

**Взгляд из регионов****ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАКТИКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****Чеглакова Людмила Михайловна**

зав. сектором консалтинга Центра «Социальная механика», старший преподаватель кафедры социологии и политологии Самарского государственного университета

Email: [lcheglakova@mail.ru](mailto:lcheglakova@mail.ru)

Вопреки ожиданиям авторов многочисленных учебников по управлению персоналом, а также ряда практиков-управленцев, трансформация института управления промышленным предприятием советского типа не привела к стихийному развитию практик управления, характерных для западных предприятий. Однако чтобы адаптироваться к изменяющимся внешним условиям и быть успешными, предприятия продолжают вносить изменения в структуру управления персоналом, изменять средства или ресурсы (и материальные, и символические), посредством которых достигаются значимые для предприятия проекты. Опыт реформирования в России на протяжении двух последних десятилетий представляет богатый материал для исследования и анализа трансформации практик управления персоналом, процесса поиска и складывания нового баланса «старых» и «новых» институциональных форм, соответствующих изменившимся условиям существования российской экономики. Прежние отражают советское прошлое, новые призваны соответствовать рыночной экономике и демократическому устройству общества.

Как можно охарактеризовать изменения в практиках управления персоналом в реформируемой России? Для этого подробнее раскроем те атрибуты, согласно которым определяются традиционные для советского предприятия практики управления персоналом (далее – УП). Нам представляется, что таких исходных признаков несколько.

- Преобладание регистраторской функции, когда процедуры подбора кадров не были слишком сложными в силу сформировавшейся модели занятости, уравнительных способов вознаграждения и жесткой государственной регламентации трудовых ресурсов.
- Низкий статус отдела кадров, выполнение многократно повторяющихся рутинных операций, не требующих специальных знаний и высокой квалификации его сотрудников; нахождение службы на периферии управленческой иерархии.
- Децентрализация УП, закрепление отдельных инструментов УП за разными подразделениями при решающей роли в формировании кадровой политики производственных служб и общественно-политических организаций.
- Ограничение практик УП такими инструментами, как наем и увольнение работников, надзор, регулирование условий труда, обучение сотрудников.

Обозначенные атрибуты традиционных для советского предприятия практик УП не исчерпывают всех их особенностей, которые требуют дальнейшего изучения. Они на данном этапе скорее иллюстрация того, что эти особенности есть, и обусловлены они целым рядом внешних условий. В числе таких внешних условий В.В. Радаев отмечает тейлористские управленческие схемы, дополнявшиеся развитием патернализма, где социальная защищенность обеспечивалась полной занятостью и заниженными требованиями к качеству выполняемой работы, а также гарантированным минимумом заработной платы. На большинстве советских предприятий трудовые отношения характеризовались «установлением авторитарного контроля со стягиванием принятия решения на директора и

обслуживающую его команду» [Радаев 1997: 312]. С.Г. Кирдина, разбирая вопрос о модели трудовых отношений в советской России, рассматривает их как часть институтов редистрибутивных экономик, элементами которых являются: 1) общая собственность; 2) служебный труд; 3) координация; 4) редистрибуция; 5) пропорциональность [Кирдина 2003: 40]. Практики УП советского предприятия с присущими им чертами отражают своеобразие социального института промышленного управления в России, определяют направления его трансформации и возможные пределы институциональных преобразований.

В каких формах представлены сегодня, после 20 лет реформирования, практики управления персоналом на российских промышленных предприятиях? Какова логика протекания инноваций и изменения практик управления персоналом? Под влиянием каких условий происходят инновации в управления персоналом? Какие существуют барьеры для изменения этих практик? Поиску ответов на эти вопросы и посвящена эта статья.

### **Описание эмпирической базы**

В основу исследования уровней, практик и механизмов управления персоналом заложен этнографический подход, сочетающий наблюдение, анализ первичных документов и тексты интервью, где интервью служат основой для теоретического осмысления типичных образцов социального поведения.

Предметом нашего анализа выступает изменение практик УП. Общая тенденция сегодня такова, что управление персоналом на малом предприятии не выделяется из общих управленческих функций, осуществляемых главным руководителем малой организации и не выделено функционально в организационной структуре предприятия. УП средних и крупных предприятий представляет собой, напротив, сложную систему, объединяющую множество различных (и зачастую противоречивых) рациональностей, присущих каждой из структурно-функциональных единиц предприятия, а структура, функции УП таких предприятий более сложны и неоднородны. Именно этим фактом и объясняется выбор случаев. Из общего числа предприятий, участвовавших в проекте, объектом анализа выбраны 14 средних и крупных предприятий (с численностью персонала от 250 до 11 тыс. человек). Предприятия, ставшие объектами анализа, расположены в семи разных городах России (Екатеринбург, Москва, Новокуйбышевск, Осинники, Пермь, Самара, Ульяновск), имеют различную организационно-правовую форму и принадлежат к следующим отраслям: машиностроение, металлургия, электротехническая и химическая промышленность, производство строительных материалов, пищевая промышленность, телекоммуникации и угледобыча. По основной деятельности большинство из них – промышленные предприятия, выпускающие конечную продукцию, рассчитанную на платежеспособный спрос, и все они в той или иной степени испытывают давление рынка. Согласно критериям отбора все исследованные предприятия являются «успешными» с точки зрения экономической стабильности, а также по социальным показателям, в частности, по динамике численности персонала, по уровню заработной платы. Почти все предприятия были образованы в советский период и являются наследниками советского прошлого с его традиционными практиками УП, только одно из предприятий относится к новым предприятиям (образовано после 1998 г.). На момент исследования большинство из них благополучно миновало стадию выживания и перешло к этапу развития, который интересен тем, что основное значение приобретают эффективность и устойчивость, происходит выделение приоритетов кадровой политики и сознательный выбор тактик их достижения.

### **Цели и приоритеты кадровой политики**

Несмотря на определенные изменения в дизайне и практиках управления персоналом, целеполагание в этой области для многих участников рынка остается весьма традиционным и происходит в системе координат, рассматривающих человека как фактор затрат. Но в

зависимости от внешних и внутренних условий предприятий эти затраты менеджмент намеревается сокращать или сохранять на минимально допустимом для производства уровне.

