

*На правах рукописи*

**Жень Дун Мэй**

**«СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ПРАКТИКЕ»**

Специальность 22.00.08 - Социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**

**Диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук**

**Москва - 2004**

Работа выполнена на кафедре «Социологии, психологии и педагогики»  
Московского государственного технологического университета «Станкин»

**Научный руководитель:**

Доктор философских наук, профессор Кириллова Е.А.

Доктор политических наук Сулакшин С.С.

**Официальные оппоненты:**

Доктор социологических наук, профессор Шаленко В.Н.

Кандидат социологических наук, доцент Селеванов Л.И.

**Ведущая организация:**

Московский Педагогический Государственный Университет

Защита диссертации состоится «31 марта» 2004 г.

В 13<sup>00</sup> часов на заседании Диссертационного совета К 212.142.04.

в Московском Государственном Технологическом Университете «Станкин»  
по адресу:

127 055, Москва, Вадковский переулок, д. 1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке  
Московского Государственного Технологического  
Университета «Станкин»

Автореферат разослан «25 февраля» 2004 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета  
Кандидат философских наук  
профессор



**Адешин В.И.**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность исследования

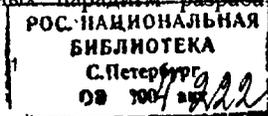
Современная практика управления в развитых рыночных обществах характеризуется превращением человеческого потенциала организаций в реальную предпосылку их конкурентоспособности. В этой связи понятен вывод многих ведущих специалистов в области менеджмента, рассматривающих XXI век веком человеческого измерения в экономике.

В анализе проблем управления персоналом акцентируется значимость социальных феноменов в выборе и практической реализации тех или иных принципов, методов управления человеческими ресурсами организации.

К примеру, маркетинговый подход к управлению персоналом, в самом общем виде выражающийся в ориентации на экономическую целесообразность в процедурах отбора, продвижения персонала, возможен при преодолении у управленческих специалистов и рядового кадрового состава установок, направленности на приоритетность отношений в деловых коммуникациях, определяющих такие негативные характеристики системы управления персоналом, как «блат», протекционизм.

Социальное измерение системы персонал-менеджмента позволяет понять особенности его мировых управленческих моделей. К примеру, почему для японской модели управления персоналом характерны консенсуальное принятие решений, управление работой коллективов через командный подход, осуществление контроля за деятельностью персонала через организационную культуру и т.д., а для европейской модели управления свойственны устоявшиеся принципы социального партнерства, традиции государственного регулирования трудовых отношений, выраженность психологической и культурной компонент в управлении и т.д.

Социологический подход к анализу концептуальных положений в области персонал-менеджмента связан с развитием таких парадигм социологического знания, как гуманистическая, субъектная и психологическая, в рамках указанных парадигм разрабатываются такие



категории, как «человеческий потенциал», «трудовой капитал», «социальный капитал».

### Разработанность проблемы

Традиция социологического анализа управленческих проблем является недолгой и в зарубежной и в российской науках.

Если для российской науки был характерен акцент на социально-экономических факторах в анализе общественного развития, то для зарубежной науки было специфично отсутствие «междисциплинарного» подхода к исследованию общественных сфер жизни, а поскольку управление являлось объектом изучения в первую очередь экономических дисциплин и длительное время традиций интеграции усилий экономистов, антропологов, социологов в изучении управленческих проблем не существовало, то и в российской и в зарубежной науке социологический компонент управления исследовался не в полной мере.

Формулировка содержания базовых положений современной концепции управления персоналом в диссертационном исследовании основывалась на трудах известных российских и зарубежных специалистов в области изучения проблем управления человеческими ресурсами: Одегова Ю.Т., Журавлева П.В., Кибанова А.Я., Валентя С.Д., Дятлова В.А., Травина В.В., Шекшни СВ., Генкина Б.М., Армстронга М., Геста Д., Голованова В., Брюстера С, Мартори Б., Бартоли М. и мн. др. В трудах указанных специалистов изложены такие базовые проблемы управления персоналом организаций, как:

- ◆ функции (технологии) управления персоналом: набор и отбор кадров, продвижение и перемещение, оценка результативности труда, мотивация персонала, обучение и развитие;
- ◆ анализ составляющих системы управления персоналом организации, включающей: формирование, использование и процесс управления человеческими ресурсами;
- ◆ направления кадровой стратегии и типы кадровых программ

организаций.

