



*На правах рукописи*

Старикова Татьяна Александровна

**ИССЛЕДОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

19 НОЯ 2009

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Томск – 2009

Работа выполнена на кафедре системного менеджмента и предпринимательства Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Томский государственный университет»

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
**Нехода Евгения Владимировна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Осипов Юрий Мирзоевич**

кандидат экономических наук, доцент  
**Макашева Наталья Петровна**

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Сибирский государственный  
аэрокосмический университет  
им. академика М.Ф. Решетнева»

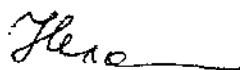
Защита состоится 10 декабря 2009 г. в 10 ч. 30 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.267.11 при ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050, г. Томск, ул. Герцена 2, 12 корпус, 121 ауд.

Отзывы на автореферат присылать по адресу: 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, главный корпус ТГУ, диссертационный совет Д 212.267.11.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050, г. Томск, пр. Ленина, 34а.

Автореферат разослан 05 ноября 2009 г.

Учёный секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
доцент



Е.В. Нехода

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современный этап развития экономики характеризуется динамичным развитием рыночных отношений, приоритетным значением интеллекта, знаний, инноваций, и, как следствие, возрастающим влиянием систем управления человеческими ресурсами на результаты деятельности предприятий. Данное обстоятельство актуализирует изучение, дальнейшее развитие теории и практики управления, поиск более эффективных подходов к исследованию и организации современных систем управления человеческими ресурсами.

Одним из способов решения указанной выше задачи является применение деятельностного подхода, предполагающего исследование состояния системы управления совместной деятельностью, выявление вариантов ее развития, ценностей включенных в нее людей. Исследование самой деятельности по управлению человеческими ресурсами позволяет понять особенности становления соответствующих научных концепций, их актуальность на современном этапе развития общества, определить оптимальные направления развития систем управления человеческими ресурсами с учетом накопленной практики управления в различных странах и культурах.

В научной литературе предлагается большое количество подходов и методов исследования и организации систем управления человеческими ресурсами, отражающих, как правило, зарубежный опыт. Для российских предприятий необходимо избирательное отношение к использованию данного опыта, учет национальных традиций управления совместной деятельностью.

**Степень разработанности проблемы.** Развитие подходов к управлению человеческими ресурсами в последние десятилетия происходило достаточно интенсивно. Разработаны основные положения, касающиеся его предмета, целей, задач, функций, процессов.

Вопросам исследования систем управления работы посвятили Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, О.В. Гриб, У. Джевонс, К. Камерон, К.А. Кравченко, Р. Куинн, И.В. Мишурова, В.И. Мухин, А.А. Попов, Ф.П. Тарасенко, Н.А. Чижов, Э. Шредер, В.И. Ярных; вопросам организации системы управления человеческими ресурсами - О.Н. Аллин, М. Альберт, Б.С. Бурыхин, В.Р. Веспиз, В.А. Гага, А.Н. Глушков, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов, Э.А. Капитонов, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, В.М. Кожин, Ю.П. Кокин, В.Ф. Коновалов, М.Х. Мескоц, С.К. Мордовин, Ф.П. Тарасенко, С.А. Шапиро, В. Ярных и другие авторы.

Практическая реализация положений концепции управления человеческими ресурсами предполагает актуализацию деятельностного подхода. Категория деятельности является методологической основой в исследованиях таких ученых как С. Л. Рубинштейн, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, Г.П. Щедровицкий, П.П. Блонский, М.Я. Басов, А.А. Леонтьев. Деятельностному подходу, типологии совместной деятельности также посвящены работы Т.Ю. Базарова, А.Б. Бахура, И.И. Булычева, М.С. Каза, Л.И. Уманского.

Вопросу разделения труда в обществе значительное внимание уделяли классики экономической теории: А. Смит, Д. Рикардо, А. Маршалл, К. Маркс. Вклад в изучение

влияния разделения труда на человека и общество внес французский социолог Э. Дюркгейм. Проблемам разделения труда пристальное внимание уделяли отечественные ученые: И. Александров, А. Данилов, Н. Ковалевский, Г. Кржижановский, Л. Никитин, Н. Некрасов, В. Немчинов, Ю. Саушкин, С. Струмилин, Я. Фейгин, А. Ферсман, Г. Черданцев.

Существенный вклад в исследование эволюции общественного развития, являющейся методологической основой исследования становления современного состояния управления человеческими ресурсами, внесли Д. Белл, Р.М. Гусейнов, Т.С. Зубарева, В.Л. Иноземцев, Р. Нурсев, В.А. Семенихина и другие. Генезис систем управления человеческими ресурсами отражен в работах О.С. Виханского, К.И. Голубева, А.И. Кравченко, В.И. Маршева, Э. Мэйо, Ф. Тейлора, А. Файоля, В. Фридли.

В то же время, отдельные аспекты данной проблемы, такие как: применение деятельностного подхода к исследованию вопросов экономики труда, исследование деятельности по управлению человеческими ресурсами как универсального общественного явления, анализ генезиса национальных систем управления, анализ подходов к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами с точки зрения деятельностного подхода, не имеют достаточной научной проработки, что обуславливает актуальность настоящего исследования.

Большая практическая значимость решения задач российских предприятий обусловила выбор темы диссертационного исследования, ее актуальность и значимость, цель и задачи.

**Цель диссертационного исследования** состоит в исследовании и организации систем управления человеческими ресурсами с точки зрения деятельностного подхода с учетом задач российских предприятий.

