами:

*Первая (высшая)* – мощные групповые мотивы, стремление к цели (часто труднодостижимой), разделяемое всеми членами группы. Для такой группы характерен дух первопроходцев, стремление к свободе, позитивным изменениям, общему труду и успеху.

*Вторая* – сильные мотивы, стремление утвердиться в конкуренции с другими группами, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам. Для групп на этой ступени характерен бойцовский дух, который, однако, объединяет до того момента, пока не обнаружится расхождение в целях среди участников группы, что обычно случается незадолго до окончания совместной работы.

*Третья* – мотивы средней силы, определяющие кратковременное объединение людей. Группы характеризуются солидарностью, стремлением к безопасности, защититься от страха. Часто такая группа образуется сильным лидером или возникает на основе обоюдного согласия.

*Четвертая* – эмоциональная мотивация, не подкрепленная духовным единством или солидарностью в деятельности. Группы возникают на основе хобби, ненависти, поклонения идолам, совместного времяпровождения и на других эмоциональных основах.

*Пятая (низшая)* – практически отсутствует мотивация, группы возникают случайно и разово из-за давления, неосознанных комплексов и страхов, на почве одиночества.

Групповые «силы сцепления» уменьшаются с 1-й по 5-ю ступень.

Исследования российских и зарубежных ученых также показывают, что, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств воздействия применяются административные побудительный стимулы, в том числе прямые приказы, жесткий внешний контроль, угрозы наказания и т.п. Это связано с тем, что *развитие* человеческих ресурсов в организации, как один из важных методов мотивации, приводит к проявлению самими работниками заинтересованного участия в делах фирмы, в повышении профессиональной компетентности, не дожидаясь внешнего управленческого «нажима» (воздействия). Поэтому современные менеджеры уделяют большое внимание развитию *внутренней мотивации* работников, и, прежде всего, созданию условий для возникновения подобных мотивационных предпосылок (забота о *качестве трудовой жизни*). Хотя на практике бывает трудно разграничить «внутренние» и «внешние» мотивы, так как мотив может быть одновременно порожден обеими системами мотивационного воздействия. Эффективный механизм управления персоналом изначально базируется на внешней мотивации (его создает *формальный организационный порядок*), но

---

<sup>8</sup> Там же, с. 33.

при этом руководители организаций и менеджеры подразделений стремятся создавать условия и предпосылки для возникновения сильной «внутренней» мотивации.

Для формирования сильных побуждений к труду необходимо добиваться согласования стимулов не только с потребностями, но и с ценностями, целями, интересами и ожиданиями работника как личности. То есть, стимулы формируют сильные мотивы в том случае, если они отвечают ценностям, ожиданиям работников. И чем выше степень этого соответствия, тем сильнее побуждение к труду. Чем разносторонней система ценностей работников, тем шире должен быть круг применяемых стимулов.

Примерный набор факторов (компонентов), составляющих представление о качестве трудовой жизни приведен в рис. 4.2.



Рис.4.2 Качество трудовой жизни

### 4.3. Принципы современного психологического управления персоналом

В середине XX века ученый Д. МакГрегор в области мотивации представил две теории, отражающие и объясняющие формирование двух стереотипов отношения к работнику (что может объяснить существование двух основных стилей управления – административного и демократического). Так, утверждается, что в основе деятельности всех организаций лежат следующие прин-

ципы: люди ненавидят работу; для того, чтобы их заставить работать на организацию, им надо угрожать или принуждать их; они любят безопасность, не амбициозны, любят, чтобы ими руководили и не любят ответственности.

Эти положения истинны в определенной степени только для части младшего и среднего технического персонала (Эти воззрения относятся к характеристикам «*теории X*».) В противоположность этим давно устаревшим положениям, Д. МакГрегор сформулировал **принципы современного психологического управления персоналом («теорию Y»)**, которые учитывают новейшие исследования в области мотивации (в том числе исследования психологов советской школы). Она включает следующие положения:

1. Большинство людей вовсе не ненавидят работу. Работать для них так же естественно, как и отдыхать.

2. За редкими исключениями, не следует прибегать к принуждению и угрозам. Если работники интересуются общими целями, то они будут сами собой управлять значительно эффективнее руководителя.

3. Работники заинтересуются общими целями лишь в той степени, в какой они увидят в реализации общих целей способ удовлетворения своих потребностей высшего порядка, особенно в самоусовершенствовании.

Необходимо помнить, что одним из оправданий существования или создания организации может быть стремление максимально увеличить шансы каждого на то, чтобы, работая вместе с остальными, он будет расти и развиваться на своем рабочем месте. Мотивировать или стимулировать людей только напрямую в современном мире невозможно. Более эффективный путь – создание климата, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться поставленных целей.

Таким образом, анализ теории и практики современной мотивации работников в России позволяет охарактеризовать *модель нематериальной мотивации труда* по ряду параметров:

1. *Исходные параметры*: неравномерность исходных показателей мотивации и искаженный менталитет разных групп российских работников; концепция двойной мотивации с помощью внешних и внутренних стимулов; положительные стороны западных теорий мотивации; имеющаяся в работе модель балансировки индивидуальной и групповой мотивации.