Рассмотрение трудов перечисленных авторов позволило также определить содержание современной системы управления персоналом, включив в него подходы, принципы и методы управления человеческими ресурсами организаций.

В данном диссертационном исследовании отмеченные проблемы персонал-менеджмента рассматриваются в социологическом плане с позиций их социально-управленческой обусловленности национальным менталитетом, динамикой индивидуального сознания, состоянием культуры организаций. Поскольку в современной социологии управления традиция изучения рыночной модели персонал-менеджмента является непродолжительной, то для ее анализа автором привлекался широкий круг зарубежных источников. В их числе труды известных специалистов в области персонал-менеджмента: М. Армстронга, Д. Геста, коллективное исследование технологии управления человеческими ресурсами организации под общей редакцией Г. Столовича и мн. др.<sup>1</sup>

**Объект исследования.** Стратегии управления персоналом, и совокупность концепции в области персонал-менеджмента в зарубежной и российской социологии управления.

**Предмет исследования.** Международный аспект стратегии управления персоналом в управленческом осмыслении планировании и отбора персонала.

**Цель исследования.** Представить развернутый анализ международной практики стратегий управления персоналом.

<sup>1</sup> Armstrong M. (1995) A Handbook of Personnel Management Practice. 5-th edition, London, 925 p., Guest D. (1999) Personnel management the end of orthodoxy. British Journal of Industrial Relations, 29(2), P.p. 149-175, Handbook of HR Technology A comparative guide for analyzing and solving performance problems in organizations. Ed-s: Stolovich H.D., Keeps E.J. (2002), San-Francisco, 817 p, а также другие труды в библиографии

## **Задачи исследования.**

1. Формулировка и обоснование методологических подходов к основным стратегиям управления персоналом;
2. Теоретический анализ управления планированием и отбором персонала, выступающих базовыми явлениями по отношению к системе управления человеческими ресурсами организаций;
3. Содержательно-методологический анализ понятий: «стратегии управления персоналом», «планирование персонала», «отбор персонала»;
4. Определение методов прогнозирования потребностей в персонале (на опыте российских предприятий);
5. Изучение профессиональных методов отбора персонала в организациях США;
6. Рассмотрение тактики открытого найма и модели управления персоналом на китайских предприятиях.

**Теоретико-методологической базой исследования** явились интегративный, сравнительный и синергетический подходы в социологии управления.

Данный подход к анализу управленческой деятельности ориентирует на понимание обусловленности управленческих отношений, системы управления общей и хозяйственной системой, а также способствует видению того, как способы мобилизации возможностей и способностей людей, выражающиеся в управленческой культуре, влияют на культуру жизнетворчества человека и характеристики массового общественного сознания.

**Интеграция** в анализе отмеченных факторов, убеждает в несостоятельности попыток адаптации опыта управления без учета особенностей культурно-национального контекста.

**Сравнительный подход** к проблемам управления, в том числе управлению персоналом, активно развивается в зарубежной науке и оформлен в научную традицию. Этот подход начинает утверждаться и в

российской науке. В этом плане следует отметить труды А.И. Наумова, О.С. Виханского, А.И. Пригожина, В.В. Магуна, Ю.М. Демидова и др.

Сравнительные исследования позволяют выявить прогрессивные подходы в мировой практике управления и возможность их адаптации в условиях конкретного национально-социального контекста.

**Синергетический** подход к изучению проблемы диссертационного исследования обусловлен необходимостью анализа «внутренних» потенциалов управления обществом и организаций.

В самом общем виде такой подход к изучению предмета диссертационного исследования связывает в одно целое систему жизненных ориентации человека и общественной модели управления, поскольку предполагает, что совершенствование управленческих отношений эффективно, если оно осуществляется в гармонии целого и части, общественных изменений в симметрии развития общества.

### **Эмпирическая основа работы**

Диссертационная работа была подготовлена на основе социологических исследований, проведенных непосредственно автором диссертации на нескольких десятках предприятий в Китае, научных коллективов и специалистов в области

управления HR и изучении управленческих исследований зарубежных авторов, посвященных анализу воздействия особенностей социокультурного менталитета на стратегии управления персоналом.