**Задачи исследования.** В соответствии с поставленной целью в диссертационном исследовании решаются следующие задачи:

- обоснование целесообразности в рамках деятельностного подхода исследования деятельности по управлению человеческими ресурсами как универсального явления общественной жизни, а не атрибута отдельного человека;

- обоснование целесообразности применения положений концепции управления человеческими ресурсами в практике российских предприятий;

- анализ генезиса национальных систем управления человеческими ресурсами, выбор наиболее согласованного, с российской практикой, зарубежного опыта управления человеческими ресурсами;

- разработка подходов к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами, их применение к исследованию действующего управления человеческими ресурсами открытого акционерного общества «Сибирский химический комбинат» (ОАО «СХК»);

- разработка направлений развития системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК», внедрение рекомендаций в практику управления.

**Объектом исследования** является деятельность по управлению человеческими ресурсами на крупных российских предприятиях.

**Предмет исследования:** отношения, ценности, складывающиеся в процессе становления и развития систем управления человеческими ресурсами; подходы и методы управления человеческими ресурсами.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами, экономики труда и мотивации, концептуальные положения школ управления: «классической школы», «школы человеческих отношений», «организационной культуры» и других; монографии и периодические издания.

Диссертационная работа основана на деятельностном, ситуационном, системном, функциональном, процессном, стратегическом подходе. В качестве основных методов исследования использованы: методы сравнений, методы факторного, структурно-логического, экономического, исторического и генетического (от слова – генезис) анализа.

**Информационную базу исследования** составили: законодательные, нормативные акты федерального и локального значения, данные Федеральной службы статистики, данные управленческого учета ОАО «СХК» и прочая информация, обобщенная и проанализированная автором.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в следующих положениях, выносимых на защиту.

1. Деятельность по управлению человеческими ресурсами рассматривается как универсальное общественное явление, а не атрибут отдельной личности, как система, характеризующая социально - экономическим уровнем развития общества; особенностями управления, сложившимися под влиянием природных, экономических и социокультурных факторов, при которой человек является не только продуктом изменчивого окружения, но и причиной ее развития.

Применение деятельностного подхода к исследованию вопросов экономики труда позволяет рассматривать вопросы управления человеческими ресурсами с точки зрения запросов практики с помощью исследования ценностной составляющей совместной деятельности, определяющей востребованность положений концепции управления человеческими ресурсами в практике современных предприятий.

2. Через исследование динамики социально – трудового взаимодействия в рамках систем (доиндустриальной, индустриальной, постиндустриальной) обозначен процесс становления научной концепции управления человеческими ресурсами. Динамика социально – трудового взаимодействия рассматривается через эволюцию моделей совместной деятельности в рамках этапов социально – экономического развития. Модели совместной деятельности характеризуются присущими им ценностями. Доминирующие на этапе общественного развития ценности и социально – экономические условия оказывают влияние на формируемые научные концепции, призванные упорядочить, систематизировать и выработать наилучшие подходы к управлению в заданных условиях.

Концепция управления человеческими ресурсами определена как современная концепция управления совместной деятельностью, имеющей многоцелевой характер, обусловленный ее внутренними, межсистемными связями, ценностями включенных в

нее людей, при которой человек рассматривается как стратегически важный ресурс в единстве трех функций: трудовой, социальной, личностной.

Обозначены социально – экономические условия, при которых положения научной концепции управления человеческими ресурсами являются актуальными и эффективными: вытеснение человека из сферы материального производства; экономический рост основан на информационных технологиях, инновациях; модификация корпоративной структуры: рост числа интеллектуальных, высококвалифицированных работников с присущей им социальной мобильностью и потребностью личностного развития; новые мотивы человеческой деятельности: уменьшение значимости экономических стимулов, приоритет инвестиций в человеческий капитал. Существование данных факторов в российской социально - экономической системе свидетельствует о применимости положений концепции в практике отечественных предприятий.

3. Проведено исследование национальной специфики управления человеческими ресурсами различных стран и обобщение накопленного опыта, выделены элементы систем управления человеческими ресурсами, характеризующие особенности управления в Японии, Западной Европы, США и России. Определено, что наиболее целесообразным является внедрение на отечественных предприятиях положений европейской системы управления человеческими ресурсами

4. Предложены подходы к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами на российских предприятиях. В соответствии с деятельностным подходом, исследование направлено на выявление состояния системы управления человеческими ресурсами, вариантов ее развития, ценностей включенных в нее людей. Организация системы управления человеческими ресурсами основана на результатах ее исследования и производится в соответствии с миссией, стратегией, стадией жизненного цикла предприятия, выявленными проблемами и вариантами ее развития в условиях согласованности ценностей различных социальных групп.

При исследовании и организации систем управления человеческими ресурсами предлагается определенная, в соответствии с деятельностным подходом, последовательность использования ситуационного, системного, функционально – стоимостного анализа.

Предложенные подходы к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами апробированы на базе крупнейшего российского предприятия атомной отрасли ОАО «СХК» (г. Северск Томской области), что позволило обозначить актуальность организации системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» согласно положениям концепции управления человеческими ресурсами и европейским особенностям управления человеческими ресурсами.

5. Установлены два уровня применения деятельностного подхода при исследовании вопросов управления человеческими ресурсами: на уровне общества и на уровне отдельного предприятия. Деятельностный подход к исследованию вопросов управления человеческими ресурсами на уровне общества предполагает исследование исторической определенности концепции управления человеческими ресурсами, целесообразности применения ее положений в практике современных предприятий; исследование

локализованных во времени и пространстве систем управления; исследование ценностей социальных групп.