Цели кадрового менеджмента в таких случаях артикулируются следующим образом: «оптимизировать численность персонала»; «обеспечить численность персонала, необходимую для поддержания технологического процесса», «не потерять трудовой потенциал предприятия». Во многих случаях это вынужденная стратегия. На первых порах в условиях разрыва традиционных связей, сокращения плановых государственных заказов многие предприятия были вынуждены минимизировать численность своих сотрудников, стараясь сократить издержки и обеспечить минимальную рентабельность производства. По словам руководителя профсоюза одного из металлургических заводов, в управлении которого есть западный собственник, *«наверное, по-другому в тот период и нельзя было поступить, поскольку объемы производства были маленькие, и все видели, что другого выхода нет, так как предприятие шло к банкротству, а помощи, в том числе финансовых вливаний, не было со стороны...»*. Многие традиционные предприятия легкой, пищевой промышленности продолжают следовать стратегиям выживания на рынке, обеспечивая технологический процесс необходимым минимумом трудовых ресурсов при условии минимальной заработной платы работникам. По-прежнему остро эти вопросы стоят для автономных традиционных предприятий, где собственники непосредственно выполняют управленческие функции (Завод строительных материалов-1, Завод строительных материалов-4, Хлебокомбинат-1, Хладокомбинат-1, Нефтехимзавод-2). Главной задачей для таких предприятий является необходимость собственного снабжения, технической модернизации, самостоятельного поиска рынка сбыта для своей продукции – в условиях дефицита финансовых ресурсов. Руководство видит цель в обеспечении воспроизводства своего предприятия прежде всего как единицы производства. Эта цель транслируется в приоритеты кадровой политики: «сохранить трудовой коллектив», «сохранить костяк», «обеспечить комплектацию кадрами технологической цепочки». Как емко выразил подобную цель начальник отдела кадров Завода строительных материалов-1, *«моя стратегия – укомплектовать, чтобы не было дыр!»*.

В других случаях – это успешно апробированная стратегия адаптации предприятия к внешним условиям. Такой она является для более крупных игроков – прежде всего вертикально интегрированных холдингов, предприятий с западным капиталом. Руководители высшего уровня (будь то администрация или внешние собственники), приспособившись к внешним условиям, принимают решение о приведении численности персонала в соответствие с объемами производства. Для этих игроков «оптимизация численности персонала» – стратегия, которая является обязательной для всех предприятий, вливающих в структуру. Она сознательно применяется менеджментом как инструмент повышения рентабельности предприятия (Металлургический завод-1, Металлургический завод-3, Машзавод-2, Химзавод-1, Электротехнический завод-1). В целом, верхушка управления, представленная собственниками и наемными менеджерами головной компании, к персоналу относится в этих случаях вполне прагматично – как к ресурсу в достижении целей предприятия. Позиция директоров региональных предприятий, входящих в холдинг, не столь однозначна. Апробированные в рамках холдинга стратегии часто являются «травматичными» для персонала предприятий. Поэтому неявные цели в УП, скрытые стратегии манипулирования поведением работников имеют место. Адаптивные практики регионального менеджмента пытаются «упаковать» противоречивые интересы разных групп – вышестоящего руководства и коллектива собственного предприятия. Так, на Металлургическом заводе-3, Хлебокомбинате-2 директора использовали стратегию *«самосокращения»* персонала – за счет изменения условий (организации труда, принципов вознаграждения) на предприятии оставались работники с самым высоким уровнем производительности труда и наиболее высоким уровнем зарплаты, работники менее конкурентных и профессиональных позиций по собственному желанию покидали предприятие.

Связь между вниманием менеджмента к вопросам управления персоналом и выбранной рыночной стратегией предприятия отмечают также О. Дудченко, А. Мытиль. По их мнению, для предприятий на стадии выживания характерно, что управление персоналом «не рассматривается в качестве проблемной зоны, требующей специальных усилий со стороны менеджеров» [Становление трудовых отношений 2004: 113]. Более того, эти вопросы начинают волновать менеджеров на следующей стадии (социологи называют ее стадией «развития инфраструктуры», т.е. когда предприятие встало на ноги и заняло определенную нишу на рынке). Выход из кризисной ситуации для предприятий означает смену ориентиров кадрового менеджмента, а вопрос выживания сменяется вопросом приспособления к среде. На этом этапе, когда наметилась положительная динамика в развитии производства, высшие менеджеры не только артикулируют необходимость работы с персоналом, но и предпринимают определенные шаги в этом направлении. В этих условиях менеджмент в большинстве случаев осознанно конструирует цели кадровой политики. Артикулируя приоритеты кадровой политики, менеджмент старается продемонстрировать работникам свое отношение: *«чтобы люди понимали, что они здесь не винтики – к ним относятся уважительно, их труд ценят, их ценят как специалистов, как мастеров своего дела»* (МЗ-2). В традициях рационализации производственного процесса приоритеты кадровой политики выбираются разные, но в общем и целом они все связаны с *качеством* человеческих ресурсов. Помимо объективных причин воспроизводства традиционных практик УП, на некоторых предприятиях менеджмент сознательно реконструирует или поддерживает образцы советского института управления. Так, на угледобывающем предприятии целью формирования определенной системы отношений на производстве, по сути, выступает возрождение советских трудовых ценностей: *«Для многих рабочих возврат к старым образцам является свидетельством реальной устойчивости и эффективности производства»*. В этом случае старые практики УП – это попытки сохранить на предприятии атмосферу, привычную для работников старшего трудоспособного возраста, которые и составляют основную часть персонала предприятия. Очевидно, высочайший уровень сохранности этих практик свойствен предприятиям с большим количеством персонала предпенсионного возраста и особенно там, где менеджмент сохранился с советских времен. Эти люди просто воспроизводят привычную для себя среду – в иной им дискомфортно, даже если они понимают, что новые практики повышают конкурентоспособность их предприятия. Традиционные практики возрождаются как инструмент корпоративной культуры «неосоцкультбыта». При этом возрождаются не все направления, а самые актуальные и зрелищные (система отдыха работников и их семей, работа медицинских пунктов и т.п.). Возрождение советских традиций трудовой этики и поведения происходит в условиях приспособления к новым рыночным условиям. Поскольку очевидна их трансформация с учетом произошедших за последние 10 лет изменений, говорить о полном копировании прежних норм некорректно. *«Возобновляем многие традиции, которые были на новом качественном уровне, введение пятиминуток, собраний, информированность персонала, заводскую газету возобновили, меры поощрения людей, занесения в Книгу почета, награждение»* (МЗ-2).