2. *Исходные условия*: одинаково сильно развитые группы низших и высших потребностей у российских работников; возможность с помощью оплаты труда удовлетворять одновременно потребности обоих уровней; наличие мотивирующих факторов организации труда; понимание руководителями мотивирования трудовой деятельности для каждого из работников.

*Общее положение модели в области индивидуальной мотивации* можно сформулировать следующим образом:

1. Для успешной мотивации сотрудников предприятия руководителю необходимо предоставить им возможность удовлетворять определенные активные потребности вследствие выполнения производственных задач, распреде-

ленных дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей каждого работника.

2. Этот процесс будет сопровождаться повышением преданности интересам организации (выражение сбалансированности мотиваций и интересов) и повышением производительности труда.

3. Каждый человек должен рассматриваться не в качестве орудия для достижения целей, но как личность, требующая к себе бережного отношения и индивидуального подхода.

4. Работа в значительной мере должна соответствовать интересам и способностям работника.

Надо учитывать, наряду с изложенным выше, что при невозможности в современных российских условиях обеспечить равномерную и достаточно высокую оплату труда большое значение для нематериального стимулирования приобретает гибкая система льгот для работников. Практика показывает, что основными мотивирующими льготами являются: свободный режим работы; дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для организации; предоставление творческой свободы при выполнении заданий; возмещение фирмой некоторых затрат работника на личные нужды (3-4 раза в год); оплата коммунальных расходов; бесплатное питание в обеденный перерыв и проезд на работу и с работы; оформление личных поездок как командировок фирмы; и последняя, самая весомая льгота – выдача кредита на покупку жилья или автомашины.

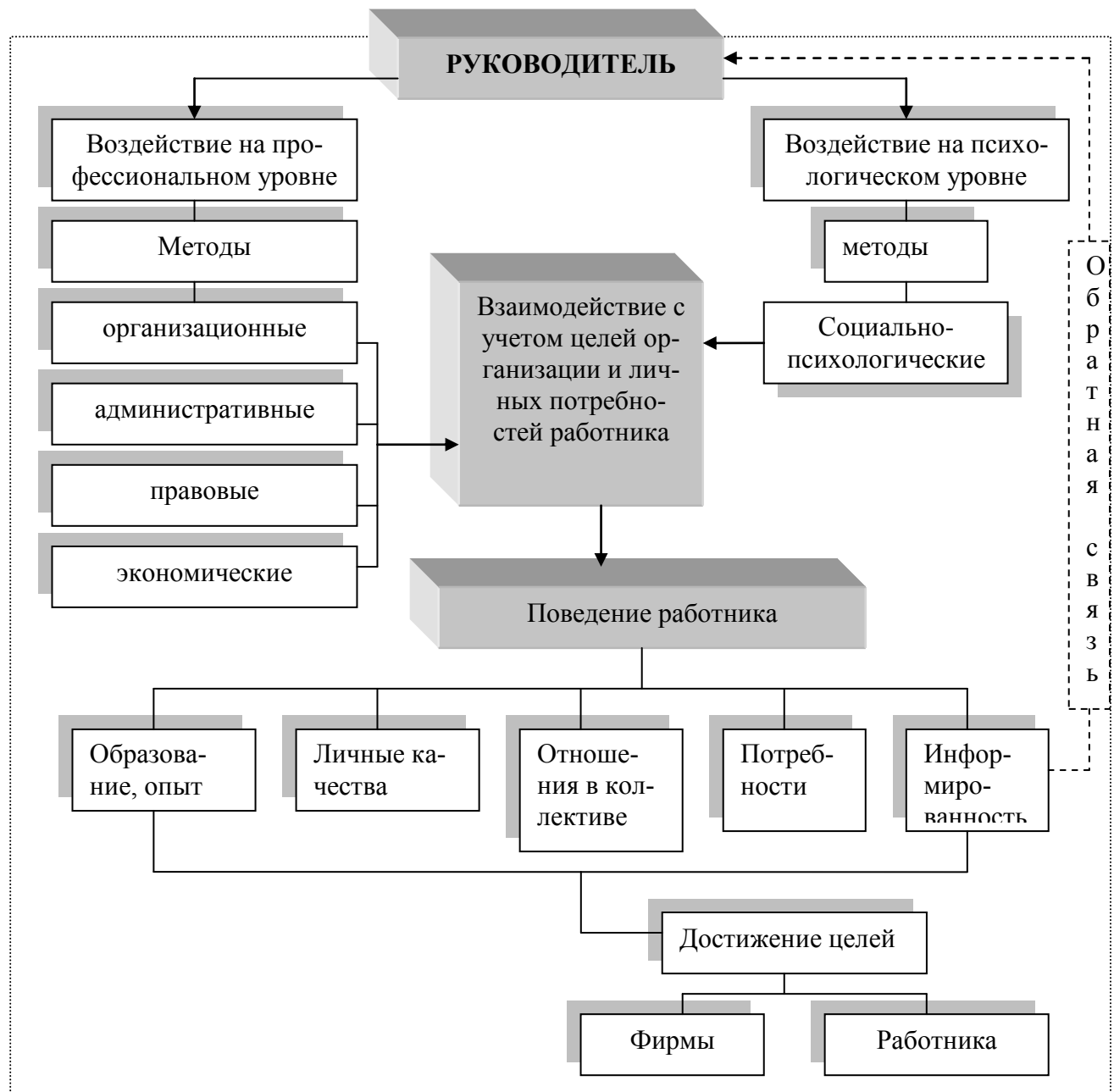
Индивидуальные особенности мотивации каждого работника влияют на мотивацию формальных и неформальных групп в малом и среднем бизнесе России. Например, обусловленные неустойчивым материальным положением (низкой оплатой труда и отсутствием льгот) и необходимостью первоочередного удовлетворения низших потребностей, собственнические интересы работников препятствуют созданию прочных и развитых формальных групп (смен, участков, отделов, лабораторий). В таких организациях формальные группы находятся долго на низших ступенях развития мотивационных структур (5-я и 4-я), зато неформальные – на высоких 1-й и 2-й ступенях. В таких случаях для повышения эффективности управления необходимо правильно понять принцип балансирования индивидуальной и групповой мотивации:

***По мере усиления групповой мотивации и укрепления группы (как формальной, так и неформальной) происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми и/или организационными.*** Это отражается на улучшении психологического климата в группе и организации, повышении эффективности труда и упрощении управления группой или организацией.

Таким образом, руководителю организации, стремящемуся работать грамотно с персоналом, на современном уровне, необходимо: постоянно изучать личностные и профессиональные особенности каждого работника, степень

развитости (зрелости) формальных и неформальных рабочих групп, иметь представление о качестве трудовой жизни своих работников (на основе анализа внутренней среды организации), искать способы реализации ожиданий работников, добиваться слаженного взаимодействия, сотрудничества с ними.

На рис. 4.3 представлена модель управленческого воздействия на работников<sup>9</sup>.



<sup>9</sup> Приводим по: Макарова И.К. Управление персоналом, с.87.

Рис.4.3 Модель управленческого воздействия руководителя на работников организации

#### 4.4. Основные модели управления персоналом

Менеджеры стремятся получить наивысшую отдачу от человеческих ресурсов для достижения устойчивых конкурентных преимуществ своих компаний. Рассмотрим более полный ряд наиболее известных **моделей** управления персоналом.

**Управление по результатам.** Это система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конечных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, их измерения и контроля. Делегированные из центра задачи контролируются на основе их сравнения с полученными результатами. Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов в котором:

- С помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (требования к результатам и ожидаемые результаты);
- Целенаправленное осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением персоналом;
- Результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

**Управление посредством мотивации.** Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия.

Есть несколько разновидностей мотивационного управления:

1. Рациональная мотивационная модель, в основе которой – использование материальных стимулов, то есть награждение или взыскание по результатам работы;
2. Мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека: предоставления возможности самовыражения, творчества в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, наличие перспективы карьеры и профессионального роста;

3. Мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

**Рамочное управление.** Эта модель исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология следующая: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя<sup>10</sup>.

**Управление на основе делегирования.** Это более совершенная система управления, чем рамочная система управления. Делегирование полномочий давно используется в менеджменте. Здесь подразумевается передача подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, т.е. это перевод задач на более низкий уровень. Но управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности принципиально отличается от прежнего опыта делегирования. Речь идет о модели управления, называемой *Бад-Гарцбургской* (основоположник – профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург). Суть этой модели управления состоит в следующем:

- ясная постановка задачи;
- четкое определение рамок принятия решений;
- четкое разграничение ответственности за действия и результат<sup>11</sup>.

*Габсбургская модель* была призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из простых исполнителей специалистов, мыслящих и действующих как предприниматели. Она базируется на принципах:

- 1) производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость и где они будут реализовываться; должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;
- 2) вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения;
- 3) ответственность не должна концентрироваться только у высшего руководства, ее часть должна делегироваться в подразделения работникам, которые занимаются данными проблемами;
- 4) распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх, по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

<sup>10</sup> Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Экономика, 1991, – С.71.

<sup>11</sup> Менеджмент и рынок: германская модель: учебное пособие. – М.: БЕК, 1995.

5) принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием.

Следование этим принципам обязательно для всех.

Главным достоинством этой модели является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

**Партисипативное управление.** Эта модель базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Такой вид управления может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

**Предпринимательское управление.** Суть концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Здесь принята ориентация не на принудительный, а на демократичный механизм поведения, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий.

