



На правах рукописи

**САЛОГУБ АНЖЕЛА МИХАЙЛОВНА**

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
ДЛЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 22.00.08 - социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Ростов-на-Дону, 2005

Работа выполнена в Северо-Кавказской академии  
государственной службы на кафедре социологии

- Научный руководитель:** доктор философских наук, профессор  
*Зинченко Геннадий Павлович*
- Официальные оппоненты:** доктор философских наук, профессор  
*Золотухин Валерий Ефимович*
- доктор социологических наук, профессор  
*Сологуб Владимир Антонович*
- Ведущая организация:** Пятигорский государственный лингвистический университет

Защита состоится «\_\_\_» июня 2005 г. на заседании диссертационного совета Д 212.208.01. по философским и социологическим наукам в Ростовском государственном университете по адресу: 344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 160, ИППК при РГУ, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Ростовского государственного университета (344006 г. Ростов н/Д, ул. Пушкинская, 148).

Автореферат разослан «\_\_\_» 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Маринов М.Б.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

*Актуальность темы исследования* обусловлена реалиями перехода российского общества из одной цивилизации в другую. Проблема в том, что оно унаследовало среднеиндустриальный уровень промышленного производства в социалистическом варианте. Управление производством в советский период сохраняло доминирующее положение инструментальных организаций. Они определяли востребованность тейлористских принципов в управленческой сфере, в том числе в работе с кадрами.

Отказавшись от социалистического опыта, россияне устремились к высшему уровню капиталистической индустриализации с тем, чтобы органично, на собственной основе вступить в фазу постиндустриального развития. Сложность решения данной задачи, заключается в отборе таких новаций, которые бы позволили модернизировать отечественные предприятия и подтянуть их до уровня современных преуспевающих компаний.

Однако модернизация, запущенная в нашей стране, была связана в основном с процессами выживания, первоначального накопления капитала, что привело российского работника к различным проблемам: от трудностей адаптации к теневой экономике до утраты смысла работы. В таких условиях крайне необходима эффективная работа с персоналом. Но руководители отечественных организаций, разрушив прежнюю систему управления кадрами, пока не сумели создать новую, соответствующую рыночным отношениям.

Следует отметить, что усилия российских социологов сосредоточены в основном на вопросах создания в стране высокоразвитого индустриального общества, способного добиваться благополучия и социальной защиты работников. Безусловно, такого рода новации, соответствующие социальные технологии нужны нашим организациям. Но они относятся к достижениям 70-х годов XX века. Между тем к изучению инноваций постиндустриального общества конца XX века, отклоняющегося от социалистиче-

ского и капиталистического строительства, должной заинтересованности пока не проявляется.

Настоящая диссертация посвящена проблеме социологического обоснования современной модели управления человеческими ресурсами (УЧР) для российских организаций. Постановка этой проблемы имеет теоретические и практические основания. Большинство отечественных и зарубежных специалистов выделяют человеческие ресурсы как фактор, определяющий эффективность и конкурентоспособность современной организации. Вместе с тем, социологические наблюдения фиксируют слабую артикулированность содержания этой деятельности. Даже в крупных корпорациях службы персонала не рассматриваются в качестве полноценных менеджерских подразделений. Налицо запаздывание в теоретическом осмыслении специфики менеджмента в сфере УЧР. Четко не определен сам термин «управление человеческими ресурсами», отсутствует продуманная модель деятельности менеджеров в данной сфере.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена: во-первых, необходимостью разработки новой модели и соответствующим изменением реальной практики управления человеческими ресурсами с учетом длительной перспективы; во-вторых, потребностью социологического анализа и творческого синтеза российского и зарубежного опыта в организационно-управленческой сфере, в том числе в системе управления людьми.

*Степень научной разработанности темы.* Вся литература, в которой так или иначе затрагивается тема исследования, для удобства рассмотрения разделена на четыре группы, неравнозначных как по объему, так и по глубине проработки поставленных в них проблем.

*Первая* группа работ связана с пониманием социальной среды формирования современных моделей управления человеческими ресурсами в процессе трансформации индустриального общества в постиндустриальное, раскрываемого зарубежными социологами: Д. Беллом, Дж. Гэлбрай-

том, Й. Масудой, А. Тоффлером и др., а также отечественными - О.Н. Антипиной, В.Л. Иноземцевым, В.А. Красильщиковым и др.<sup>1</sup> В них рассмотрены инновационные основы развития общества, новые критерии труда, организации и управления.