### **Научная новизна.**

В процессе реализации основной цели и связанных с ней исследовательских задач в диссертации получены следующие, имеющие научную новизну результаты:

1. Сформулированы и обоснованы современные методологические подходы к изучению теории и практики основных стратегий управления персоналом;
2. Дан анализ планированию и отбору персонала как базовых явлений

системы управления человеческими ресурсами организаций

3. Определены методы прогнозирования потребностей в персонале ( на опыте российских организаций);
4. Изучены профессиональные методы отбора персонала в организациях США;
5. Рассмотрены тактики открытого найма и модели управления персоналом на китайских предприятиях.

### **Теоретическая и практическая значимость диссертации**

Сформулированные в работе основные положения и выводы способствуют расширению и углублению имеющихся в современном научном знании представлений о стратегиях управления персоналом и их влияние на эффективность работы современных предприятий и организаций. Теоретические выводы и практические результаты диссертации могут быть использованы в дальнейшей разработке стратегий у правления персоналом в международной практике, учтены в процессах выработки реальных социальных программ по модернизации российских и китайских предприятий. Практическая значимость работы состоит в возможности использования ее результатов в системе социологического и управленческого образования, бизнес-образования, в подготовке консультационных курсов и тренингов по повышению эффективности управления современными организациями.

### **Апробация результатов исследования**

Основные положения и выводы диссертации обсуждены на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» Московского Государственного Технологического Университета «СТАНКИН». Материалы исследования были представлены в докладах автора на научно-практических конференциях в МГТУ «СТАНКИН» и Пекинском Университете (КНДР). Материалы диссертации использованы в публикациях автора.

Диссертация состоит из введения, двух глав и библиографии.

### **Основное содержание работы**

**Во введении** обосновывается актуальность темы, раскрывается степень ее разработанности, определяется цель, объект, предмет, задачи исследования, научная новизна, указана практическая значимость работы.

**Первая глава** - «Значение стратегий управления персоналом для продуктивной деятельности организаций» включает рассмотрение содержания современной концепции управления персоналом, основные стратегии управления персоналом, условия их разработки и построение а также управление планированием и отбором персонала.

**Первый параграф первой главы** описывает парадигмы управления персоналом, основные стратегии управления персоналом, условия их разработки и построения.

Стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации.

По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

**Во втором параграфе первой главы** определяется предмет процесса планирования и отбора персонала, основные задачи кадрового планирования и анализируются процессы управления планированием и отбором персонала.

Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание,

В связи с дефицитом рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования.

Основная задача планирования персонала - это "перевести" имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы

достижения выполнения этих потребностей.

Каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Основные задачи планирования персонала:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами,
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом,
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации,
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации,
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании,
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям)
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»
- анализ системы рабочих мест организации
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от

того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации.

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

В данном параграфе раскрыто влияние механизма профессиональных методов отбора на обеспечение эффективной деятельности компании. При этом важно показать:

- (А) какое влияние имеет степень профессионализма персонала на продуктивность работы компании;
- (Б) как протекает процесс привлечения потенциальных сотрудников на должность;
- (В) какие статистические процедуры используются при отборе аппликантов;
- (Г) какие тесты используются при отборе на конкретную должность и сколько тестов используется;
- (Д) как выглядит классическая модель для выбора подходящего теста;
- (Е) какие ошибки происходят при отборе аппликантов и результатом чего эти ошибки являются;
- (Ж) какие разработаны стратегии для отбора персонала.

**Вторая глава диссертационного исследования** посвящена международным практикам стратегий управления персоналом, методам прогнозирования потребностей в персонале, профессиональным методам

отбора персонала в организациях США, тактике открытого найма и модели управления персоналом на китайских предприятиях.

**Первый параграф второй главы** освещает методы прогнозирования потребностей в персонале и разработку конкретных планов с использованием определенных методов прогнозирования.

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой " истины в последней инстанции ".

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на, скажем так, суждениях, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

При использовании метода оценок управляющих; менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены как верхним управленческим звеном и передаваться «вниз», или же управленцами более низкого уровня и передаваться «вверх» для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Методы экспертных оценок - более простые и обычно не требуют сложных исследований. Однако сейчас, учитывая быстрое увеличение числа ПК, можно предположить что методы, основанные на математике, будут использоваться чаще.