Итак, модели разные. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная культура и стратегия, организационная среда. Модель, успешная в одной организации, может оказаться не эффективной в другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

Основополагающие **принципы современной концепции управления персоналом:**

1. *Признание человеческих ресурсов решающим фактором* эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Ориентация на *стратегический подход* к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную, с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Признание *экономической целесообразности инвестиций* в формирование и развитие человеческих ресурсов.

4. *Самоуправление, демократизация, социальное партнерство*: активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. *Принцип развития*. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

- *Принцип качества трудовой жизни*. В условиях перехода от технократического к гуманистическому подходу в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

- *Принцип профессионализации управления* основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом.

- *Принцип инновационности* состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

**Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления человеческими ресурсами, применяя их с учетом конкретной ситуации и специфики деятельности организации.**

#### 4.5 Методы управления персоналом

Сгруппируем и уточним информацию о методах управления персоналом, которая в той или иной степени рассматривалась выше.

Всю совокупность методов управления персоналом можно представить состоящей из *трех блоков*. Это методы *административно-организационные, экономические и социально-психологические*.

**Административно-организационные методы** ориентированы на такие мотивы поведения как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга. Это *прямые* формы воздействия, обязательные к исполнению каждым работником. При этом используется управленческое воздействие через наказание и поощрение. *Административное наказание* эффективно только тогда, когда его воздействие на работников достаточно сильно и быстро следует за нарушением производственной дисциплины или некачественным исполнением обязанностей, а также, когда наказание сосредотачивается больше на деятельности, чем на личности, когда сопровождается комментариями и происходит в атмосфере доброжелательности. *Эффект от наказания* в конечном счете труднее оценить, чем эффект от поощрения, так как дисциплинарные санкции лишь делают менее вероятными те нарушения поведения, против которых они направлены, но при этом они могут порождать новые формы отклонений.

В качестве административно-организационных методов воздействия в современных деловых организациях выступают должностные инструкции, положения о подструктурах (отделах, службах и т. д.), правила внутреннего трудового распорядка, которые не только описывают обязанности работников, принципы взаимоотношений на всех уровнях управления, нормы поведения, но и являются своего рода «рабочими директивами». С другой стороны, ведение контрактов, должностных инструкций при авторитарном управлении ограничивает возможности произвола и волюнтаризма со стороны руководителей в отношении своих подчиненных. Должностная инструкция – это как бы защитный механизм для работника в бюрократической организации: содержит четкий набор полномочий, ответственности, спектр возможных (необходимых) действий. Поэтому все, что лежит за пределами должностной инструкции работник может не исполнять. См. рис.4.4.