«Новые» цели кадровой политики для постсоветских предприятий касаются также «сохранения опытных, квалифицированных и лояльных работников» (Химзавод-1), «увеличения доли молодежи в возрастном составе персонала» (Машзавод-8, Завод строительных материалов-4, Металлургический завод-3, Электротехнический завод-1), организации системы занятости, обеспечивающей закрепление профессиональных кадров, гибкость труда и гибкость рабочего времени (Химзавод-1, Завод строительных материалов-4). Новые частные предприятия, так же как и традиционные предприятия, озабочены качеством своих человеческих ресурсов, но риторика кадровых приоритетов в этих случаях более приближена к западным ценностям. *«Если человек уходит – это однозначная потеря денег тех же акционеров. Инженер или биллингист, который работает с нашей базой в биллинге, – это не продавец хот-догов на улице с санитарной книжкой, которого за день*

*можно научить. Любой сотрудник, который от нас уходит, – это потеря денег, потеря интеллектуального потенциала предприятия. Поэтому для нас важна капитализация человеческого потенциала», – говорит директор Телекоммуникационного предприятия-1. Нарращивание человеческого потенциала: подбор и закрепление высококвалифицированных, грамотных специалистов, способных к обучению и к интенсивной работе, постоянное повышение уровня компетентности сотрудников и формирование сплоченного коллектива, способного работать «как единый механизм» – вот приоритеты кадровой политики новых частных предприятий.*

### **Логика инноваций в практиках УП**

Как показывают данные нашего исследования, трансформация практик УП – процесс, сопровождающий изменения управления промышленным предприятием и индикатор успешного предприятия на рынке. В этом направлении анализа можно говорить о существовании двух тенденций:

- новые практики УП, сознательно внедряемые менеджментом, поддерживают усилия по интеграции и регуляции процесса производства и способствуют жизнеспособности организации;
- старые практики УП, воспроизводимые вследствие недооценки значения изменений в УП со стороны менеджмента, являются тормозом для интеграции и регуляции процесса производства и не способствуют росту жизнеспособности организации.

Инновации в УП происходят вслед за изменением общего проекта и структуры управления (смена собственника, вхождение в холдинг, сокращение управленческих позиций); изменением приоритетов в понимании роли производства по сравнению «рыночными» подразделениями предприятия; изменением уровня технологии предприятия; приходом молодых профессионалов-управленцев.

### **Конкуренция как условие инноваций в УП**

Что же касается роли и значения конкуренции как катализатора менеджерских инноваций, то для всех предприятий, где присутствуют инновации в практиках УП, характерна конкурентная внешняя среда. К числу наиболее динамично развивающихся отраслей, которые рассматривались в нашем исследовании, относятся предприятия химической отрасли, энергетики, электротехники, телекоммуникационной отрасли.

*«Когда появились и импортные, и свои конкуренты, вот здесь они начинают шевелиться. Мы в этом отношении тоже начинаем шевелиться...» (Электротехнический завод–1). Стратегии приспособления предприятий к сложной экономической среде, характеризующейся интенсивной конкуренцией, как следует из материалов кейсов, в целом соответствуют тем стратегиям, которые ранее были выделены К. Дойчманом: (1) изменение процедур найма; (2) развитие внутрифирменной подготовки; (3) изменение менеджерских политик в отношении рабочего времени [Становление трудовых отношений 2004].*

Необходимость конкурировать с ведущими мировыми производителями заставляет многие предприятия вводить у себя стандарты качества, соответствующие международным нормам. Эти стандарты качества распространяются и на персонал, касаются его уровня компетентности, организации системы внутренних взаимодействий. *«Вероятно, активная “командная” работа именно менеджеров, ответственных за работу с персоналом и за качество, связана, скорее, не с организационной структурой, а с приоритетными задачами предприятия – сертификация ISO и преобразование систем оплаты труда» (Хлебокомбинат-2). На Эт-1 «работа службы управления персоналом строится в рамках*

*общей стратегии и политики качества*». Вследствие работы над стандартами ISO «естественным образом» институируются технологии отбора персонала, управления режимом и методами труда, внутрифирменной оценки персонала, мотивации и обучения персонала, закрепления его на предприятии.

Добавим, что старые практики сохраняются на тех предприятиях, которые работают вне нормальной конкурентной среды. Это, во-первых, монополисты, хотя бы городские или региональные (У-1). Затем, это предприятия, главным потребителем продукции которых является, в том или ином виде, государство (характерно для крупных машиностроительных заводов, ориентированных ранее на нужды оборонного комплекса). Так обстоит дело, скажем, с производителями самолетов. Старые практики демонстрируют явные ограничения в условиях конкурентной среды и современных динамично развивающихся рынков, однако продолжают успешно использоваться на предприятиях с преобладанием неквалифицированной рабочей силы и старых технологий. Чтобы сделать эти гиганты более управляемыми, менеджмент вынужден значительный объем работы по управлению персоналом закреплять за линейными руководителями (начальниками цехов, мастерами), в ситуации фактически отсутствия заинтересованности с их стороны в выполнении этих обязанностей и действенных инструментов поддержания этих практик. Начальники цехов осуществляют подбор кадров, занимаются обучением рабочих (через направление на обучение, повышение квалификации), управлением неформальными группами. Но реальных механизмов управления персоналом у начальников цехов мало: размеры премиальных фондов символичны, большинство вопросов решается на основе неформальных отношений, основанных на авторитете руководителя, между рабочими и начальником цеха.

### **Технологизация предприятия как условие инноваций в УП**

Актуальные цели предприятий «завязаны» на определенную технологию. Практики УП качественным образом изменяются только при изменении технологии. Техническое перевооружение производства требует активизации подбора и отбора персонала, его обучения: *«если это связано с необходимостью, с тем, что нужно принимать новое оборудование, или есть какие-то срочные заказы, то растет численность... производство на данный момент требует, чтобы люди были такими подготовленными, а не со средним образованием»* (ЭТ-1).

Уровень технологизации традиционных предприятий, значительно уступающий уровню западных предприятий, а также производный от этой технологии тип совместной деятельности людей ограничивают возможности изменения практик УП, консервируют традиционные подходы. Депрофессионализация определяет положение дел на многих постсоветских предприятиях. Важнейшей причиной воспроизводства традиционных практик УП является отсутствие запроса на профессионализацию рабочей силы. Технологические возможности использования, более того, ориентация на неквалифицированную рабочую силу, предусмотренную технологией традиционных производств (к примеру, в легкой, пищевой промышленности, машиностроении) – фактор, ограничивающий развитие сферы управления персоналом. Отсюда неразвитость многих функций УП. По сути, кадровая работа сводится к организации кадрового делопроизводства для обеспечения найма, увольнения, отслеживания условий труда. Все процедуры кадровой работы упрощены и носят достаточно формальный характер. Требования к персоналу в такой ситуации достаточно размыты. С одной стороны, предприятие не может существовать без некоторого числа непритязательных профессионалов, призванных поддерживать жизнеспособность профильного производства на существующем оборудовании. Часто это работники предпенсионного или пенсионного возраста, много лет проработавшие на данном предприятии. Они не покидают предприятие из-за привычки, привязанности к нему или из-за ограничений в поиске какой-либо другой работы на рынке труда. В любом случае, в такой ситуации профессионал не востребован, в том числе и в области управления персоналом. Однако в условиях низкоконкурентных локальных рынков такие компании могут чувствовать себя достаточно комфортно.