*Вторая* группа публикаций, затрагивающая организационно-управленческую сферу, представлена специалистами в области менеджмента, социологии управления и социологии организаций: И. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, Т. Питере, Г. Саймон, Р. Уотермен, а также М.Т. Алексич, Е.М. Бабосов, Т.П. Галкина, Г.П. Зинченко, Э.А. Капитонов, А.И. Кравченко, А.И. Пригожий, А.В. Тихонов, М.В. Удальцова, В.Н. Шевелев и др.<sup>2</sup> Названные исследователи особое внимание уделяют «поведенческому» подходу к управлению, эффективность которого рассматривается как максимальное использование личностного и группового потенциала работников организации.

*Третья* группа источников связана с проблемой эффективного управления людьми в социальной организации. Среди авторов этих трудов следует выделить Г. Десслера, Л. Джуэлла, Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, Г.П. Зинченко, В.Е. Золотухина, А.Я. Кибанова, В.П. Пугачева, С.И. Самыгина и др., акцентирующих внимание на комплексность и научно-прикладную направленность работы с людьми<sup>3</sup>.

*Четвертая* группа трудов дает непосредственное представление о содержании управления человеческими ресурсами и позиции менеджера в этой сфере. Достаточно популярные версии предложены Дж. Иванцевич, Л. Кроуч, П. Тейлор, М. Хилб, Р. Шулер, А.П. Волгиным, В.А. Дятловым, В.И. Митирко, А.А. Модиным, В.В. Травиным, В.В. Щербиной и др.

Термин «человеческие ресурсы» появился на Западе в 70-е годы прошлого века. Его введение связывалось с намерением руководителей продвинутых организаций перейти к наиболее полному и рациональному использованию человеческого потенциала в условиях перехода к постиндустриальному обществу. Обычно под УЧР понимается деятельность, в которой человеческий-компонент организации рассматривается как важнейший ресурс, фактор ее эффективности и конкурентоспособности, средство достижения стратегической цели<sup>1</sup>.

Для многих отечественных исследователей введение термина УЧР не означает принципиально нового направления управленческой деятельности в работе с людьми<sup>2</sup>. Для значительного числа авторов такие термины как «управление трудовыми ресурсами», «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами» является синонимами<sup>3</sup>. Имеется ряд специалистов, для которых введение этого термина ассоциируется с переходом от традиционных (административных) методов в работе с кадрами к новой практике, ориентированной на развитие человеческих ресурсов, как стратегии развития бизнеса<sup>4</sup>.

Анализ указанных работ позволяет сделать вывод о том, что тема исследования, находясь на стыке междисциплинарного взаимодействия менеджмента, социологии и психологии управления, социологии организаций, социологии и психологии личности, экономики и социологии труда,

<sup>1</sup> Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия /Под ред. М. Пула и М. Уорнера. СПб., 2002.

<sup>2</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 1997.

<sup>3</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1993.

<sup>4</sup> Иванцевич Дж., Лобанов ^ Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

требует социологического обоснования в парадигме постиндустриального развития общества.

В этой связи уместно подчеркнуть, что *проблема диссертационного исследования* обусловлена противоречием между потребностью социальных организаций в эффективной системе управления человеческими ресурсами и реальной практикой руководства людьми в транзитивном российском обществе.

Современные предприниматели в нашей стране ориентируются на максимальную прибыль, рассматривая работников лишь в качестве рабочей силы и не более того. При этом приоритет борьбы за «выживание» тормозит процесс формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами. Целеустремленное движение к прогрессивной практике работы с людьми пока отсутствует, ибо нет вразумительного ответа на вопрос о том, что представляет собой эта система?

*Цель* исследования заключается в разработке проблемы предпосылок формирования современной модели управления человеческими ресурсами для российских организаций.

Достижение данной цели предполагает реализацию следующих задач исследования:

- 1) показать возрастание роли человеческого фактора в производственном процессе;
- 2) провести анализ концепций и выявить эволюцию подходов к руководству людьми в организации;
- 3) рассмотреть современные модели управления персоналом;
- 4) представить маркетинг как инновационный принцип управления человеческими ресурсами;
- 5) выявить конструктивность современных методов мотивации поведения работников;
- 6) изучить возможности развития человеческих ресурсов;

7) разработать стратегию реализации новой модели управления человеческими ресурсами.

**Объектом** исследования являются люди (человеческие ресурсы) организации и отношения между ними.

**Предмет** диссертационного исследования составляет концептуальное представление новой модели управления человеческими ресурсами для российских организаций.