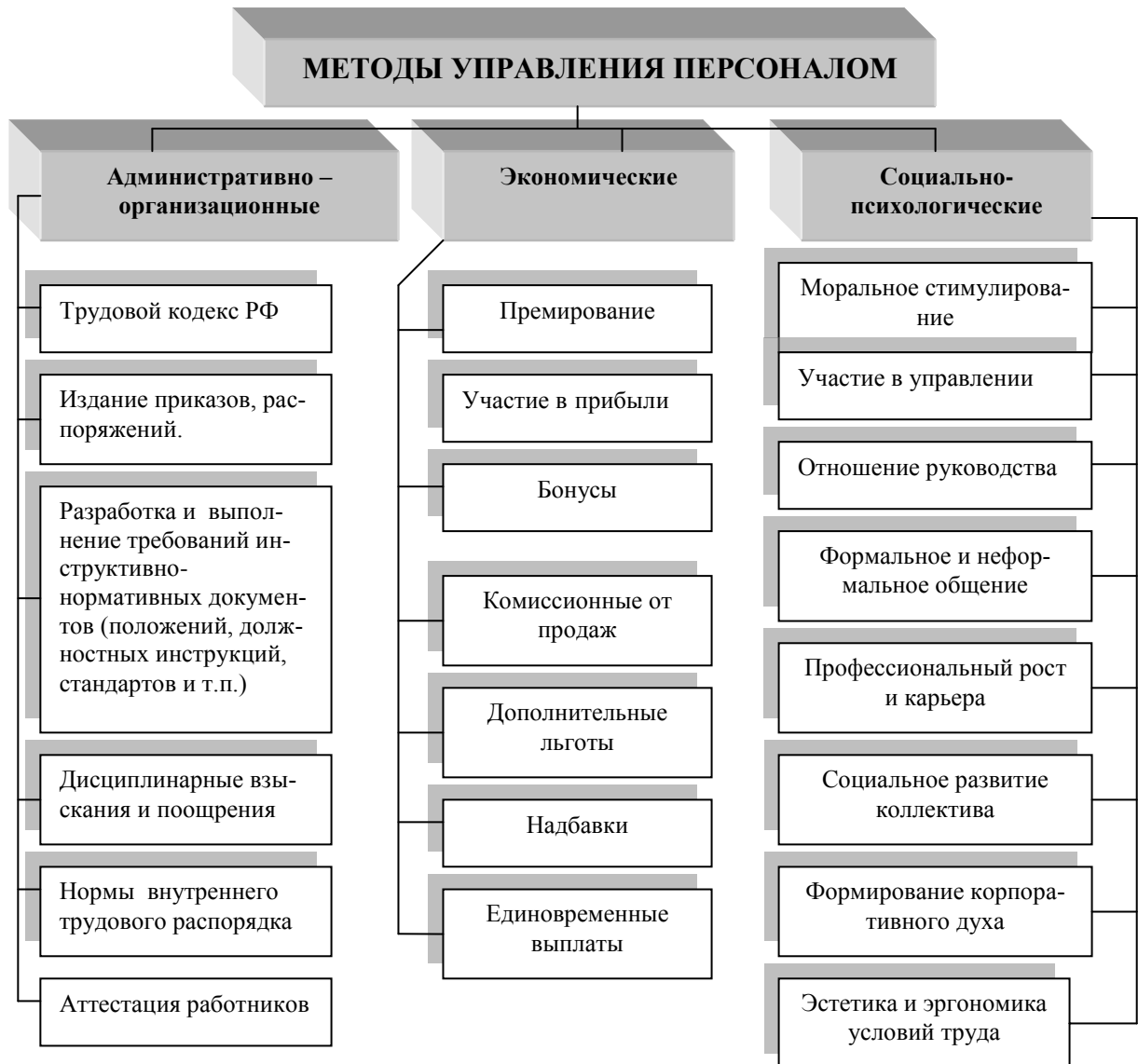


Рис. 4.4 Основные методы управления персоналом

Но в современных организациях, и особенно малых и средних по численности, сегодня активно внедряются квалификационные карты, или карты компетентности как набор квалификационных и социально-нравственных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий ту или иную конкретную должность. Также достаточно широко распространяются такие прогрессивные персонал-технологии (модели управления), как управление по результатам, управление по целям, рамочное управление, управление с помощью делегирования полномочий и некоторые другие (см. об этих методах выше).

Психологи, работающие в области организации труда, отмечают, что для современного работника характерны внутренние противоречия, обусловленные разнонаправленностью его потребностей:

1) с одной стороны, он нуждается в уединении, чтобы сосредоточиться на выполнении своих обязанностей, а с другой ему требуется межличностное общение, участие в коллективной деятельности;

2) с одной стороны работник нуждается в регламентации своей деятельности, поскольку неопределенность приводит к различной силы стрессам, конфликтам с руководством, растерянности, неуверенности в правильном направлении и качестве своей работы, но с другой стороны, ему нужна определенная свобода, самостоятельность, независимость в работе;

3) с одной стороны, человек должен четко и вовремя выполнять поставленные задачи для достижения конкретного результата, с другой стороны, люди стремятся к проявлению творчества, предприимчивости, инициативы, которые бывает трудно «загнать» во временные рамки и директивные сроки.

На разрешение этих противоречий нацелены административно-организационные методы, связанные с воздействием через организацию труда, которые должны обеспечить достижение организационных целей и удовлетворить индивидуальные потребности работников.

Развитие компьютеризации, телекоммуникаций, дебиюрократизация и гуманизация производства в передовых предприятиях и отраслях индустриально развитых стран в 80-90-х гг. XX в. привели к реформированию организации трудовой деятельности, к возникновению новых понятий: «гибкая форма трудовой занятости», «гибкое рабочее время», «телеработа», «виртуальный офис» и т.п. Организационные структуры управления децентрализуются (значительное число подразделений предприятий наделяются максимальным числом полномочий для самостоятельной работы, ориентированной на конечный результат (дивизиональные формы оргструктур, проектные структуры).

Таким образом, признание и вознаграждение, безусловно, являются мощными стимулами производительной трудовой деятельности. Но при этом следует принимать во внимание, что в современных инновационных, предпринимательских организациях, проектных и матричных оргструктурах лучшим способом стимулирования творческих работников является «обогащение» их труда, предоставление самостоятельности и максимальной независимости. Но подобные современные методы работы приемлемы далеко не всегда, особенно в нашей российской действительности, поскольку многие работники боятся, не желают этой самостоятельности, ответственности, не привыкли «выкладываться», не доверяют свои руководителям и пр. (см об этом более подробно в темах 1 и 2.). Чтобы преломить такое состояние работников, необходимо время, большой воспитательный труд руководителей, наличие у них самих соответствующей высокой управленческой культуры и широких познаний о человеке и движущих его поведением мотивах.

На протяжении последних десятилетий традиционные административно-организационные методы дополняются *экономическими и социально-*

*психологическими методами.* Эти методы считаются методами *косвенного* (опосредованного) управленческого воздействия.