Новые предприятия в динамично развивающихся отраслях, требующие профессионализма работников и отличающиеся высоким уровнем технологизации производства, конституируют новые практики УП.

### **Смена собственника как катализатор изменений в практиках УП**

Частная собственность как непереносимый атрибут постсоветской модели управления и контроль со стороны собственников во многом определяет стратегию и тактику развития предприятий. Аутсайдерский контроль со стороны внешних инвесторов во многом накладывает отпечаток на тактики менеджмента предприятий и задает приоритеты кадровой политики, дизайн УП. На предприятиях, входящих в состав холдингов, функции принятия стратегических решений целиком сконцентрированы в управляющей компании. Холдинг, как правило, не вмешивается в повседневные вопросы управления, передавая их в ответственность исполнительного директора. Так происходит в ТК-1, МетЗ-1. В отдельных случаях различается лишь степень свободы, которая остается за подконтрольным предприятием: либо жесткий контроль отдела персонала холдинговой компании (МетЗ-3), либо «условная» свобода в решениях, не требующих финансовых вложений (ХБК-2, МЗ-2). Такая ситуация делает довольно противоречивой позицию генерального директора комбината. В ходе исследования мы не раз слышали от рабочих и от руководителей среднего звена, что *«директор ничего не решает, все решают в головной организации»*. Директора также осознают давление ситуации: *«Деятельность достаточно жестко регламентирована и положением о генеральном директоре, и уставом, в котором есть раздел генерального директора. Не по всем вопросам я имею право принять решение, у меня есть некоторые ограничения»* (МЗ-2).

На наш взгляд, новые цели УП, распространяемые менеджментом предприятий, в большинстве случаев остаются внешними по отношению к коллективам предприятий. Такие понятия, как экономия, качество, индивидуальная ответственность, новые технологии, пока в значительной степени поддерживаются только менеджментом, но не разделяются всеми работниками предприятий. На уровне взаимодействия топ-менеджмента и среднего менеджмента находит место конфликт приоритетов: начальники цехов по-прежнему ратуют за приоритет и развитие производства (в то время как топ-менеджеры делают ставки на маркетинг и управление финансами), реализуют коллективистские принципы работы с коллективом, предпочитают неформальные коммуникации и пр. Топ-менеджеры зачастую не удовлетворены уровнем профессионализма среднего управленческого звена. Так, основная проблема, возникающая во взаимоотношениях среднего производственного и высшего менеджмента на Нефтехимзаводе-2, обусловлена недостаточным управленческим опытом линейных руководителей. На прежних предприятиях они были во «втором эшелоне» – заместителями начальников цехов или даже мастерами. Поэтому они далеко не всегда могут справиться с поставленными задачами: *«Начальник одного цеха, бывает, не проконтролирует, как выполняется его задание, начальник другого контролирует все и часто теряет нить, не может посмотреть на ситуацию стратегически»*. Директор Нефтехимзавода-2 видит в этом серьезнейшую проблему, справиться с которой ему пока не удается: *«ИТР цехового уровня не дотягивают даже до нижней планки того, что мне хотелось бы видеть. Пытаемся их обучать, но они сопротивляются. В техническом плане они достаточно профессиональны, но при этом совершенно безразличны к результатам»*. Больше всего директора не устраивают укоренившиеся «советские» стереотипы оценки результатов труда: *«Они привыкли получать премии, и все. Критериев хорошей/плохой работы у них в мозгах нет. Никто не умер, завод не встал, не взорвался, – значит, хорошо сработали, плати большие»*. Очевидное несоответствие запросов высшего менеджмента и реальных возможностей линейных руководителей закономерно вызывает определенное непонимание и некоторую напряженность в отношениях, хотя до открытых конфликтов дело не доходит. Такая ситуация достаточно типична для малого города, структура рабочей силы которого была ориентирована на нужды градообразующего предприятия ВПК. Решение данной проблемы директорат предприятия

видит в повышении управленческой квалификации производственных руководителей, изучая возможности приглашения специалистов по тренингам. Требования рынка заставляют менеджеров активно заниматься изменением этой ситуации. Следствием чего является формулирование и внедрение внутрифирменных и внешних программ обучения для среднего и низового менеджмента и (или) систем оценки персонала.

Смена менеджмента провоцирует смену практик: зачастую новому директорату в старой среде невозможно работать, и начинается перестраивание системы «под себя». Одним из инструментов изменения сложившихся практик УП в рамках холдингов является «приглашение варягов», людей «со стороны», которые не привязаны к предприятию, поэтому практически не ограничены в своих действиях соображениями лояльности и включенностью в локальные социальные сети. Анализ кейсов показывает, что вхождение в холдинг или смена собственника без существенного обновления управленческого звена предприятия не влечет за собой принципиальных изменений в практиках УП. Новые цели кадровой политики, практики УП, идеология не привносятся внешними собственниками, если не сформирована новая команда менеджеров. Таким образом, фактором, определяющим инновации в УП и привнесение рыночной (капиталистической) идеологии, является полная или частичная смена высшего звена управления. Полная замена команды высшего менеджмента – эта практика имела место почти на всех предприятиях, где прошли инновации в области УП: ХБК-2, Нефтехимзавод-2, У-1. Десантирование команды высших менеджеров на новую производственную единицу холдинга, по-видимому, можно рассматривать как типичную практику УП в современных российских холдингах, которую, однако, нельзя сводить только к ломке «старой системы». Таким образом закрепляются и механизмы продвижения персонала внутри холдинга, формируется мобильный персонал, мотивируются наиболее перспективные сотрудники, укрепляется внутренний рынок труда холдинга, формируется ценность корпоративной идентичности взамен ценности региональной идентичности – т.е. формируются новые практики УП. Примером более мягкой стратегии является формирование смешанной управленческой команды: из числа варягов и старожилов предприятия (Нефтехимзавод-2, Машзавод-1).

Безусловно, изменение практик происходит в тех случаях, когда в управлении предприятием есть западные партнеры. На российских предприятиях начинается имплантация моделей, проверенных опытом других стран, делаются попытки воспроизводства культурных стереотипов иной среды. Предприятия, приобретенные иностранными собственниками, подверглись более радикальной перестройке. Идеология, особый этос, стандарты, в том числе в области УП, находят отражение в управленческих практиках. Адаптация некоторых советских трудовых традиций в условиях рыночной среды сочетается с привнесением элементов западного стиля мышления – в совокупности *они* определяют общую идеологию развития предприятия. Использование последних обусловлено необходимостью приобщения к международным принципам и стандартам ведения бизнеса и деловой культуры. Инициаторами их введения на предприятии выступают западные инвесторы. Среди основополагающих принципов следует выделить: отказ от доминирующей роли производственного подразделения в структуре управления, ориентация в первую очередь на рыночную конъюнктуру и тщательный анализ динамики экономической среды, изменение стереотипов советского мышления, касающихся стиля поведения руководителя и подчиненного на рабочем месте. В соответствии с этим направлением на предприятии ведется разработка современной системы управления – корпоративной системы управления. *«Это связано не только с большими финансовыми вложениями и структурной перестройкой, но и, самое главное, с изменением мышления, подходов, стереотипов, стиля работы руководителей и исполнителей»* [из интервью с заместителем начальника ОАСУП, МЗ-2].