**Теоретико-методологические основы исследования.** Изучение проблематики управления человеческими ресурсами осуществлено в теоретико-методологической парадигме социологических теорий «среднего ранга», позволившей интегрировать концептуально-теоретическое и прикладное знания, а также практики социальных технологий. При этом в работе применяются принципы: а) *сравнительно-исторического* и *кросс-культурного* анализа, посредством которых выявлена эволюция концептуальных подходов к управлению людьми; б) *интегративно-системного* способа формирования новой модели управления человеческими ресурсами для современных российских организаций. В качестве теоретических предпосылок автором диссертации использованы работы по менеджменту, управлению персоналом, социологии управления, организаций, труда, личности, способствующие разработке современной модели управления людьми.

**Источниковую базу** диссертационного исследования составляют правовые акты, постановления государственных органов РФ, материалы научно-практических конференций, периодической печати, опубликованные данные эмпирических социологических исследований. Использование указанных источников было осуществлено с помощью повторного социологического анализа. Эмпирическую базу исследования составляют также материалы социологических проектов, в которых принимал участие автор. Среди них:

*Социологическое исследование № 1.* «Тенденции управления персоналом в российских организациях», проведенное Пятигорским филиалом

СКАГС. В качестве объекта исследования представлены эксперты по управлению персоналом. Объем выборки - 76 человек. Время проведения - июнь 2003 г.

*Социологическое исследование № 2.* «Современные технологии кадровой работы», проведенное Пятигорским филиалом СКАГС. Объект исследования — руководители служб персонала предприятий и организаций Ставропольского края. Объем выборки - 71 человек. Время проведения - март 2004 г.

*Социологическое исследование № 3.* «Факторы управления людьми - работниками», проведенное СКАГС. Респонденты представлены экспертами из числа руководителей государственных и коммерческих организаций Северного Кавказа. Объем выборки - 49 человек. Время проведения - октябрь 2004 г.

*Гипотеза исследования.* В производственном процессе объективно возрастает роль человеческого фактора. Постиндустриальное общество трансформирует производственные организации в *постэкономические* корпорации-сообщества, превращающие наемного работника в «соучастника» и «сохозяина» на основе акционирования и системы мотивирования, когда он попадает в прямую зависимость от результатов своего труда, качества продукции и роста прибыли от производственной деятельности. В этих условиях развитие человеческих ресурсов, повышение творческого потенциала работников, социальная защита, становится одной из корпоративных целей руководства.

Выбор и построение модели управления человеческими ресурсами опирается не на абстрактные схемы, а на эволюцию реальных подходов к руководству людьми в организации. Современные модели строятся, как правило, на основе двух подходов, сложившихся в США и Японии. Однако модель управления человеческими ресурсами в отечественной организации не может быть «импортной», а только своей, соответствующей культуре, традициям и духу россиян. В то же время она должна быть восприимчивой к внешним позитивным влияниям, демонстрировать инновационный потенциал, конструктивность для практики.

*Научная новизна диссертационного исследования* определяется решением поставленных задач и заключается в следующем:

- использована социологическая модель развития общества «доиндустриальное - индустриальное - постиндустриальное» для показа возрастания роли человеческого фактора в производственном процессе и обоснования необходимости формирования новой модели управления человеческими ресурсами для российских организаций;

- на основе сравнительно-исторического анализа выявлена эволюция концептуальных подходов к работе с людьми в организации, отражена динамика перехода от использования трудовых ресурсов до управления человеком;

- посредством кросс-культурного анализа рассмотрены основные тенденции управления человеческими ресурсами в американских, японских и российских организациях, определена стратегия и тактика формирования конструктивной модели работы с людьми на отечественных предприятиях;

- с помощью интегративно-системного подхода представлена новая модель управления человеческими ресурсами для российских организаций, важнейшим элементом которой является маркетинг как инновационный принцип управления человеческими ресурсами;

- в результате социологического исследования выявлена конструктивность современных методов мотивации поведения работников;

- изучены возможности развития человеческих ресурсов в российских организациях;

- разработана стратегия реализации новой модели управления человеческими ресурсами, применительно к современной капитализации российского общества.

*Положения, выносимые на защиту:*

1. По мере развития общества от традиционного к индустриальному и постиндустриальному объективно возрастает роль человеческого факто-

ра в производственном процессе. Этому способствуют содержание труда, контроль за персоналом, качество продукции, организация труда, личность работника, развитие демократии, рост цены труда. Динамика перехода к новым моделям работы с людьми связана с решением двух задач одновременно: модернизации (достижение российским обществом высшего уровня индустриализации) и постмодернизации (внедрение новаций постиндустриальной цивилизации).

2. В рамках индустриального и постиндустриального типов общества уместаются доктрины, которые находятся в основе организационных парадигм, продуцирующих культурные образцы и вытекающие из них концепции управления трудовыми ресурсами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, управления человеком. Каждая последующая концепция как бы синтезирует в себе опыт предыдущей.