Деятельностный подход при исследовании вопросов управления человеческими ресурсами на уровне отдельного предприятия предполагает исследование текущего состояния предприятия и его системы управления человеческими ресурсами; постановку проблемы и поиск вариантов ее решения; организацию системы управления человеческими ресурсами как единого процесса, направленного на достижение целей в условиях совмещения ценностей работников и предприятия.

Обозначенные уровни применения деятельностного подхода являются взаимосвязанными и взаимозависимыми.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение диссертационного исследования заключается в расширении и углублении теоретической, методологической базы исследования и организации систем управления человеческими ресурсами. С позиции деятельностного подхода рассматриваются:

- становление концепции управления человеческими ресурсами, национальных систем управления человеческими ресурсами;
- подходы к исследованию и организации системы управления человеческими ресурсами на российских предприятиях;
- существующее управление человеческими ресурсами крупнейшего предприятия ОАО «СХК», предлагаются направления его развития.

Практическая значимость исследования заключается в применимости разработанных подходов к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами на современных российских предприятиях. Предложенные подходы позволяют руководителям в условиях возрастающей конкуренции принимать адекватные решения в области управления человеческими ресурсами, повышая эффективность своих предприятий.

Результаты исследования могут быть использованы в педагогической деятельности преподавателей вузов при чтении курсов «Управление персоналом», отдельных разделов курса «Экономика труда».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Рекомендации автора по теме диссертации предложены руководству ОАО «СХК», часть рекомендаций принята к рассмотрению и внедрению, что подтверждает соответствующий акт (акт внедрения от 20.10.2008 № 09-32/1139).

Основные положения диссертационной работы обсуждались и получили одобрение на ряде конференций международного, всероссийского, отраслевого и регионального значения (г. Москва, г. Томск, г. Северск, 2004 – 2009 гг.): второй региональной научно – практической конференции «Бизнес и этика», 25 ноября 2004г., г. Томск; отраслевой конференции предприятий Росатома «Молодые кадры атомной отрасли: преемственность поколений», 26-27 мая 2005г., г. Северск; российской научной конференции «Теоретико – экономические представления о будущем России», 2006г., г. Томск; отраслевой научно – практической конференции предприятий Росатома «Молодежь ЯТЦ: наука и производство», 13 – 17 ноября 2007г., г. Северск; отраслевой научно –

практической конференции предприятий Росатома «Молодежь ЯТЦ: наука, производство, экологическая безопасность», 18 – 22 ноября 2008г., г. Северск; международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов», 13 – 18 апреля 2009г., г. Москва.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 14 научных работ, в том числе 2 статьи в рецензируемом издании из перечня ВАК, общий объем 3,4 п.л., в том числе авторских 3,3 п.л.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы (203 наименования); изложена на 193-х страницах, включает 7 рисунков, 28 таблиц и 5 приложений.

Введение

1. Становление управления человеческими ресурсами с точки зрения деятельностного подхода

1.1. Применение деятельностного подхода и теории постиндустриального общества к исследованию вопросов управления человеческими ресурсами

1.2. Становление концепции управления человеческими ресурсами

1.3. Генезис национальных систем управления человеческими ресурсами

2. Реализация деятельностного подхода при исследовании и организации систем управления человеческими ресурсами

2.1. Подход к исследованию систем управления человеческими ресурсами

2.2. Организация систем управления человеческими ресурсами с помощью деятельностного подхода

3. Исследование и организация управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» в рамках деятельностного подхода

3.1. Исследование сложившегося управления человеческими ресурсами ОАО «СХК»

3.2. Направления развития системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК»

3.3. Становление и организация системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Во *введении* обосновывается выбор темы диссертационного исследования, характеризуется степень научной разработанности; определяются цель и задачи работы, объект и предмет исследования; отмечается научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «*Становление управления человеческими ресурсами с точки зрения деятельностного подхода*» деятельность по управлению человеческими ресурсами рассматривается как универсальное общественное явление, а не атрибут отдельного человека. Обозначены социально - экономические условия актуальности и эффективности концепции управления человеческими ресурсами. Исследован генезис национальных систем управления человеческими ресурсами с целью поиска путей заимствования опыта в практику российских предприятий.



Во второй главе «*Реализация деятельностного подхода при исследовании и организации систем управления человеческими ресурсами*» на основе деятельностного подхода разработаны авторские подходы к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами рассматривается с точки зрения ситуации, взаимосвязей, ценностей, процессов.

Выявлены уровни применения деятельного подхода при исследовании управления человеческими ресурсами на уровне: общества и отдельного предприятия.

В третьей главе «*Исследование и организация управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» в рамках деятельностного подхода*» проведено исследование существующего управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» на основании подхода, разработанного во второй главе настоящей работы. Предложены направления развития системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК», основанные на авторском подходе к организации систем управления человеческими ресурсами, анализе опыта управления человеческими ресурсами развитых стран. С учетом сложившегося внешнего и внутреннего окружения предприятия, обозначены направления развития управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» как системы и как процесса, предложены соответствующие показатели и бюджеты.