Приоритетная роль в механизме управления персоналом в российских организациях принадлежит *экономическим методам*, с помощью которых осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Процесс определения материального вознаграждения работника является весьма сложным. С одной стороны, должна учитываться деятельность работника, а с другой – необходимо его мотивировать на достижение желаемого уровня деятельности. Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других методов воздействия не достигает своих целей. Оно должно сочетаться с административно-организационными и социально-психологическими методами управления, так как нацелено на удовлетворение не только физиологических потребностей, но и потребностей безопасности, социальных и других (эгоистических). Для мотивации производительного и творческого труда система экономических методов воздействия должна отражать сегодня не только оценку достигнутых результатов деятельности работника, но и учитывать его компетентность, напряженность, ответственность, инновационность и ценность работы для организации. Система материального вознаграждения должна отвечать следующим требованиям:

- 1) быть простой, понятной и привлекательной для каждого работника;
- 2) быть гибкой, экономически обоснованной;
- 3) позволять интегрировать материальные и моральные стимулы, а также комбинировать оплату индивидуального труда с участием в коллективной деятельности;
- 4) позволять не только оценивать результаты, но мотивировать работника на достижение более высокого уровня деятельности.

В развитых странах появилось понятие «политика вознаграждения» как целостная система проектирования и реализации политики участия сотрудников в распределении доходов фирмы, в управлении капиталом. Например, в США в 90-х гг. планы участия персонала в прибылях имелись более чем у 15% крупных компаний, ими было охвачено более 30% всех занятых. Системы участия в прибылях различаются в разных странах по показателям и уровням выплат. Но общим для них является то, что трудовой доход работника складывается из двух частей: зарплаты, которая устанавливается контрактом или коллективным договором, и выплаты из прибыли предприятия, определяемые путем соглашения между наемными работниками и работодателем. Участие в прибылях реализуется в форме текущих выплат (40%) в виде премии или акций, либо в форме отложенных выплат (60%), представляющих собой откладывание части прибыли фирмы на имя работника. По своей сути система участия в прибыли является формой превращения части трудового

дохода в предпринимательский доход, выплачиваемы в виде *бонусов* (по итогам года) наличностью или акциями.<sup>12</sup>

Таким образом, в условиях рыночной экономики эффективное функционирование организации, реализация ее трудового и творческого потенциала невозможны без разработки и внедрения механизма согласования экономических интересов основных субъектов трудовых отношений, без вовлечения работников в экономическую жизнь своего предприятия.

***Социально-психологические методы управления*** основаны на использовании социального механизма воздействия на работника: формирование обстановки признательности со стороны коллектива и ощущения работником своей значимости, делегирование ему полномочий планирования и контроля качества собственной работы, вовлечение в управление организацией, продвижение по службе и творческий рост, создание благоприятной атмосферы сотрудничества и партнерства, доброжелательное отношения руководителей к работникам и т.п. Развитие в последние десятилетия концепций гуманизации труда, повышения качества трудовой жизни, изучение японского менеджмента позволили привлечь внимание руководителей современных предприятий к работнику как к личности, поддержке и развитию его социальных потребностей и жизненных ценностей, формированию сильной организационной (корпоративной) культуры. См. рис. 4.5.

---

<sup>12</sup> Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993. – С.85.