3. Стратегический подход к системе работы с людьми в российских организациях определяет выбор в пользу японской модели. Тактический — предполагает выбор американской модели, что не противоречит перспективным установкам. Последующий переход к японской модели может быть осуществлен через промежуточную (комбинированную) модель управления человеческими ресурсами.

4. Маркетинг персонала - это деятельность, направленная на всестороннее изучение рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах, найм и отбор персонала, его деловая оценка. В результате формируются условия для оптимизации структуры персонала, его стабильности, обеспечения соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам сотрудников.

5. Мотивация - процесс побуждения работника к достижению личных и коллективных целей посредством монетарных и немонетарных средств. Она должна обеспечить связь между результативностью и оплатой труда, создать условия для личностного развития сотрудников, форми-

рования у них чувства причастности к своему предприятию, интеграции персонала вокруг миссии.

6. Развитие человеческих ресурсов есть процесс производственной социализации и адаптации персонала, обучения и совершенствования квалификации, планирования карьеры для реализации способностей работников, повышения их конкурентоспособности.

7. Стратегия реализации новой модели определяет выбор целей, принципов и правил работы с людьми в организации, а также активной, открытой кадровой политики. Успех создания эффективной системы управления человеческими ресурсами во многом определяется повышением статуса и роли службы персонала.

*Практическая значимость исследования* обусловлена его направленностью на углубление теоретико-методологических представлений о системе управления человеческими ресурсами в современном российском обществе, устремленном к постиндустриальной цивилизации. Содержание, выводы и предложения, изложенные в диссертации, могут быть использованы руководителями предприятий, фирм, компаний, акционерных обществ, а также в преподавательской практике при чтении лекционных курсов по социологии управления, организаций, труда, личности, управлению персоналом, социальному менеджменту и др.

*Апробация работы.* Результаты диссертационного исследования докладывались на заседании кафедры социологии Северо-Кавказской академии государственной службы, на всероссийских и региональных конференциях, отражены в публикациях, апробированы при чтении курсов в Пятигорском филиале СКАГС.

*Структура диссертации* включает введение, две главы и семь параграфов, заключение, список литературы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *введении* обосновывается актуальность темы исследования, характеризуется степень научной разработанности проблемы, определяются цель и задачи, теоретико-методологические основы исследования, источниковая база, гипотеза исследования, научная новизна, положения, выносимые на защиту, практическая значимость диссертации, апробация работы. Изложенные пункты в развернутой форме представлены в вводной части автореферата.

**В первой главе «Теоретико-методологические предпосылки формирования современной модели управления человеческими ресурсами»** в парадигме социологической теории «среднего ранга» исследуется роль человеческого фактора в производственном процессе, рассматриваются подходы к руководству людьми в организации, современные модели управления персоналом.

Для социологического обоснования современной модели управления человеческими ресурсами уточнены исходные понятия.

*Организация* — это устойчивая система объединения людей, взаимодействующих на основе разделения труда для достижения определенных целей. У нее есть сфера деятельности, порядок работы, ресурсы и устав. Все многообразие организаций подразделяется на классы и виды по определенным основаниям: *открытые и закрытые; формальные и неформальные; производственные* (самостоятельные хозяйственные единицы) *поддерживающие* (социализация индивидов), *реабилитирующие* (здравоохранение и т.п.), *адаптивные* (научно-исследовательские); *властные* (государство, партии); *инструментальные* (бюрократические) и *неинструментальные* (субъективные); *экономические* — с приоритетом доходов над работой, *постэкономические* - с приоритетом работы над доходами.

*Человеческий фактор* - наиболее широкое обозначение совокупности социальных свойств людей-работников (квалификация, мотивы пове-

дения, интересы, культура и др.). Употребляется в сопоставлении с техническими факторами производства в связи с указанием на необходимость учета его специфики. В научной литературе используется такой его аналог, как «персонал».

*Персонал* - основа организации. Это совокупность всех сотрудников, обладающих профессиональными знаниями и навыками, психологическими и физическими качествами в определенной сфере деятельности, интересами и потребностями в самореализации. Персонал различают по категориям работников, профессиям, специальностям и квалификационным признакам.

Персонал относят к *человеческим ресурсам* организации, наряду с производственными, финансовыми, информационными и др. Качество человеческих ресурсов определяется следующими свойствами: способность к изменению своего поведения; способность сопротивляться внешним воздействиям; способность к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству и самоорганизации.

Более узким является понятие *человеческого капитала*, отражающее производственные качества, которые могут стать источниками доходов для организации: здоровье, творческие способности, образование, профессиональные навыки, предприимчивость, мобильность. В условиях достижения определенного предела производственных и др. материальных ресурсов современные постэкономические системы ориентированы на человеческие ресурсы - неисчерпаемые по своей сути. В этом качестве они нуждаются в управлении.