В заключении диссертации обобщены результаты выполненного исследования в соответствии с поставленной целью и задачами работы, сформулированы основные выводы на теоретическом и практическом уровне.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Деятельность по управлению человеческими ресурсами рассматривается как универсальное общественное явление, а не атрибут отдельной личности.**

Актуальность деятельностного подхода обусловлена его ориентацией на анализ предприятий с позиций их качественного развития, поиск оптимальных способов организации совместной деятельности и управления человеческими ресурсами.

Поскольку вопросы управления человеческими ресурсами не являются проблемами отдельной личности, а представляют собой специфическую общественную область знания, считаем, что исследовать деятельность по управлению человеческими ресурсами целесообразно исходя из ее целостности и надличностного характера. Субъективное понимание деятельности не позволяет исследовать ее как систему, которой она, по сути, является.

В настоящей работе деятельность по управлению человеческими ресурсами рассматривается как универсальное явление общественной жизни; как система, характеризующаяся уровнем развития социально - экономических систем; особенностями управления, сложившимися под влиянием природных, экономических и социокультурных факторов, при которой человек, включенный в деятельность, является не только продуктом изменчивого окружения, но и причиной ее развития.

Детализация и подробный анализ процесса становления деятельности по управлению человеческими ресурсами произведены в рамках теории постиндустриального об-

щества, положения которой наиболее полно соответствуют целям данного исследования, чем формационный подход, по следующим основаниям:

1) учитывает не только способ производства и характер собственности, но и культурные, социальные факторы, влияющие на результат совместной деятельности;

2) преобладающая роль знаний и информации в теории постиндустриального общества соответствует концепции управления человеческими ресурсами. Представители школы «управления человеческими ресурсами» (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и др.) принимали во внимание изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием развивающейся науки и информатизации;

3) экономика труда должна носить преимущественно прикладной характер. Исследование вопросов управления человеческими ресурсами определено потребностями современных российских предприятий, производится с учетом структурных изменений в обществе, которые отражены в теории постиндустриального общества: бюрократизация; информатизация; интеллектуализация труда; инновации; глобализация.

Становление деятельности по управлению человеческими ресурсами рассмотрено в рамках трех социально – экономических систем, обозначенных в рамках теории постиндустриального общества: доиндустриальной, индустриальной, постиндустриальной.

Применение деятельностного подхода к исследованию вопросов экономики труда позволяет рассматривать вопросы управления человеческими ресурсами в точки зрения запросов практики с помощью исследования ценностной составляющей совместной деятельности, определяющей востребованность положений концепции управления человеческими ресурсами в практике современных предприятий.

**2. Через исследование динамики социально – трудового взаимодействия в рамках систем (доиндустриальной, индустриальной, постиндустриальной) обозначен процесс становления научной концепции управления человеческими ресурсами. Обозначены социально – экономические условия, при которых положения научной концепции управления человеческими ресурсами являются актуальными.**

В работе проведен подробный анализ процесса становления деятельности по управлению человеческими ресурсами. Социально – трудовое взаимодействие людей реализуется в форме моделей совместной деятельности, представляющих собой модели разделения и кооперации труда, характеризующиеся ценностями управления человеческими ресурсами. Доминирующие на этапе общественного развития ценности и социально – экономические условия оказывают влияние на формируемые научные концепции, призванные упорядочить, систематизировать и выработать наилучшие подходы к управлению в заданных условиях.

Концепция управления человеческими ресурсами определена как современная концепция управления совместной деятельностью, имеющей многоцелевой характер, обусловленный ее внутренними, межсистемными связями, ценностями включенных в нее людей, при которой человек рассматривается как стратегически важный ресурс в единстве трех функций: трудовой, социальной, личностной.

Развитие моделей совместной деятельности и концепций управления представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Развитие моделей совместной деятельности и концепций управления

Экономическая система	Доминирующая модель совместной деятельности	Концепция управления
Доиндустриальная	Совместно – взаимодействующая; Совместно – индивидуальная	Не существовало
Индустриальная	Совместно – последовательная	Экономический подход – Использование трудовых ресурсов; Органический подход – Управление персоналом
Постиндустриальная	Совместно – творческая	Органический подход – Управление человеческими ресурсами; Гуманистический подход – Управление человеком

Социально – экономическими условиями актуальности и эффективности положений концепции управления человеческими ресурсами являются:

- вытеснение человека из сферы материального производства;
- экономический рост основан на информационных технологиях и инновациях;
- модификация корпоративной структуры: рост числа интеллектуальных, высококвалифицированных работников с присущей им социальной мобильностью и потребностью личностного развития;
- новые мотивы человеческой деятельности: уменьшение значимости экономических стимулов, приоритет инвестиций в человеческий капитал.

Выявление данных социально – экономических условий в российской действительности позволило обосновать эффективность положений данной научной концепции для практики российских предприятий.

**3. Проведено исследование национальной специфики управления человеческими ресурсами различных стран и обобщение накопленного опыта. Определено, что наиболее целесообразным является внедрение на отечественных предприятиях особенностей европейской системы управления человеческими ресурсами.**

Локализация общества во времени и пространстве приводит к формированию характерной только для него системы управления социально – трудовыми отношениями, формированию национальных систем управления человеческими ресурсами. Выявленные особенности элементов национальных систем управления человеческими ресурсами представлены в таблице 2.

Анализ национальных особенностей систем управления человеческими ресурсами стран Японии, Западной Европы, США, России позволяет обобщить накопленный опыт управления, обозначить варианты развития системы управления человеческими ресурсами, а также направления адаптации их элементов в развивающейся российской системе управления человеческими ресурсами.