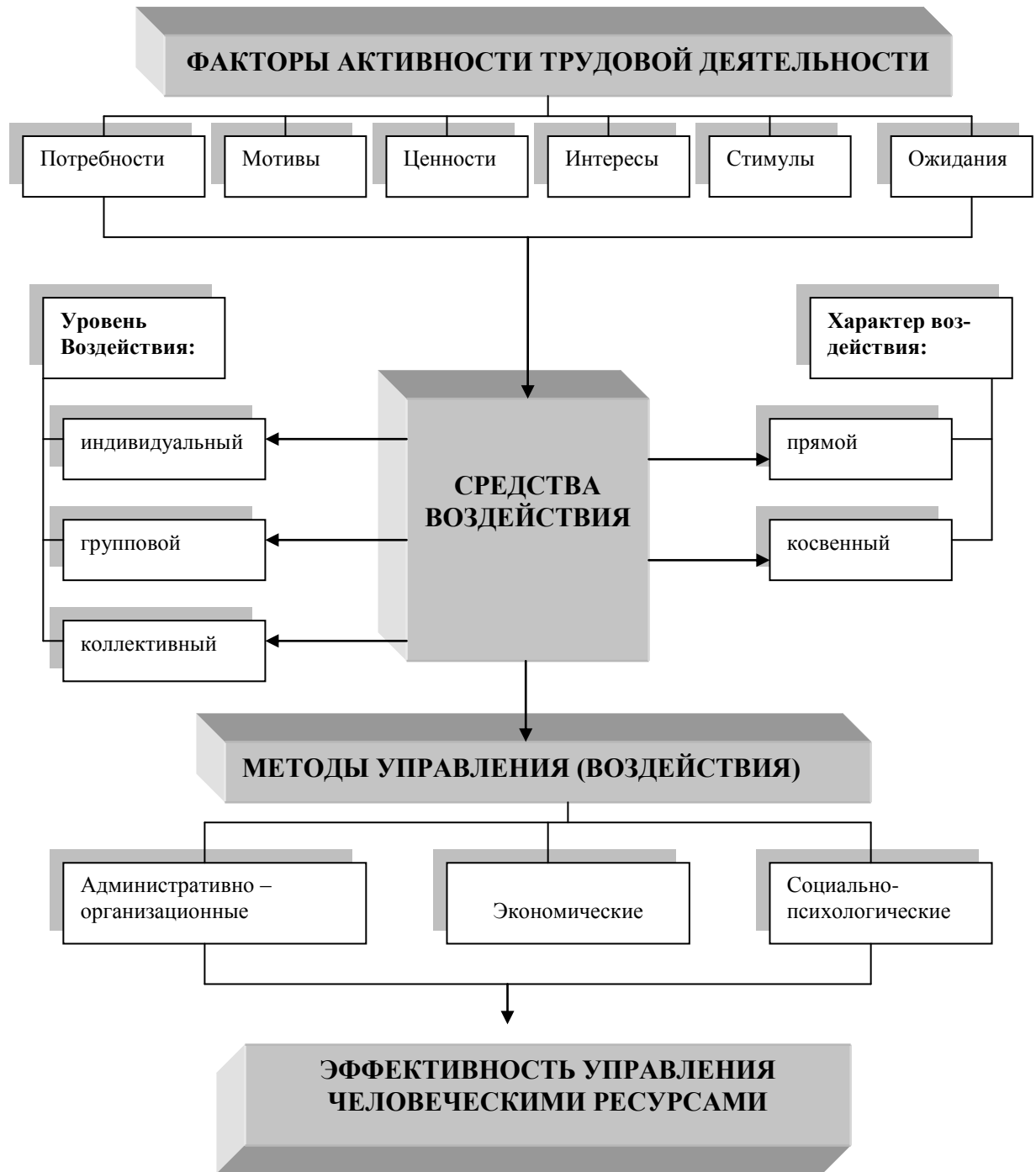


Рис.4.5 Механизм управления человеческими ресурсами организации

Проведенный анализ методов управления показывает, что в деловых организациях трудно установить границу и силу воздействия перечисленных групп методов, так как все они взаимосвязаны и применяются в сочетании. Но отличительная особенность современного управления персоналом заключается в том, что он постоянно развивается, так как средства не являются застывшими, а изменяются под воздействием среды, стратегии, культуры организации. При этом эффективность внутрифирменного механизма управления

персоналом зависит от интеграции и слаженности взаимодействия механизмов на уровне индивида, рабочей группы, коллектива организации в целом.

Таким образом, важнейшими направлениями современной внутрифирменной перестройки управления являются:

- расширение полномочий работников, изменение форм контроля,
- совместное принятие хозяйственных решений,
- создание атмосферы доверия,
- развитие механизмов стимулирования труда,
- повышение качества трудовой жизни.

То есть, на первый план выдвигается требование комплексного, системного подхода к «человеческому ресурсу» в увязке со стратегическими установками фирмы, создания корпоративной культуры инновационного типа.

Особенность современного внутрифирменного механизма управления персоналом заключается в отказе от жестких административно-командных методов воздействия (как внешних, так и внутренних) комплексно на *трех уровнях*: 1) работника как личности; 2) рабочей группы и 3) коллектива в целом. Таким образом, реализуются и развиваются интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности работников, которые рассматриваются как достояние и конкурентное преимущество организации.

## Резюме

Исторически в управленческой науке сформировались два подхода к формированию механизма управления человеком в производственной системе – 1) *рационалистический* и 2) *поведенческий*. Рационалистическая модель соответствует более ранним этапам развития производства, а поведенческая модель – более поздним.

*Формальное* управление опирается на формально установленные организационные положения (организационный порядок). А признаками *неформального* управления является опора на человеческие неформальные отношения (уважение, доверие, творчество, лидерство).

Выбор средств управленческого воздействия в организации обусловлен, в значительной мере, иерархией требований к поведению работников, которые выражаются такими показателями, как *исполнительность, продуктивность, инициативность, социальная активность*.

Исследования показывают, что преобладающая на предприятиях малого и среднего бизнеса в России скудость мотивации и неразвитость потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, делают работника трудно управляемым, практически неподвластным стимулированию. К этому следует добавить патерналистское сознание: все блага – от премии до квартиры – работник привык не зарабатывать, а получать от руководства и государства. В психологическом восприятии трудовой деятельности широко распространились консерватизм, нежелание воспринимать инновации повы-

шать квалификацию и получать новые знания, получать новую профессию. Это относится и к рабочим, и к специалистам, и к управленцам среднего звена.

Ученые рекомендуют первоочередное внимание обратить на анализ процесса мотивации с целью определения баланса и зависимости между *индивидуальной* и *групповой мотивацией* с учетом изменений, происходящих в области мотивации в условиях формирования рыночной экономики.

Для руководителей и специалистов по управлению персоналом представляют интерес и работы отечественного ученого Л.С. Выготского (наряду с общеизвестными зарубежными учеными А. Маслоу, МакКлеландом, Херцбергом и др.), связанные с мотивационными проблемами. Школой Выготского, в частности, утверждается, что в психике человека существует *два параллельных уровня развития психики – высший и низший*, которые и определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. Отсюда вытекает и *двойственный* характер удовлетворения потребностей одновременно через творческий характер деятельности и материальное стимулирование (т.е. сочетание материального и духовного аспектов).