*Управление человеческими ресурсами (УЧР)* — функциональная сфера деятельности, связанная с обеспечением организации работниками в необходимом количестве и требуемого качества, их расстановкой и стимулированием в целях формирования эффективного коллектива, в котором сотрудники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Объектом воздействия в сфере УЧР выступает не человек

(персонал), а сама управленческая (административная) деятельность. Это обеспечивающая, специализированная, профессиональная, инновационная деятельность, направленная на рационализацию системы управления в сфере работы с человеческими (социальными) ресурсами<sup>1</sup>.

В первом параграфе «*Возрастание роли человеческого фактора в производственном процессе*» использована социологическая модель развития общества «доиндустриальное - индустриальное - постиндустриальное» для показа возрастания роли человеческого фактора в производственном процессе.

Утверждается, что в доиндустриальном обществе руководство людьми-работниками как специфическая функция управления не выделялась, она осуществлялась на основе опыта и традиций. Труд, как правило, носил индивидуальный характер в большой семье (род, клан, тейп и т.п.). Предпосылки такой функции закладывались в средневековых гильдиях и цехах - объединениях ремесленников. В них осуществлялось обучение подмастерьев, забота об улучшении условий труда и др.

В индустриальном обществе вытесняется цеховая организация производства. По мере развития капитализма на смену мануфактурам приходят фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким разделением, в том числе выделением управленческой функции. Человек рассматривался управленцами как «винтик» производственной машины.

Индустриализация производственного процесса привела к повышению эксплуатации труда, к обострению социальных конфликтов. В этих условиях у руководителей предприятий возникает потребность в предупреждении и разрешении производственных конфликтов. Для налаживания отношений между сотрудниками на предприятии требовались особые

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: *Щербина В В* Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социологические исследования 2003. № 7 С. 66

специалисты. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудрич организовал в своей фирме бюро по найму работников. Деятельность такого рода служб вплоть до 60-х годов XX века имела скорее вспомогательный, чем основной характер.

В *постиндустриальном обществе* возрастанию роли человеческого фактора в производственном процессе способствует содержание труда, обогащенное под воздействием автоматизации, компьютеризации, высоких технологий. Этому содействуют значимость самоконтроля и самодисциплины работников, качество продукции, передовые формы организации труда, повышение образовательного и культурного уровня работников, развитие производственной демократии, повышение цены рабочей силы.

Динамика перехода отечественных организаций к новым моделям работы с людьми связана с решением двух задач одновременно: модернизации (достижение высшего уровня индустриализации) и постмодернизации (внедрение новаций постиндустриальной цивилизации). Отсюда возникает вопрос: какие концепции следует положить в основу новой модели управления человеческими ресурсами, какие новации и каким образом перенести в организационно-управленческую практику.

Попытка ответа на этот вопрос предпринята во *втором параграфе «Эволюция подходов к руководству людьми»*. Сравнительно-исторический анализ начинается с доктрины «тейлоризма» (начало XX века), которая находится в основе организационной парадигмы (организация как машина), продуцирующей бюрократическую культуру и вытекающую из нее *концепцию управления трудовыми ресурсами*. В ней вместо человека, занятого в производстве, рассматривается лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. Исходным мотивом данной концепции выступает минимизация затрат - экономия времени и ресурсов и максимизация результатов.

Доктрина «человеческих отношений» (30-50-е годы) рассматривает организацию как инструмент для человека, она формирует органическую культуру, в рамках которой складывается *концепция управления персоналом*. Главное в ней - переход от «экономического» к «социальному» человеку. Повышение роли человеческого фактора в экономической организации индустриального типа означает необходимость поиска механизмов, позволяющих задействовать психологические факторы мотивации и заинтересованности людей в работе. Отсюда возникает необходимость в улучшении условий труда, материального положения, социальной защищенности, поощрении устремлений работника к соучастию в управлении и т.п.

В середине XX века на высшей фазе индустриального развития общества происходит интеграция достижений НТР (автоматизация, кибернетика и др.) с человеческим фактором, утверждается доктрина «социальной системы», на корнях которой вызревает предпринимательская культура и концепция *управления человеческими ресурсами*. Она переориентирована с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе. Появление в системе УЧР стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной, характерной для традиционной модели управления людьми-работниками.