Таблица 2 – Особенности управления человеческими ресурсами в Японии, Западной Европе, США, России

Элементы системы	Япония	Западная Европа	США	Россия
Ценности	Коллективизм, патернализм, эгалитаризм, профессионализм, сплоченность, гибкость	Плюрализм, толерантность, инициатива, приверженность предпринятию	Индивидуализм, инициатива, творчество. Преданность профессии, а не организации	Коллективизм, чувство взаимопомощи и сотрудничества, лояльность руководству
Разработка стратегий управления	Коллективное принятие решений и ответственность, поиск консенсуса в решении задач	Автономность предприятий ограничена: законодательством, на локальном уровне коллективными соглашениями	Свобода и автономность предприятий в практике управления. Конфронтация работников, администрации	Отсутствие формальной системы принятия кадровых решений. Преобладание волевых решений, основанных на интуиции
Подбор	Отбор лучших выпускников учебных заведений. Сфера деятельности определяется с учетом интересов, способностей работника	Использование многих источников привлечения работников. Планирование потребности в человеческих ресурсах, анализ рынка труда	Использование широкой сети источников по привлечению работников	Решения принимаются на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя
Найм	Ориентация на долгосрочную занятость. Людей не увольняют, а переобучают, переводят на другое место	Продолжительность трудовых отношений определяется контрактом. Законодательное регулирование найма	Продолжительность трудовых отношений определяется контрактом	Ориентация на долгосрочную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность
Развитие и карьера	Непрерывная подготовка. Приоритет внутрифирменного обучения. Программы ротации. Групповой принцип продвижения	Наличие государственных программ профессиональной подготовки. Программы ротации. Интернализация	Формализованные принципы и политика продвижения и развития. Успех зависит от личных способностей	Планирование карьеры не осуществляется. Успех зависит от умения установить доверительные отношения с руководством
Регламентация труда	Недостаточное разделение формальных и неформальных отношений. Регламентация труда имеет либо стихийный, либо семейный характер. Систематическая сверхурочная работа, короткий отпуск	Жесткие требования законодательства относительно здравоохранения и безопасности работников, условий и режима труда. Четкое закрепление должностных обязанностей	Соблюдение установленных норм, жесткие санкции за их нарушение. Четкое определение и закрепление должностных обязанностей	Наличие большого количества правил, норм и предписаний, в то время как работники, часто живут и работают на основе правил, стихийно складывающихся в каждой организации
Оценка результатов	Оценка во многих случаях построена на результатах работы коллектива. Индивидуальная оценка не рассматривается	Не реже 1 раза в год оценка персонала с целью принятия решений относительно продвижения по службе, заработной платы. Ориентация на личные результаты	Оценка построена на личных результатах работы. Оплата труда зависит от значимости работы, личного вклада в результат	Оценка во многих случаях построена на результатах работы коллектива. Преобладание управительских тенденций в оплате труда
Мотивация	Надбавки к заработной плате зависят от возраста и стажа работы, гарантируется занятость. Система оплаты по старшинству, внутрифирменные программы социального обеспечения	Материальное стимулирование, удовлетворение потребностей в развитии, продвижении. Контроль государства за оплатой труда, социальным обеспечением	Материальное стимулирование, удовлетворение личных потребностей в развитии, продвижении	Ощущение гарантии занятости, принадлежности к коллективу, которые берут верх над поиском высокого заработка, но менее стабильных условий оплаты

В работе генезис национальных систем управления человеческими ресурсами проанализирован через эволюцию моделей совместной деятельности и национальных ценностей, заложенных в основу взаимодействия людей, в рамках трех социально – экономических систем: доиндустриальной, индустриальной, постиндустриальной.

Обозначено, что наиболее приемлемой для практики российских предприятий является европейская система управления человеческими ресурсами (таблица 3).

Таблица 3 – Степень применимости для России особенностей систем управления человеческими ресурсами развитых стран

Элементы системы	Япония	Западная Европа	США
Ценности		X	
Приятие решений	X	X	
Подбор		X	X
Найм	X	X	
Развитие и карьера	X	X	X
Регламентация труда		X	
Оценка результатов		X	X
Мотивация		X	

Данная система управления человеческими ресурсами:

1) не столь авторитарна и индивидуализирована, как американская, - в Европе наблюдается стремление к балансу интересов работников, работодателей и государства, что, в свою очередь, обеспечивает свободу самореализации и социальные гарантии для большинства населения;

2) не отличается коллективистскими ценностями как японская, - индивидуализм необходим для развития научно - технологического прогресса.

Провозглашаемые ценности: плюрализм, толерантность, индивидуализм, инициатива, творчество, приверженность предпринятию, отвечают вызовам постиндустриальной экономической системы.

**4. Предложены подходы к исследованию и организации системы управления человеческими ресурсами на российских предприятиях.**

Практическая реализация положений концепции управления человеческими ресурсами предполагает разработку в рамках деятельностного подхода соответствующих подходов к исследованию и организации современных систем управления человеческими ресурсами. Учет множества факторов, оказывающих влияние на деятельность по управлению человеческими ресурсами, предполагает комплексное использование различных подходов.

Деятельностный подход предполагает выявление состояния системы управления человеческими ресурсами (ситуации), вариантов ее развития, ценностей включенных в нее людей, проявляющихся в определенных процессах управления человеческими ре-

сурсами. Соответственно, деятельностный подход определяет последовательность применения элементов ситуационного, системного и процессного подходов при исследовании и организации систем управления человеческими ресурсами.