Отдельно можно выделить методы определения необходимой численности кадров предприятия. При этом следует различать:

общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах),

дополнительную потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Имеются четыре базисных пути, как сократить общее число служащих:

- (1) Сокращения производства;
- (2) Истечение срока, завершение;
- (3) Побуждения к раннему уходу в отставку;
- (4) Побуждения к добровольному уходу с должности.

Сокращение производства, в противоположность истечению срока, принимает что вероятно, служащие будут набираться вновь в некотором количестве, но позже определенной даты. Большинство планов ранних уходов в отставку и уходов с должности обеспечивает некоторое финансовое побуждение к этим отставкам.

Планирование потребностей в персонале включает:

- Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов.
- Оценку будущих потребностей.
- Разработку программ по развитию персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель — по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний и др.

**Во втором параграфе второй главы** рассматриваются профессиональные методы отбора персонала в организациях США, стратегии отбора персонала.

В западной теории организации организация-представляется как "...произвольное соглашение людей, которые объединились в процессе работы, распределив и закрепив за каждым членом и отделом организации определенные функции для наиболее эффективной деятельности всей организации". Каждый член организации и каждый отдел делают определенный вклад в успешную работу компании.

На ценность отбора персонала влияет большое число факторов, таких как: критерий для отбора соискателей на должность устанавливается на основе предыдущего опыта компании, критерий отбора аппликантов должен быть стабильным, т. к. нельзя говорить о каком-либо среднем уровне исполнения работы, когда такового не существует, тест предиктор должен подходить той конкретной ситуации, которая

сложилась в конкретной компании, предиктор (что самое главное) должен обладать валидностью.

Классическая селективная модель отбора персонала в компаниях США, как и все другие селективные модели, основана на индивидуальных различиях. Ее цель - отобрать тех аппликантов, которые принесут компании - наибольшую выгоду. Классическая модель селекции включает в себя 6 шагов: 1) Изучить вакантную позицию и определить необходимые для этой позиции знания, навыки и способности; 2) Выбрать критерий отбора и предиктор ( если при этом один предиктор окажется неэффективным для успешного отбора аппликантов, то его можно заменить другим, критерий же селекции должен отбираться очень тщательно) ; 3) После того, как были выбраны критерий отбора и предиктор, предиктор дается или сотрудникам компании, или всем аппликантам, и результаты затем сравниваются, соответственно, или с действительной эффективностью работы сотрудников фирмы, или с действительной эффективностью работы принятых аппликантов ( но уже по истечении определенного периода времени ). В первом случае мы имеем дело с текущей валидностью, во-втором случае - с прогнозирующей валидностью; 4) Установить валидность теста предиктора, что обычно делается с помощью вычисления коэффициента корреляции между рейтингом аппликанта и количеством полученных им за тест баллов; 5) Оценка предиктора по его валидности, цене и другим факторам, о которых говорилось раньше; 6) Со временем откроются новые позиции, старые предикторы, могут потерять валидность и, наоборот, те предикторы, которые раньше не были валидны, станут валидными, поэтому следует повторять все вышеуказанные шаги через определенные интервалы времени.

Валидность теста - предиктора заключается в том, что на основании результатов этого теста отбираются наиболее соответствующие предъявляемым к ним в зависимости от характеристик должности требованиям сотрудники. Для этого собирается информация об этих

требованиях (или, что то же самое, о критерии отбора аппликантов).

Информация о требованиях к аппликанту на конкретную должность собирается двумя способами: даются тесты уже работающим сотрудникам, чтобы потом сравнить результаты теста с их показателями на работе или дается тест аппликантам, после чего их результаты на тесте сравниваются с их реальными показателями на работе через определенный период времени.

Наиболее известны три стратегии отбора персонала: регрессия, отсекаание, повтор.

Стратегия регрессии основана на регрессионном анализе. Напомним, что в данном случае обычно используется несколько тестов, которые имеют различную значимость для критерия отбора.

Стратегия отсекаания является альтернативой стратегии регрессионного анализа. Этот прямолинейный и несложный метод заключается в том, что на работу принимаются все, кто набирает минимальное количество баллов за все тесты. Для каждого предиктора устанавливается минимальный проходной балл. Если аппликант не набирает этого минимального количества баллов хотя бы за один из тестов, его/ее на работу не принимают. Метод отсекаания применяется в тех случаях, когда аппликант должен иметь минимум таких-то и таких-то способностей и когда высокая оценка одних способностей не может компенсировать низко оцененные другие.