В 70-е годы XX века по мере перехода к постиндустриальной цивилизации выдвигается доктрина «постэкономической системы», актуализирующей проблематику социальных отношений наемных работников и предпринимателей. В основе такой системы заложена предпосылка о том, что человек является субъектом организации и потому не может рассматриваться как «ресурс». Основным фактором, определяющим поведение работников, является культура партисипативного типа, которая порождает *концепцию управления человеком*. Она признает, что ключевым источником долговременного преимущества на рынке является знание способно-

стей и возможностей своих работников, поощрение их изобретательности в труде, создание благоприятной обстановки.

В *третьем параграфе «Современные модели управления людьми»* проводится сравнительный анализ основных тенденций работы с персоналом в американских, японских и российских организациях.

*Американская модель* управления людьми-работниками характеризуется как жесткая, формальная, административная, авторитарная. *Японская модель* - представляется как мягкая, неформальная, органическая, социально-психологическая. Большинство отечественных организаций не используют эти модели, а также опыт кадровой работы, накопленный в досоветский и советский периоды, современные наработки лучших предприятий России.

В нашей стране персонал и организация находятся в состоянии противоречия и настроены по отношению друг к другу отнюдь не толерантно. Это происходит в силу того, что фирмы ценят технологию и технику, а персонал считают легко заменяемым фактором. Юридические взаимоотношения между организацией и персоналом оформляются в виде краткосрочного и долгосрочного найма. Контрактная система отсутствует.

Персонал берут на вакантные должности, руководствуясь связями и «просьбами хороших людей». Подбор работников осуществляется по принципу «нравится - не нравится». Оцениваются не возможности кандидата, а степень его преданности, либо угрозы руководителю. Основной вид вознаграждения - денежное стимулирование, которое не является адекватной компенсацией за интеллектуальные и физические издержки сотрудника. Отсутствует система признания, оценки заслуг работника.

В отечественных организациях адаптация персонала проходит формально. Подготовка кадров осуществляется не регулярно. Редко определяются потребности в профессиональном развитии персонала. Карьера - дело случая и связей, она не планируется и не отслеживается. Труд работ-

никое оценивается без специальных критериев. Процедура эта формальная и бесполезная.

Практически не используется участие сотрудников в управлении организацией. Игнорируются мнения менеджеров среднего и нижнего звена в принятии стратегических решений, что порождает социальную напряженность. Для разрешения конфликтов используются в основном структурные методы, причем в пользу руководителя.

Кросс-культурный анализ тенденций работы с людьми позволяет сделать вывод, что реальная практика российских организаций по сумме элементов в большей мере тяготеет к американской модели. Стратегический подход к системе управления людьми-работниками определяет выбор в пользу японской модели. Тактический - предполагает выбор американской модели, что не противоречит перспективным установкам. Последующий переход к японской модели может быть осуществлен через промежуточную (комбинированную) модель управления человеческими ресурсами.

Осуществленный в данной главе социологический подход к анализу теоретико-методологических предпосылок формирования современной модели управления человеческими ресурсами, позволяет оценить ее конструктивность применительно к российским организациям.

В условиях перехода к постиндустриальной цивилизации, когда доминирующим производственным ресурсом становится информация, знания и высокие технологии, объективно возрастает роль работников - основных носителей этого ресурса. Следовательно, человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение и статус измерителя экономического успеха современной организации.

Во второй главе *«Конструктивность управления человеческими ресурсами для российских организаций: новая модель и ее структура»* представлена комбинированная модель работы с людьми. Для того, чтобы раскрыть эту модель использован интегративно-системный подход, позво-

ляющий выразить структуризацию (связи), функциональность (социальную деятельность) и органическую целостность (свойства целого).

В *первом параграфе «Маркетинг персонала»* подчеркивается, что эта деятельность опирается на обменные сделки. Работник (внутренний клиент) «покупает» организацию. Труд и профессиональные качества - это то, чем он «платит» своей организации. В то же время новые знания, навыки и опыт сотрудник приобретает у организации в качестве «награды». Таким образом, реализация индивидуальных целей внутренних клиентов способствует достижению цели организации.

Особое значение имеет информационная функция маркетинга. Она включает в себя ряд задач: анализ внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации; определение требований, предъявляемых к должностным позициям. В этих целях обычно используются методы факторного и кластерного анализа. Полученная информация используется для удовлетворения потребности организации в персонале.

В рамках переходной модели реализация функции *планирования* невозможна без учета конфликтных потенциалов. Их источники вытекают из противоречия между социальной и экономической эффективностью. Друг другу противостоят стремление к оптимальному использованию фактора «труд» (экономическая эффективность) и стремление к распределению задач в соответствии со склонностями членов организации (социальная эффективность).

Планирование человеческих ресурсов несет в себе возможность устранения, либо смягчения конфликтов, позволяет сделать процесс высвобождения работников менее болезненным, оптимизировать структуру персонала, сделать ее более качественной и соответствующей современным потребностям.