## Влияние маркетинговой ориентации предприятия на инновации в УП

Признание главенства менеджмента над производством, равно как и ориентации предприятия на рынок, изменяют его стратегии и проект управления. Как показывают результаты исследования, предприятия выбирают разные стратегии.

Часть предприятий сознательно сосредоточила свои приоритеты на обеспечении воспроизводства предприятия как производственного и социального организма. Первенство здесь отдается поддержанию и технологическому обновлению технологических возможностей, в более успешных случаях (не столь высокая степень износа оборудования – «за ним следили» (Хладкомбинат-1); не столь высокие объемы производства, которые могут быть выполнены на имеющейся базе) – изменению ассортимента и новым программам в области сбыта (ХБК-1, МЗ-1). Конкурентный успех фирмы при данном подходе зависит главным образом от решений в области технологии.

Альтернативная стратегия, которая выбирается другими предприятиями, находящимися при этом в сходных условиях, – ориентация на маркетинг. Такая стратегия, например, реализуется Заводом строительных материалов-1. Несмотря на то что существуют определенные проблемы в технологии и организации производства, высшее руководство предприятия на первое место ставит маркетинговую деятельность.

Как показывает анализ активно развивающихся предприятий, переориентация предприятия с производственно-ориентированного на маркетингово-ориентированное – одно из главных организационных изменений, которое «запускает» инновации в УП. Маркетинговая ориентация находит проявление в изменении традиционного для советских предприятий отношения производственных и торговых, финансовых подразделений; дизайна оргструктуры в целом. Включение таких ориентиров, как «спрос», «продажи», «клиент», «потребитель», в корпоративную культуру предприятия создает новый контекст для мотивации персонала, форм оплаты труда, в целом меняет требования к работнику предприятия.

Изменение практик УП, естественно, связано с ростом предприятия, усложнением его структуры управления и изменением целей предприятий. При этом чем сложнее и комплекснее задачи, которые ставятся перед предприятием, тем выше ответственность всех структур менеджмента за их исполнение, тем больше задач ставится перед кадровой службой. Кадровая служба приобретает более высокий статус в период нововведений в технологии и управлении, на стадии роста организации. Таким образом, изменения в стратегиях и тактиках кадровых служб связаны с внутренним развитием организации, с усложнением предмета управления – степенью сложности организационной структуры.

Обобщая вышесказанное для предприятий, ставших объектом исследования, можно выделить две схемы, согласно которым на предприятиях разворачиваются инновации в УП.

### **Схема 1**

Конкуренция → технологическое переоснащение → маркетинговые цели изменения в практиках УП

### **Схема 2**

Смена собственника (вхождение в холдинг, иностранный собственник) → смена управленческой команды → изменения в практиках УП

Очевидно, что выделенные нами схемы в логике инноваций в УП не исчерпывают всех возможных вариантов развития инноваций. Они могут сосуществовать в случае отдельно взятого предприятия. На данном этапе они – скорее иллюстрация того, что эта логика есть и обусловлена она внешним (внешняя среда) и внутренним контекстом (внутренняя среда) УП предприятия.

## Старые формы в новых ролях?

Одной из основных тенденций, определяющих, по мнению ряда видных социологов, трансформацию института управления промышленным предприятием в современной России, является сохранение традиционных для советских предприятий моделей и форм, которые модернизируются за счет дополнения альтернативными элементами [Кирдина 2003: 37–55]. В.А. Ядов по результатам ряда исследований на российских предприятиях делает вывод о том, что фактически продолжают использоваться «старые формы в новых ролях» [Романов 2000: 3].

Вопросы о том, какие изменения произошли в практиках УП, насколько произошедшие изменения адекватны внешним условиям и способствуют успешности предприятия на рынке, в нашем исследовании представлялись очень важными. Изменения в практиках УП возможно анализировать, в том числе по практикам найма и отбора персонала, организации правоотношений с работниками, организации обучения, оценки и аттестации персонала.

### *Прием и отбор персонала*

Каким образом реализуются схемы подбора персонала на современных российских предприятиях? Наблюдается дифференциация между предприятиями по качественному составу принимаемых работников.

Требования к кандидатам на рядовые должности при отборе персонала для ряда предприятий пищевой промышленности, машиностроения достаточно размыты. При принятии на работу на Хлебокомбинат-1, Хлебокомбинат-2, Хладкомбинат-1, Машзавод-8 устанавливаются главные требования для кандидатов: наличие трудовой книжки и «*чтоб не пьяный был*». Принимают, как и в советские времена, почти каждого, кто приходит устраиваться на работу. Однако свободный найм является в этих условиях вынужденной мерой, с которой работодателю приходится мириться. По признанию начальника отдела кадров Завода строительных материалов-1, «*порой приходится брать первого попавшегося, лишь бы вышел на работу*». На таких предприятиях ограничены финансовые возможности для привлечения квалифицированных работников на освободившиеся рабочие места. Это еще одна из причин снижения требований к принимаемым.

Высокие требования к качеству рабочей силы и отбор высококвалифицированных рабочих могут позволить себе лишь предприятия, которые в состоянии платить работникам высокую зарплату и (или) обеспечивать престижный социальный пакет. Требования высокой квалификации, профильного образования и определенных личных качеств характерны для таких успешно адаптировавшихся предприятий. Среди личных качеств важным становится лояльность сотрудника к решениям руководства. Менеджмент предприятий (и новых, и традиционных) рассматривают лояльность как необходимое требование к сотруднику, помимо необходимого профессионализма и функциональности. Однако успешные компании постулируют это требование как важное, помимо необходимого профессионализма и функциональности (Телекоммуникационное предприятие-1, Химзавод-1). Таким образом, воспроизводятся традиционные для советского предприятия ценности – поддержка руководства и неконфликтность в управленческих отношениях. Однако маркируются эти требования в новых «западных» терминах. Требование лояльности обосновано требованием выживания в конкурентных условиях. Оно выступает важным элементом в системе отношений «агрессивная внешняя среда» – «стабильная внутренняя среда», что позволяет направлять основные ресурсы предприятия на освоение рынка и совершенствование инструментов конкуренции.