Согласно стратегии повтора, аппликанты должны набрать минимальное число баллов за определенное число тестов, проводимых через определенный интервал времени. Метод повтора применяется не часто. В большинстве случаев метод повтора применяется в программах тренировки для менеджеров и при наборе в армию.

В этой части диссертационного исследования были раскрыты механизмы действия профессиональных методов отбора, а также влияние этих методов на степень продуктивности работы компании.

В работе отмечено, что в процессе принятия решений по отбору персонала используются не только тесты, но и интервьюирование,

биографическая информация о соискателе, рекомендации от коллег по работе, рекомендательные письма от прежнего руководства, а также такие новые методы, как тест на наркотики, проверка правдивости полученной информации на детекторе лжи, графологический тест и т.д., не исключая и генетическое отслеживание.

В третьем параграфе второй главы уделяется внимание тактике открытого найма и модели управления персоналом на китайских предприятиях, а также приводятся примеры управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях.

Любой руководитель при осуществлении любых мероприятий по управлению персоналом, вольно или невольно, но всегда имеет некоторые предположения или взгляды относительно сущности и природы людей. И, как правило, именно на основании таких предположений и взглядов и осуществляется управление персоналом. Поэтому для того, чтобы рассматривать различные модели управления людскими ресурсами, применяемые на китайских предприятиях, необходимо сначала изучить взгляды и предположения руководящего звена китайских предприятий на персонал, которым они управляют.

На основании анализа и исследований, проведенных непосредственно автором на нескольких десятках предприятий, выявлено, что взгляды всех без исключения руководящих коллективов китайских государственных предприятий в отношении работников, которыми они управляют, сводятся к двум типам:

1) Рабочие и служащие представляют собой некий придаток.

На таких предприятиях руководящий коллектив считает себя центральным ядром, а рабочих и служащих предприятия рассматривает в качестве некой дешевой рабочей силы, прилагающейся к данной компании.

2) Рабочие и служащие являются активными субъектами.

В таких компаниях рабочие и служащие активны, проявляют инициативу, их идеи и взгляды получают полное признание и уважаются.

Рабочие и служащие являются хозяевами компаний, их рабочая активность и творческая инициатива в полной мере мобилизованы и раскрыты. Руководство компании относится к рабочему или служащему в первую очередь как к человеку, как к члену общества, считает, что у рабочих и служащих есть свои взгляды, устремления и чувства, и они тоже надеются на уважение окружающих.

Представление о рабочих и служащих как о хозяевах компании и активных субъектах в большинстве случаев встречается в компаниях, где руководство является достаточно прогрессивно настроенным и демократичным, цели компании - ясны, а все рабочие и служащие - могут получить признание. Формирование данной концепции чаще всего является результатом того, что в среде жесткой конкуренции, руководство компании на рациональной основе выдвигает ясные требования и диктует признание всех рабочих и служащих.

Поскольку обладаешь какими-то знаниями о людях, то можешь в отношении этих людей применить соответствующие методы управления. Таким образом, на основании двух типичных взглядов руководителей китайских предприятий на управляемый персонал можно говорить о существовании внутри страны двух типичных моделей управления людскими ресурсами.

1) Модель эгоцентричного, нерационального родового управления.

Эгоцентричное, нерациональное родовое управление является моделью управления людскими ресурсами, формируемой на базе таких представлений о человеческой природе, когда «рабочие и служащие рассматриваются в качестве придатка компании». Такая модель управления людскими ресурсами имеет следующие несколько особенностей:

2) Модель рационального коллективного управления, в центре которой находится человек.

По мере углубления политики реформ и открытости, к убеждениям и поступкам людей стали относиться с большим уважением. Взгляды и

представления людей расширились, поведение раскрепостилось. Это стало определенным освобождением самой человеческой сущности, подлинным проявлением уважения прав человека. Люди стали искать возможность проявить себя, и общественная среда на макроуровне действительно предоставила людям такие возможности.

Однако из-за влияния тех или иных старых пережитков, на микроуровне, например, по месту работы люди могут сталкиваться с ситуацией, когда они не имеют возможности проявить себя. И одной из причин может быть влияние модели управления людскими ресурсами.