Составной частью программы управления человеческими ресурсами является анализ рабочего места. Информация об этом необходима для эффективного исполнения основных процедур с персоналом: подбор сотрудников и прием на работу; оценка результативности труда; подготовка кадров и совершенствование квалификации; планирование карьеры и продвижение по службе; оплата труда; безопасность труда.

Цикл управления человеческими ресурсами начинается с процедур *найма* персонала. Основная проблема - отсутствие эксперта, способного адекватно оценить профессиональную компетенцию кандидата на конкретную должность. Предлагается включить в этот процесс функционального консультанта.

В заключении данного параграфа рассматривается одна из «болевых точек» регуляции социально-трудовых отношений - увольнение персонала, анализируются недиригентные методы сокращения кадров, которые должны быть по мнению автора адекватны организационной культуре и особенностям работников.

Во *втором параграфе «Мотивация поведения работников»*, исходя из теорий мотивации выделяются содержательные, процессуальные и комплексные типы побуждения к труду. Процесс мотивации рассматривается в диссертации как сложная система взаимовыгодных обменов ценностями (эквивалентами) в рамках «вознаграждение - плата»: поведение работника обусловлено тем, как вознаграждаются его действия. При этом используются принципы естественного соотношения между заслугой и наградой: зависимости дохода, премии от способностей, энергии затрат и т.п.

Создание конструктивной системы мотивации во многом зависит от установления партнерских отношений между работодателем и наемным работником. Ведь современный производитель хочет сам влиять на свои отношения с организацией, стремится к компромиссу интересов в тактике и балансу интересов в стратегии. Этот вывод подтверждает мо-

дель, демонстрирующая связь между мотивацией и рабочими результатами. Последовательно анализируются: мотивация выбора места работы; особенности организационной среды; составляющие трудовой мотивации; профессиональный потенциал работника; рабочие результаты.

Анализ показал, что в современных условиях трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами, она формируется под воздействием широкого набора факторов. Следуя этому выводу, в диссертации предложено возможное содержание компенсационного пакета, обеспечивающего более высокий уровень трудовой мотивации.

В данном параграфе рассмотрены также основные средства воздействия на мотивацию труда персонала в прибылях и собственности предприятия посредством привлечения работников к процессу принятия решений, распределения акций и др.

Наряду с этим, автор обращает внимание на факторы демотивации, предлагает методику экспертного опроса по данной проблеме. Благодаря этому руководство вовлекается в процесс управления мотивацией персонала, улучшается морально-психологический климат в коллективе, усиливается ориентация на более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

В *третьем параграфе «Развитие человеческих ресурсов»* - эта проблема рассматривается в рамках теории социализации. Именно работа обеспечивает социальную интеграцию человека в мир взрослых людей. Труд наделяет индивида социальной значимостью, дает ему ощущение престижа.

В процессе производственной социализации особая роль принадлежит *адаптации* - взаимному приспособлению работника и организации. Этот процесс можно разделить на четыре этапа: оценка подготовленности работника; его ориентация в организации; действенная адаптация и функционирование.

Важным направлением развития человеческих ресурсов является *управление карьерой*. Это процесс активного взаимодействия трех сторон: работника, руководства и службы персонала. Планирование карьеры и реализация намеченных действий создает определенные преимущества как для работника (удовлетворенность работой, повышение конкурентоспособности и др.), так и для организации (выявление подготовленных работников для выдвижения на ключевые должности и т.п.).

Другое направление развития человеческих ресурсов связано с *профессиональным обучением*. Одна из эффективных форм обучения - корпоративный университет. Он создается в результате новой бизнес-инициативы (слияния, поглощения компаний, освоение новых видов бизнеса, производства новых продуктов или услуг), потребности в укреплении и развитии корпоративной культуры. Учебная программа строится с использованием web-технологий, средств дистанционного обучения.

Одна из процедур, влияющих на изменение профессионально-квалификационного статуса работников - *аттестация*. Она служит трем целям: административной (повышение, понижение в должности, увольнение сотрудника), информационной (оповещение людей об уровне их работы), мотивационной (оценка - средство побуждения работников).

В диссертации предложена современная методика выбора оценочных критериев, которая характеризуется универсальностью подхода к формулировке тестовых заданий. Благодаря этому можно выяснить уровень компетенции работника, обеспечить объективность результатов.

В *четвертом параграфе «Стратегия реализации новой модели управления человеческими ресурсами»* утверждается, что каждая организация, исходя из стратегии развития и наличествующего кадрового потенциала, формирует собственные (адаптированные) фирменные инновации управления своими сотрудниками, опираясь на научные основы, современные технологии и наработки лучших предприятий.