Распределение ролей и алгоритм действий при приеме и отборе персонала остаются в рамках традиционной для советского предприятия модели. Относительно новым элементом выступает дифференциация практик отбора применительно к разным категориям персонала. Прием менеджеров среднего уровня обычно осуществляется на конкурсной основе, когда

основными критериями выступают квалификация и личностные качества. Основной персонал, как и прежде, нанимается линейными менеджерами. Их роль в процессе найма персонала остается высокой: используя «старые» связи, они приглашают специалистов, проводят собеседование, организуют адаптацию молодых работников и новичков. Для сегодняшнего периода характерно, что на долю службы персонала отдаются аутсайдерские, «проблемные» группы в социальной структуре предприятия – вспомогательный персонал, группы с высокой потенциальной и реальной текучестью. Рост влияния и значения службы персонала при приеме и отборе персонала возрастает, когда предприятие сталкивается с проблемой нехватки и (или) дефицита квалифицированного персонала.

Использование практик родственно-знакомственного найма и закрытой кадровой политики в фирмах является важнейшим элементом, который придает фирме гибкость в секторе промышленности, отличающемся высокой конкуренцией. Закрытость кадровой политики, родственно-знакомственный найм получают все большее распространение в условиях кадрового дефицита современной промышленности. На таких предприятиях, как Угледобывающее предприятие-1, Хладкомбинат-1, Хлебокомбинат-1, нет большого выбора претендентов, обладающих необходимым образованием, опытом и желанием работать. В случае с МЗ-2 исчерпан запас квалифицированных работников в городе: *«большой отток людей в течение 8 лет, когда был застой. Специалисты ушли, а набирали мы новых – уборщиц, тех, кого выгоняли с других заводов. Мы на сегодняшний день съели весь задел в городе работоспособного населения нужной квалификации. Вот – оборудование и люди»*. Поэтому предприятие вынуждено нанимать молодых специалистов и рабочих, несмотря на отсутствие у них необходимого опыта и навыков: *«Мы им в это время доплаты устанавливаем, в зависимости от их выработки. Ну, чтобы их заинтересовать на такую вот работу»*. Также практикуется принятие на работу молодых специалистов сверх штата, еще до того, как освободилось рабочее место по их специальности, поскольку занимающий его служащий – работающий пенсионер – обладает необходимым опытом, которого нет у вновь принятого претендента на его должность.

Общая актуальная задача – нужда в обеспечении эффективной работы в исключительно короткие сроки – толкает менеджмент использовать инструменты закрытой кадровой политики. С ее помощью менеджмент укрепляет социальную организацию предприятия. Для менее благополучных в рыночном плане предприятий такой подход позволяет сократить размеры текучести персонала, экономит ресурсы менеджмента и службы персонала.

Актуальными остаются широкое использование родственно-знакомственного найма для основных категорий персонала, назначения или рекомендации для топ-менеджеров и ключевых категорий персонала (это, как правило, высококвалифицированные и дефицитные позиции или новые «рыночные» позиции – например, продажи). Предприятие обращается к внешнему рынку труда и к инструментам открытой кадровой политики в двух случаях: если необходимы кандидаты на самые незначительные позиции или в маргинальные для предприятия группы работников, или, наоборот, если существует дефицит высококвалифицированных работников, обладающих необходимыми для предприятий профессионально-квалификационными характеристиками.

Недостатки родственно-знакомственного найма (при котором профессионализм, квалификация в соответствии с требованиями рабочего места вторичны по отношению к тому, что работник «свой») преодолеваются сочетанием формальных и неформальных критериев. Так происходит на Телекоммуникационном предприятии-1, ориентирующемся на многоступенчатые формализованные ступени отбора.

Важными каналами привлечения персонала остаются СМИ и службы занятости (как государственные, так и негосударственные). Как правило, предприятия обращаются к посредникам на рынке труда только в том случае, если они не могут сами найти кандидата.

Некоторые практики найма становятся общими для всех новых предприятий. К таким можно отнести использование испытательного срока для рабочих мест, привлечение работников по

временным трудовым договорам. Испытательный срок – важный инструмент в отборе персонала. Работник в течение какого-либо ограниченного периода времени должен пройти «обряд посвящения» – продемонстрировать свою способность научиться «технической» (операциональной) стороне дела, проявить готовность сотрудничать с администрацией фирмы.

### ***Совмещение работ***

Если рыночные экономики предполагают наличие «резервной армии труда» (К. Маркс) за пределами предприятий, чтобы поддерживать конкуренцию на рынке труда, то на большинстве предприятий, ставших объектами нашего исследования, менеджмент старается находить резервы рабочей силы «внутри» хозяйственной системы, формируя ее постоянный мобилизационный ресурс, который может быть направлен на достижение необходимой пропорциональности или возмещение возникшего дефицита. Поэтому характерной чертой в практиках УП современных российских предприятий становится тенденция на совмещение функций. Наличие названной тенденции подтверждает в своей работе В.И. Кабалина: «Столкнувшись с дефицитом рабочих кадров, они стимулируют обучение рабочих смежным специальностям. Тем самым обеспечивается полная взаимозаменяемость рабочих, а значит, большая гибкость в управлении производством» [Кабалина 1998: 40]. Кабалина отмечает, что внешними условиями для широкого использования практик совмещения работ, как, впрочем, и обучения, выступают сокращение занятости на промышленных предприятиях в 1992–1996 гг. и традиционно плохая организация труда на рабочем месте. И то, и другое продолжает оказывать влияние на практики УП на промышленных предприятиях России через 10 лет реформ. Так, менеджмент Машзавода-8 отмечает, что ввиду кадровой нехватки совмещение профессий становится все более распространенной вынужденной практикой, возможной благодаря высокой квалификации персонала. Как отмечают линейные руководители на Пермском электротехническом заводе, помимо официально закрепленных в должностных инструкциях обязанностей, сотрудники вынуждены выполнять подсобную работу: *«Много приходится делать ненужной работы, что к инструкции совершенно не относится, приходится людей направлять. Газоны косить – по идее, не их функциональная обязанность»*.

Совмещение работ используется и как другой инструмент менеджмента – для увеличения заработной платы рабочего. На Химзаводе-1 совмещение оформляется документально, за него идет доплата в размере 30% на срок замещения отсутствующего работника. Требования к работнику – наличие квалификации и опыта работы по замещаемой профессии. Замещение, таким образом, стимулирует потребность работников в получении дополнительной профессии и является важным фактором профессионализации.