При исследовании систем управления человеческими ресурсами необходимо:

1) оценка состояния системы (обозначение степени соответствия системы управления предприятия этапу экономического развития, ситуационный подход);

2) выявление возможных вариантов развития системы (исследование локализованной во времени и пространстве системы управления со свойственными только ей целями, стратегией, функциями, структурой, системный подход);

3) соотнесение вариантов развития системы с ценностями социальных групп (исследование определенной системы производственных отношений, того, каким образом происходит взаимодействие внутри предприятия, процессный подход).

Кадровый аудит при исследовании системы управления человеческими ресурсами предприятия позволяет провести оценку состояния системы, системный анализ и функционально – стоимостной анализ выявляют варианты ее развития и соотношение с ценностями социальных групп.

Содержание исследования системы управления человеческими ресурсами представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание и методы исследования

Содержание	Методы исследования	Направления исследования	
		Стратегическое	Оперативное, Управление ценностями
Элементы ситуационного подхода	Кадровый аудит	Анализ текущего положения организации	Специфика ситуации: отрасль, предприятие, законодательство
Элементы системного подхода	Системный анализ	Разработка альтернатив стратегического развития	Цели, задачи, принципы, функция и структура совместной деятельности
Элементы процессного подхода	Функционально – стоимостной анализ	Реализация стратегии, стратегические показатели	Совокупность технологий управления, бюджеты и показатели

Организация системы управления человеческими ресурсами основана на результатах ее исследования и производится в соответствии с миссией, стратегией, стадией жизненного цикла предприятия, выявленными проблемами и вариантами ее развития в условиях согласованности ценностей различных социальных групп.

Деятельностный подход при организации систем управления человеческими ресурсами, также проявляется через последовательное применение элементов ситуационного, системного, процессного подходов: в формировании системы управления человеческими ресурсами в соответствии со стадией жизненного цикла предприятия; через теорию, содержащую универсальные понятия, цели, задачи, принципы, функции и структуру; в совокупности организационных форм, правил, технологических приемов

управленческого воздействия на процесс и условия деятельности работников, их ценности, знания.

Таким образом, содержание исследования и организации систем управления человеческими ресурсами можно представить с помощью таблицы 5.

Таблица 5 – Ситуационный, системный и процессный подходы при исследовании и организации системы управления человеческими ресурсами

Содержание	Исследование УЧР	Организация УЧР
Ситуационный подход	Исследование ситуации с помощью кадрового аудита	Определение целей и стадий жизненного цикла организации
Системный подход	Исследование системы и вариантов ее развития с помощью системного анализа	Определение системы УЧР: кадровой стратегии, политики, принципов, функций, структуры
Процессный подход	Исследование процессов, их стоимости с помощью функционально – стоимостного анализа	Определение процессов и технологий УЧР, их эффективности

Предложенные подходы к исследованию и организации систем управления человеческими ресурсами апробированы на базе крупнейшего российского предприятия атомной отрасли ОАО «СХК» (г. Северск Томской области), что позволило обозначить направления развития системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» с точки зрения современного окружения предприятия (ситуации), системы и процессов.

*Направления развития управления человеческими ресурсами как системы:*

- принципы кадровой политики должны поддерживать стратегическое, рыночное, и инновационное мышление; раскрытие потенциала личности и развитие; привлечение работников к принятию решений;
- предложена новая организационная структура управления человеческими ресурсами, подчиненная одному заместителю генерального директора (таблица 6).

*Направления развития управления человеческими ресурсами как процесса:*

- необходимо дополнение функционального управления процессным;
- необходимо формирование ценностей, характерных для концепции управления человеческими ресурсами: персонал должен рассматриваться как ключевой стратегический ресурс предприятия. Из европейской практики управления рекомендуется закрепление следующих ценностей:
  - плюрализм, толерантность, индивидуализм – ценности, необходимые для интенсивного и качественного развития предприятий;
  - простота и универсальность технологий, прозрачность управления;
  - процесс постоянного развития сотрудников, направленный на укрепление корпоративной культуры, ориентированной на постоянное улучшение.

Таблица 6 – Предлагаемая организационная структура управления человеческими ресурсами ОАО «СХК»

Аналоги представленной структуры в производственных подразделениях отвечают за решение тактических задач, на уровне комбинату управления решаются стратегические и общеорганизационные задачи			Создание квалифицированного коллектива, гибко реагирующего на изменения окружения											
			Планирование		Управление численностью		Организация и охрана труда		Стимулирование		Культура	Развитие персонала		
			Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Движение персонала	Мониторинг рынка труда	Организация труда	Охрана труда	Мониторинг мотиваторов	Материальная мотивация	Моральная мотивация	Управление культурой	Оценка персонала	Управление квалификацией
Заместитель генерального директора по управлению человеческими ресурсами	Управление (отдел) по развитию, кадровому планированию и учету	Отдел (группа) развития и кадрового планирования	X	X							X			
		Отдел (группа) учета движения и оценки персонала			X	X						X		
	Управление мотивации и развития персонала	Отдел организации и охраны труда					X	X						
		Отдел мотивации персонала							X	X			X	X
		Отдел пенсионного обеспечения							X	X				
	Лаборатория психо – физиологического обеспечения							X		X				
Бюро информирования									X					



В подпроцессах должно осуществляться:

- 1) долгосрочное, стратегическое и аналитическое планирование, учет затрат на управление человеческими ресурсами и его развитие;
- 2) регулярный мониторинг и анализ рынка труда и заработной платы, использование современных кадровых технологий;
- 3) использование передового опыта организации труда;
- 4) расширение перечня механизмов стимулирования, индивидуализация систем мотивации, исследование мотивов и стимулов персонала;
- 5) коррекция корпоративной культуры, ценностей;
- 6) совершенствование процедуры аттестации, использование современных кадровых технологий;
- 7) совершенствование процессов развития персонала, использование современных кадровых технологий.