Реализацию новой модели управления человеческими ресурсами предлагается осуществлять посредством политики, базирующейся на экономических стимулах, социальных гарантиях и ориентированной на сближение интересов работника и организации. В диссертации рассмотрено место *кадровой политики* в общей стратегии организации.

Другим краеугольным камнем строительства новой модели управления человеческими ресурсами является *корпоративная культура* — система ценностей социального партнерства, разделяемых сообществом корпорации, которая определяет его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента с социально-этической ответственностью. В диссертации показаны примеры проявлений корпоративной культуры отечественных организаций, рассмотрены вопросы формирования имиджа и деловой репутации фирмы.

Успех реализации новой модели управления людьми во многом зависит от линейных руководителей и менеджеров по персоналу, а также функционирования специализированной *службы персонала* в структуре организации. В работе изложены функции сотрудников службы персонала и перечень требований к специалистам.

*Итак*, проведенный во второй главе интегративно-системный анализ предложенной модели управления человеческими ресурсами позволил осуществить ее концептуально-описательное представление, раскрыть ее прикладной характер. В результате удалось не только сформировать общее представление о новой модели работы с людьми в организации, но и показать ее конструктивные начала, раскрыть ее элементы, которые можно наблюдать, измерять, делать предметом диагностического исследования, брать в основу разработки соответствующих процедур и технологий.

В *«Заключении»* подводятся основные итоги проведенного исследования, формулируются выводы, намечаются перспективы дальнейшей разработки поднятых в диссертации проблем.

Основное содержание диссертации изложено в следующих публикациях:

1. Борисова А.М., Коргова М.А. К вопросу о постановке стратегического управления на предприятиях и в организациях региона КМВ (по материалам социологических исследований и консалтинга) // Сб. докладов II внутривузовской научно-практической конференции «Совершенствование методов управления социально-экономическими процессами и их правовое регулирование». Ставрополь, 2001. - 0,14 п.л. (0,07 п.л.).

2. Борисова А.М. Использование исторического опыта России в становлении современной кадровой политики предприятий, организаций, органов государственной службы и муниципального управления // Сб. докладов II внутривузовской научно-практической конференции «Совершенствование методов управления социально-экономическими процессами и их правовое регулирование». Ставрополь, 2001. - 0,14 п.л.

3. Борисова А.М., Коргова М.А. Управленческая деятельность современного руководителя органов государственной и муниципальной службы // Сб. докладов и сообщений научно-практической конференции «Проблемы развития и реализации кадровой политики, совершенствование государственной и муниципальной службы в Ставропольском крае». Ставрополь-Пятигорск, 2002. - 0,2 п.л. (0,1 п.л.).

4. Борисова А.М. Проблемы формирования современной модели управления персоналом в Российских организациях // Тезисы докладов и сообщений на научно-практической конференции молодых ученых СКАГС «Актуальные проблемы современного государственного строительства в России». Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2002. - 0,14 п.л.

5. Салогуб А.М. Социологический анализ состояния кадрового корпуса государственной службы и предпринимательской сферы на КМВ // Сб. научных статей «Кавказские Минеральные Воды: проблемы и перспективы развития». Ростов н/Д, 2003. — 0,3 п.л.

6. Салогуб А.М. Стратегия реализации новой модели управления персоналом в современных российских организациях и предприятиях // Тезисы докладов и сообщений на научно-практической конференции молодых ученых СКАГС «Актуальные проблемы современного государственного строительства в России: Южнороссийское измерение». Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2003. - 0,2 п.л.

7. Салогуб А.М. Современные представления об управлении персоналом // Материалы научно-практической конференции к 10-летию Пятигорского филиала СКАГС «Стратегическое управление социально-экономическими и политическими процессами в регионе: история, современность, перспективы». Ростов н/Д-Пятигорск: Изд-во СКАГС, 2004. - 0,5 п.л.

8. Салогуб А.М. Социокультурная концепция современной системы управления персоналом // Материалы научно-практической конференции «Актуальные проблемы и ресурсы государственного строительства современной России». Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2004. - 0,2 п.л.

9. Борисова А.М., Коргова М.А. История менеджмента (учебное пособие). Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2001. - 7,2 п.л. (3,6 п.л.).

10 Борисова А.М., Коргова М.А. Тесты для менеджеров (учебное издание). Пятигорск: Изд-во СКАГС, 2002. - 6 п.л. (3п.л.).

Подписано к печати 29.04.05. Объем 1,0 п.л.  
Тираж 100 экз. Заказ № 28/4  
344002, Ростов н/Д, Пушкинская, 70, СКАГС

15.

**1433**