### ***Индивидуализация и формализация***

Индивидуализация и формализация в практиках УП свойственны для успешных предприятий, перешедших от стадии выживания к стадии «развития инфраструктуры» (в терминологии О. Дудченко, А. Мытиля). В этих случаях нарастают процессы в УП, связанные с формализацией социально-трудовых и управленческих отношений. В настоящее время идет переработка должностных инструкций в соответствии с существующими профессиональными стандартами. Еще одна цель переработки должностных инструкций – упорядочить и формализовать процесс информационного взаимодействия между отделами: *«главное – конкретизировать взаимосвязь между подразделениями – кто куда обязан давать какую информацию»* (Хлебокомбинат-2).

Практика индивидуализации отношений между работником и работодателем характерна для холдинговых структур, в целом для новых частных предприятий. Индивидуальные трудовые контракты, должностные инструкции, индивидуальные программы обучения – таковы ресурсы для реализации новых практик. На Химзаводе-1 выделено три типа трудовых контрактов: на

неопределенный срок, срочные договоры и договоры подряда. Изменения в форме трудового договора произошли не с момента приобретения компанией Химзавода–1 контрольного пакета акций, а со времени введения нового Трудового кодекса РФ. Поскольку раньше заключение трудовых договоров не считалось обязательным и необходимым, речь идет даже не об изменении старой формы, а о появлении новой. Дифференциация формы трудового договора зависит от статуса сотрудника, от того, к какому уровню на предприятии принадлежит сотрудник. Основное деление происходит по линии рабочий – руководитель.

### **Обучение**

Процессы подготовки и переподготовки кадров устойчиво интегрированы в деятельность большинства предприятий, участвовавших в исследовании, и являются частью их стратегий занятости. По тому, какие именно задачи кадровой политики решает обучение, можно выделить две практики предприятий. И демаркационная линия между этими практиками лежит в области большей или меньшей возможности использования экономических ресурсов для инвестирования в персонал. Для менее успешных предприятий формы обучения зачастую сводятся к наставничеству. Для более успешных предприятий система обучения более интенсивна, имеет разнообразные формы и предполагает как разработанные корпоративные механизмы, так и использование инициатив самого работника.

Для предприятий, ориентированных на воспроизводство себя как технологической и социальной структуры при условии сохранения идентичности, наставничество является широко используемой для обучения формой. При этом главные задачи, которые решаются с помощью этого инструмента, – это повышение квалификации работников и адаптация их к рабочему месту, поскольку в потоке принимаемых велика доля «новичков» с низкой квалификацией. Такие задачи актуальны для предприятий пищевой промышленности, машиностроения. Что характерно, наставничество реализуется зачастую без дополнительного вознаграждения опытных работников-наставников. Ресурсами воспроизводства наставничества являются сложившиеся еще в советские времена механизмы, идеологические ресурсы взаимопомощи и взаимовыручки: *«Молодым сколько нужно входить в должность? Две-три недели, более опытные работники помогают более молодым»*. Необходимость выстраивания заново системы ученичества – наставничества, обеспеченного всеми необходимыми положениями, снабженного четкой системой правил, включая вознаграждение наставников, отмечают руководители по персоналу МЗ-8, МетЗ-3.

Внутрифирменное обучение является распространенной практикой, используемой предприятиями в условиях дефицита работников требуемой квалификации. В этих случаях (например, на предприятиях авиационной промышленности) существуют специальные программы по адаптации и обучению молодежи. Молодые рабочие проходят часто длительное (до года) обучение на рабочем месте, в течение которого администрация старается доплатами удержать их на предприятии и стимулировать рост интенсивности их труда: *«Мы им установили оплату труда, вновь пришедшим, молодым рабочим – в основном молодые рабочие приходят, – на время их обучения, переквалификации...»* [из интервью с начальником ОтЗ, МЗ-2].

На отечественном рынке труда успешные фирмы выдвигают жесткие критерии профессионализма и постоянно поддерживают их через систему обучения и повышения квалификации персонала. На ряде предприятий есть программы обучения, которые связаны с перспективной деятельностью предприятия. Программы обучения разнообразны, дифференцированы по категориям персонала, используются как внутрифирменные ресурсы обучения, так и внешние площадки. Курсы разного рода, проводимые на базе рабочего места и в рамках других программ повышения квалификации, включаются и в индивидуальные стратегии. Специалисты принимают правила игры и с готовностью проходят отборочные конкурсы, проявляя готовность профессионализироваться в новых, перспективных видах деятельности. Система обучения на некоторых предприятиях выполняет и стимулирующую функцию. Например, на Телекоммуника-

ционном предприятии-1 «*некоторых работников отправляют на дорогостоящее обучение – это одновременно является и поощрением. У нас дают приличные командировочные: гостиница до 1500 рублей и 20 долларов в день на питание*». При согласовании с непосредственным руководителем выбираются сотрудники, достигшие определенных успехов: «*Это касается специалистов и инженеров. Когда они достигают определенных успехов в работе, то работника могут послать в другой город, в другое отделение на другое предприятие для обучения...*» На Металлургическом заводе-1 большая часть сотрудников проходит стажировку за рубежом, на предприятиях, входящих в холдинг, что также является мощным стимулом для работников и делает их проводниками новой трудовой идеологии.

В холдингах программы обучения сильно формализованы и рассчитаны на разные категории персонала. Службы персонала канализируют и реализуют техническую сторону обучения. Примерами высокой степени включенности службы персонала в обучение могут служить случаи Машзавода-2, Металлургического завода-3, являющихся составной частью холдингов. Специалисты службы уточняют бюджеты на обучение, формируют списки обучаемых, графики обучения. В рамках служб выделены специальные отделы по подготовке кадров.

### **Аттестация и оценка**

Аттестация является важной составной частью системы формализации и закрепления требований руководства к квалификации работников. Вынужденная готовность некоторых предприятий снижать требования к квалификационным требованиям работников «на входе» в большинстве случаев не повлияла на запрос менеджмента в подтверждении квалификационного статуса работников. Но менеджмент предприятий использует процедуры аттестации не только в качестве инструментов оценки. На материалах некоторых случаев из нашего исследования мы получили примеры использования аттестации в качестве инструмента политического давления менеджмента на работников. Так, на Телекоммуникационном предприятии-1 аттестация рассматривается руководством как инструмент, который будет не только способствовать росту конкуренции между работниками, но и в качестве формального механизма позволит отсеивать «неподходящих» работников. На Электротехническом заводе-1 результаты аттестации используются в качестве основания для сокращения персонала.