По результатам функционально – стоимостного анализа предложены показатели и бюджеты системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» (таблица 7).

Все рекомендации по развитию системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК» основаны на обоснованной в работе целесообразности применения в практике российских предприятий положений концепции управления человеческими ресурсами, и направлены на:

- адаптацию управления современным рыночным условиям функционирования предприятия, повышение экономической эффективности;
- максимальное совмещение целей предприятия и его сотрудников, установление взаимовыгодных отношений между работниками и работодателем.

Предложенные подходы к исследованию и организации современных систем управления человеческими ресурсами применимы и на других крупных российских предприятиях, поскольку представляет собой подход, основанный на обобщении накопленного опыта, учитывающий современные изменения экономических систем и положение России в глобальном измерении.

**5. Установлены два уровня применения деятельностного подхода при исследовании вопросов управления человеческими ресурсами: на уровне общества и на уровне отдельного предприятия.**

Применение деятельностного подхода к исследованию вопросов экономики труда, рассмотрение деятельности по управлению человеческими ресурсами как универсального явления общественной жизни, как системы, позволило обозначить уровни применения деятельностного подхода к исследованию вопросов управления человеческими ресурсами.

Деятельность по управлению человеческими ресурсами как универсальное явление общественной жизни, система может рассматриваться как на уровне общества (глобальное измерение), так и на уровне отдельного предприятия (локальное измерение).

Таблица 7 – Предлагаемые показатели и бюджеты системы управления человеческими ресурсами ОАО «СХК»

Структура управления		Показатели	Бюджеты	
Заместитель генерального директора по управлению человеческими ресурсами	Управление (отдел) по развитию, кадровому планированию и учету	Отдел (группа) по развитию и кадровому планированию	- доля затрат на персонал в добавленной стоимости предприятия; - совокупные затраты на персонал; - производительность труда (рассчитанная по объему продукции и добавленной стоимости); - качество трудовой жизни	- сводный бюджет системы УЧР
		Отдел (группа) учета движения и оценки персонала	- качественный, количественный состав персонала; - показатели движения персонала; - % аттестованных сотрудников	- бюджет на привлечение, высвобождение персонала; - аттестационный бюджет
	Управление мотивации и развития персонала	Отдел организации и охраны труда	- % персонала, участвующий в гибких формах организации труда; - количество рационализаторских предложений и изобретений; - показатели дисциплины и охраны труда	- бюджет на организацию труда;  - бюджет на охрану труда
		Отдел мотивации персонала	- средняя заработная плата; - доля переменной части заработной платы; - социальные программы; - количество человек, повысивших квалификацию; - стоимость образовательных программ; - количество человек, участвующих в ротации	- бюджет на оплату труда;  - бюджет социальных программ; - бюджет развития персонала
		Отдел пенсионного обеспечения	- количество пенсионеров, получающих дополнительную пенсию; - размер, дополнительно выплачиваемой пенсии; - количество пенсионеров, воспользовавшихся социальными программами	- бюджет социальных программ для пенсионеров
	Лаборатория психо – физиологического обеспечения	- мотивационная структура персонала; - удовлетворенность трудом; - степень лояльности, приверженности персонала	- бюджет социологических исследований	
	Бюро информирования	- удовлетворенность объемом и качеством получаемой информации	- бюджет бюро информации	

Представители теории экономических систем, сформировавшейся в рамках постиндустриализма, рассматривают экономическую систему как исторически определенную, локализованную в социально – экономическом времени и пространстве системы производственных отношений. Согласно Л.В. Полякову, В.Г. Федотовой деятельностный подход начинается с оценки состояния системы, выявления возможных вариантов ее развития, соотнесения их с особенностями ментальности, ценностями различных социальных групп.

В результате проведенного исследования, с помощью данных утверждений в работе обозначены уровни применения деятельностного подхода при исследовании вопросов управления человеческими ресурсами на уровне.

Уровни применения деятельностного подхода представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Уровни применения деятельностного подхода

Содержание деятельностного подхода	Уровни применения деятельностного подхода	
	Общественный	Локальный
Оценка состояния экономической системы	Исследование исторической определенности системы	Исследование текущего состояния предприятия и его системы управления человеческими ресурсами
Выявление возможных вариантов ее развития	Исследование локализованных во времени и пространстве систем управления	Постановка проблемы и поиск вариантов ее решения, развития системы управления человеческими ресурсами
Соотнесение вариантов развития с ценностями различных социальных групп	Национальные системы производственных отношений	Реализация системы управления человеческими ресурсами как единого процесса

Исследование вопросов управления человеческими ресурсами с позиции деятельностного подхода, включающего:

1) оценку состояния экономической системы:

- на уровне общества предполагает рассмотрение исторической определенности системы управления человеческими ресурсами, ее места и влияния на систему производственных отношений;

- на уровне предприятия – рассмотрение текущего состояния предприятия и его системы управления человеческими ресурсами, определение степени соответствия его системы управления современному этапу общественного развития;

2) определение вариантов развития системы управления:

- на уровне общества предполагает исследование локализованных во времени и пространстве систем управления человеческими ресурсами: исследование становления и развития национальных систем управления;

- на уровне предприятия - постановку проблемы и поиск вариантов ее решения, развития системы управления человеческими ресурсами;

3) соотнесение вариантов развития с ценностями социальных групп:

- на уровне общества предполагает выявление национальных особенностей и ценностей систем управления человеческими ресурсами;

- на уровне предприятия предполагает организацию системы управления человеческими ресурсами как единого процесса, направленного на достижение целей, включающего управление ценностями работников и ценностями предприятия.