Далее применительно к двум моделям управления людскими ресурсами на китайских предприятиях рассмотрим психологические и поведенческие реакции людей под влиянием этих двух моделей управления людскими ресурсами.

1) Реакция замкнутости и самозащиты.

Реакция замкнутости и самозащиты - это психологические и поведенческие проявления, появляющиеся при такой модели управления людскими ресурсами, когда все рабочие и служащие находятся под «эгоцентричным; нерациональным управлением родового типа». Она имеет следующие несколько отличительных черт:

2) Реакция открытости и радостного восприятия.

Реакция открытости и радостного восприятия - это психологические и поведенческие проявления, появляющиеся при такой модели управления людскими ресурсами, когда все рабочие и служащие находятся под «рациональным коллективным управлением, в центре которого находится человек».

На основе анализа опыта широко известных предприятий и проблемных предприятий Китая нетрудно заметить, что стоит любому предприятию внедрить модель «рационального коллективного управления, в центре которой находится человек», и система управления людскими ресурсами на данном предприятии станет научно обоснованной и упорядоченной, а

персонал предприятия будут сплоченно сотрудничать, активно и инициативно работать, действовать в установленных рамках, использовать творческий подход. В этих условиях для предприятия открываются прекрасные перспективы развития.

Вышеприведенный анализ показывает, что ответ на вопрос, какая модель управления людскими ресурсами должна применяться в Китае, напрашивается сам собой: необходимо широко внедрять модель «рационального коллективного управления, в центре которой находится человек». Это вывод, доказанный двадцатилетним опытом развития Китая и подтвержденный практикой расцвета или упадка бесчисленного количества предприятий.

Модель отбора предприятием кандидатов для найма, особенно ее теоретическая база, в сравнении с обычным собеседованием, включающим психологические исследования умственных качеств, способностей, личностных качеств и характера, больше внимания уделяет сравнению и взвешиванию следующих двух соотношений:

1) Соотношение между личными качествами и рабочей квалификацией. Компания считает, что хороший работник должен обладать прекрасными личными качествами и хорошей рабочей квалификацией. Личные качества есть результат долгих лет обучения, влияния окружения и наследственных факторов, они включают такие качества как способность человека к обучению, привычки поведения, приспособленность, инициативность в работе. Рабочая квалификация приобретается в результате профессиональной подготовки, накопленного опыта, например - специальная рабочая квалификация, способности к управлению, коммуникативность. Личные качества и рабочая квалификация находятся в причинно-следственной связи друг с другом.

2) Соотношение между прошлым опытом и развитием в будущем. Бесчисленные факты свидетельствуют: в прошлом опыте человека то, как он относится к успехам и неудачам, имеет позитивное или отрицательное

влияние на его будущие достижения. Поэтому анализ поведения человека в прошлом может помочь предсказать и судить о его развитии в будущем.

Предприятие как раз в соответствии с двумя вышеописанными простыми в применении теориями, опытом и вакансиями выбирает способ научной оценки кандидатов, устанавливает главные критерии оценки и отбирает людей для найма на работу.

В заключении представлены основные выводы, подведены итоги проведенного исследования и намечены перспективы дальнейшего исследования стратегий управления персоналом

**Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:**

1. *Жень Дун Мэй.* Основные условия построения и разработки стратегий управления персоналом,- Проблемы управления социальными и технологическими процессами. - М.: «СТАНКИН» 2002,0.9 п.л.
2. *Жень Дун Мэй.* Методы прогнозирования потребностей в персонале: проблемы теории и практики.- Проблемы управления: современное состояние и пути решения. - М.: «СТАНКИН», 2002. 1.0 п.л.
3. *Жень Дун Мэй.* Модели управления персоналом на китайских предприятиях.- Проблемы управления социальными и технологическими процессами. Вып. 3. - М: «Янус-К», 2003, 1.0п.л.

[-] 2 20





Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

**Жень Дун Мэй**

**Стратегии управления персоналом в международной практике**

Лицензия на издательскую деятельность ЛР №01741 от 11.05.2000  
Подписано в печать 25.02.2004. Формат 60x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Уч.изд. л. 1,5. Тираж 100 экз. Заказ № 41

Отпечатано в Издательском Центре МГТУ «СТАНКИН»  
103055, Москва, Вадковский пер., д.3а

7-5544