В мотивации персонала важно учитывать внешнюю и внутреннюю мотивации человека.

Одной из наиболее современных и полезных концепций мотивации является *концепция организационного роста Литвина – Стрингера*, разработанная на основе *теории Макклеланда и теории поля*. Она демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного.

Д. МакГрегор сформулировал (1950-е гг.) теорию X и теорию Y – две теории, отражающие и объясняющие формирование двух стереотипов отношения к работнику и которые могут объяснить существование двух основных стилей управления – административного и демократического.

Мотивировать или стимулировать людей только напрямую в современном мире невозможно. Более эффективный путь – создание климата, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться поставленных целей.

Руководителю организации, стремящемуся работать грамотно с персоналом, на современном уровне, необходимо: постоянно изучать личностные и профессиональные особенности каждого работника, степень развитости (зрелости) формальных и неформальных рабочих групп, иметь представление о качестве трудовой жизни своих работников (на основе анализа внутренней среды организации), искать способы реализации ожиданий работников, добиваться слаженного взаимодействия, сотрудничества с ними.

К основным моделям управления персоналом, которые могут давать высокую отдачу являются: управление по результатам; управление посредством

мотивации; рамочное управление; управление на основе делегирования; партисипативное управление; предпринимательское управление.

Основополагающие принципы современной концепции управления персоналом:

- признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации;
- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом,
- признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.
- самоуправление, демократизация, социальное партнерство;
- принцип развития;
- принцип качества трудовой жизни;
- принцип профессионализации управления;
- принцип инновационности

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления человеческими ресурсами, применяя их с учетом конкретной ситуации и специфики деятельности организации.

К основным методам управления относят административно-организационные, экономические и социально-психологические.

В современных условиях актуальным является отказ от жестких административно-командных методов воздействия (как внешних, так и внутренних) комплексно на *трех уровнях*: 1) работника как личности; 2) рабочей группы и 3) коллектива в целом. Таким образом, реализуются и развиваются интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности работников, которые рассматриваются как достояние и конкурентное преимущество организации.

### Вопросы для повторения

1. Поясните понятие «рационалистический тип управления».
2. Поясните понятие «поведенческий тип управления».
3. Какова особенность «формального» управления людьми?
4. К каким последствиям может привести усиление методов жесткого формального управления (положительные и негативные)?
5. Какова особенность «неформального» управления людьми?
6. Основные методы управления людьми при командно административной системе управления экономикой (1917 -1950 гг.).
7. Основные методы управления людьми на организационно экономическом этапе управления экономикой (1960 -1980 гг.).
8. Каковы особенности трудового сознания работников российских предприятий, которые были выявлены исследователями в 1990-х гг.?
9. Особенности поведения работодателей в 1990-х гг.

10. Структура потребностей и мотивы поведения человека в труде – какова взаимосвязь между ними? К какому типу теорий мотивации относятся эти представления?
11. Перечислите примерный перечень первичных потребности человека.
12. Перечислите примерный перечень вторичных потребностей человека.
13. В чем заключается модель мотивации Макклеланда – Аткинсона?
14. Какие проблемы рассматривают процессные (процессуальные) теории мотивации?
15. Какие особенности в мотивации человека выявил отечественный ученый Л.С. Выготский?
16. Что означает понятие «внешняя мотивация»?
17. Что означает понятие «внутренняя мотивация»?
18. В чем смысл «концепции организационного роста» Литвина – Стрингера?
19. В чем отличие мотивации группы от мотивации индивидуума?
20. Охарактеризуйте пять ступеней мотивации группы.
21. Как связан достигнутый уровень развития мотивации группы со стилем управления (воздействия) людьми со стороны менеджеров.
22. Какие представления существуют о «качестве трудовой жизни»? Назовите примерный состав компонентов «качества трудовой жизни».
23. «Теория Х» и «теория Y» – назовите фамилию автора этого научного подхода.
24. В чем заключаются основные положения «теории Х»?
25. В чем заключаются основные положения «теории Y»?
26. В чем заключаются особенности применения исходных положений этого теоретического подхода для современного управления персоналом?
27. Поясните основные особенности модели «управления по результатам».
28. Поясните основные особенности модели «управления посредством мотивации».
29. Поясните основные особенности модели «рамочного управления».
30. Поясните основные особенности модели «управления на основе делегирования».
31. Поясните основные особенности модели «партисипативного управления».
32. Поясните основные особенности модели «предпринимательского управления».
33. В чем особенности административно-организационных методов управления?
34. В чем заключаются особенности экономических методов управления персоналом?
35. Каковы особенности социально-психологических методов управления?
36. Назовите три уровня комплексного воздействия современного внутрифирменного механизма управления персоналом.