На уровне общества, с помощью деятельностного подхода становится возможным исследование актуальности и эффективности управления человеческими ресурсами на научной концепции в глобальном измерении, систематизирующей и отражающей наилучшие подходы к управлению.

На уровне отдельного предприятия, деятельностный подход позволяет внедрить положения научной концепции управления человеческими ресурсами на отдельном предприятии с учетом состояния его системы управления, возможных вариантов развития, ментальности и ценностей социальных групп.

Два обозначенных уровня являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. Концепция управления человеческими ресурсами является базисом, на котором развивается локальная деятельность по управлению человеческими ресурсами, оказывающая, свою очередь, влияние на дальнейшее развитие и изменение деятельности по управлению человеческими ресурсами в глобальном измерении.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях:

#### **Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ**

1. Нехода Е.В., *Старикова Т.А.* Становление системы управления человеческими ресурсами на предприятиях ядерного комплекса // Вестник Томского государственного университета. – 2006. – № 292. – С. 148 – 152 (0,25 п.л./0,2 п.л.).

2. *Старикова Т.А.* Деятельностный подход в исследовании вопросов экономики труда // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 305. – С. 143 – 146 (0,2 п.л.).

#### **Публикации в прочих научных изданиях**

3. *Старикова Т.А.* Организационная культура и ее роль в управлении предприятием / Современные технологии менеджмента: макро- и микроаспект : сб. ст. / отв. ре. В.А. Гага. – Томск : Изд – во Том. ун-та, 2003. – С. 64 – 74 (0,6 п.л.).

4. *Старикова Т.А.* Корпоративная этика как фактор успешного развития российских предприятий // Бизнес и этика : материалы второй региональной научной практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и предпринимателей, 25 ноября 2004 г. – Томск : ТД Лесто, 2004. – С. 81 – 82 (0,13 п.л.).

5. *Старикова Т.А.* Удовлетворенность карьерой как важный фактор мотивации Мы вместе : периодическое издание Общественного молодежного объединения ФГУ «СХК». – 2005. – № 5 (27). – С. 12 – 13 (0,13 п.л.).

6. *Старикова Т.А.* Профессиональное развитие и возможность карьерного продвижения – залог приверженности персонала // Молодые кадры атомной отрасли : пр

емственность поколений : материалы отраслевой конференции, 26-27 мая 2005 г. / Общественное молодежное объединение ФГУП «СХК». – Северск, 2005. – С. 1 – 5 (0,26 п.л.).

7. *Старикова Т.А.* Методы управления корпоративной культурой // Молодые кадры атомной отрасли : преемственность поколений : материалы отраслевой конференции, 26-27 мая 2005 г. / Общественное молодежное объединение ФГУП «СХК». – Северск, 2005. – С. 12 – 16 (0,2 п.л.).

8. *Старикова Т.А.* Российский менталитет: традиции и новации // Теоретико-экономические представления о будущем России : VII Экономические чтения : материалы российской научной конференции, 2006. – Томск : Изд-во НТЛ, 2006. – С. 99 – 103 (0,23 п.л.).

9. Нехода Е.В., *Старикова Т.А.* Россия : возможность постиндустриального развития // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 1. – С. 80 – 84 (0,31 п.л./0,3 п.л.).

10. *Старикова Т.А.* Становление концепции управления человеческими ресурсами и деятельностный подход // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 1. – С. 85 – 91 (0,42 п.л.).

11. *Старикова Т.А.* Мотивация и развитие персонала // Молодежь ЯТЦ : наука и производство : материалы научно-практической конференции молодых специалистов и аспирантов, 13-17 ноября 2007 г. – Северск : Изд-во СГТА, 2007. – С. 256 – 259 (0,19 п.л.).

12. *Старикова Т.А.* Рецепт омоложения // Новое время : информационно-аналитическая газета. – 2007. – № 45 (873). – С. 8 (0,09 п.л.).

13. *Старикова Т.А.* Новое о производительности и эффективности труда // Молодежь ЯТЦ: наука, производство, экологическая безопасность : материалы научно-практической конференции молодых специалистов и аспирантов, 18-22 ноября 2008 г. – Северск : Изд-во СГТА, 2008. – С.313 – 317 (0,25 п.л.).

14. *Старикова Т.А.* Роль команд в преодолении сопротивления проектным изменениям [Электронный ресурс] // Ломоносов : материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 13-18 апреля 2009 / отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. – Электрон. дан. – М. : МАКС Пресс, 2009. – URL: [http://www.lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2009/index.htm](http://www.lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2009/index.htm) (дата обращения: 03.05.2009) (0,13 п.л.).

Тираж 110 экз.  
Отпечатано в ООО «Позитив-НБ»  
634050 г. Томск, пр. Ленина 34а