В целом для большинства предприятий аттестация является частью системы обучения и продвижения. Больших изменений в традиционных процедурах аттестации не наблюдается. Аттестация руководителей и специалистов проводится по традиционной схеме: создается комиссия, разрабатывается процедура, выносится решение, и работники проходят это испытание. Аттестация проводится как для рабочих, так и для специалистов, разрабатываются и процедуры оценки для руководителей высшего звена. По заключениям аттестационной комиссии, в которую входят представители разных уровней менеджмента, происходит формирование кадрового резерва, как для руководящих должностей, так и для специалистов, и набор групп для обучения.

### **Заключение**

Управление персоналом отражает и поддерживает цели предприятия. Важный вывод, который следует из анализа случаев, заключается в том, что практики управления меняются *только* в связи с изменением целей предприятий. Для многих предприятий, находящихся на стадии выживания, характерно, что управление персоналом не рассматривается менеджментом в качестве приоритетного направления целенаправленных инноваций. При этом стихийное воспроизводство сложившихся на предприятиях практик УП, с минимумом вынужденных откликов на изменения внешнего и внутреннего контекстов предприятия, является тормозом для интеграции и регуляции процесса производства и не способствует росту жизнеспособности организации.

Вопросы изменения УП начинают волновать менеджеров на стадии «развития инфраструктуры», т.е. когда предприятие встало на ноги и ориентируется на рынок. Новые практики УП, сознательно внедряемые менеджментом, поддерживают усилия по интеграции и регуляции процесса производства и способствуют жизнеспособности организации. Решающая роль в формировании кадровой политики принадлежит топ-менеджерам предприятий, при этом идет тиражирование успешных апробированных стратегий. Таким образом в рамках холдингов появляются корпоративные технологии УП.

Главная задача текущего периода для менеджмента предприятий – получение наибольшей прибыли за счет наиболее эффективной работы. Человеческие ресурсы ценны не сами по себе, а именно как ресурсы для получения прибыли. В традициях рационализации производственного процесса приоритеты кадровой политики выбираются разные, но в целом все они связаны с качеством выполняемой работы, и практики УП при этом ориентируются на поддержание, создание и (или) повышение качества человеческих ресурсов.

Существенные атрибуты «советских» практик УП продолжают воспроизводиться на отечественных предприятиях: статус кадровых служб остается достаточно низким; процесс управления персоналом во многом остается децентрализованным и «размазанным» по всему управленческому аппарату. Прием и увольнение выполняют линейные руководители, вознаграждение и стимулирование персонала – другие, и т.д. Службам персонала остается только оформлять и регистрировать эти решения.

Есть несколько причин, по которым значение кадровых служб в рамках отдельно взятых предприятий может расти. Демографический спад и развал системы профобразования делает проблематичным наем молодых сотрудников. Параллельно существует проблема возвращения «к станкам» сотрудников среднего возраста, ушедших во времена наиболее острых проявлений экономического кризиса; наблюдается большая мобильность персонала в связи с текучестью кадров и невозможностью жестких критериев отбора при условии кадрового голода. Так что роль службы персонала в этих случаях растет объективно.

Традиционные советские практики возрождаются как инструмент корпоративной культуры. Возрождение советских традиций трудовой этики и поведения происходит в условиях приспособления к новым рыночным условиям. Адаптация некоторых советских трудовых традиций в условиях рыночной среды сочетается с привнесением элементов западного стиля мышления – в совокупности они определяют общую идеологию развития предприятия. Использование последних обусловлено необходимостью приобщения к международным принципам и стандартам ведения бизнеса и деловой культуры. Среди основополагающих принципов следует выделить: продвижение идей приоритета менеджмента над производством, ориентация, в первую очередь, на рыночную конъюнктуру и тщательный анализ динамики экономической среды, изменение стереотипов советского мышления, касающихся стиля поведения руководителя и подчиненного на рабочем месте, высокие требования к качеству выполняемой работы.

Решая вопросы обеспечения производства человеческими ресурсами, предприятия, преодолевающие стадию выживания, вынуждены организовывать наем для замещения выбывающих работников. Наем новых работников необходим прежде всего для низкооплачиваемых рабочих мест с высоким оборотом рабочей силы. В условиях кадрового голода, невозможности экономических инвестиций в персонал предприятия вынуждены снижать требования к найму. Частично эти вопросы решаются менеджментом предприятий за счет использования практик родственно-знакомственного найма, закрытой кадровой политики и делегирования принятия решения о найме конкретного работника линейным менеджерам. При найме новых работников предприятия ориентируются на личные связи, использование которых снижает издержки на адаптацию, позволяет сократить размеры текучести персонала, экономит ресурсы менеджмента и службы персонала. Отдел кадров в этом процессе играет роль формального «фильтра».

Общая актуальная задача для большинства успешных в экономическом отношении предприятий – нужда в обеспечении эффективной работы в исключительно короткие сроки – толкает менеджмент использовать инструменты закрытой кадровой политики и на благополучных предприятиях. Используя закрытую кадровую политику, менеджмент предприятий таким образом укрепляет социальную организацию предприятия.

Менеджмент большинства предприятий, ставших объектами нашего исследования, старается находить резервы рабочей силы «внутри» хозяйственной системы, направляя ее на достижение необходимой пропорциональности или возмещение возникшего дефицита. Поэтому характерной чертой в практиках УП современных российских предприятий становится тенденция на совмещение функций.

Дополнительной функцией, которая нередко ложится на опытных работников, становится наставничество. Причем для предприятий, ориентированных на воспроизводство себя как технологической и социальной структуры, наставничество является важным и едва ли не главным инструментом обучения. За счет этого решаются задачи повышения квалификации работников и их адаптации.

Успешные фирмы выдвигают к работникам жесткие требования профессионализма и постоянно поддерживают их через систему обучения и повышения квалификации персонала. Система обучения обычно учитывает инициативность сотрудника и на некоторых предприятиях выполняет стимулирующую роль.

Инновации в УП происходят вслед за изменением общего проекта и структуры управления, смены собственника, вхождения предприятия в холдинг. Маркерами изменений, по которым можно отслеживать и ожидать начало изменений в УП, выступают смена приоритетов в управлении: от производственных подразделений к «рыночным»; переход на более высокий уровень технологичности; приход молодых профессионалов-управленцев.

Важно отметить, что в контексте российского опыта условия сохранения старых практик, вероятно, связаны друг с другом. Старый собственник стремится получить дотации или гарантии монополии, сохраняет советский менеджмент, особенно низший. Насколько можно судить по результатам исследования, в том случае, если хотя бы одно условие по каким-то причинам исчезает (например, предприятие покупает новый собственник), старые практики начинают растворяться в новых или даже целенаправленно заменяются.

Таким образом, обновление модели управления персоналом выражается и в модернизации прежних форм, и во внедрении в качестве дополнительных ряда норм из рыночных экономик с их институтом наемного труда. Очевидно, что, несмотря на глубокие структурные сдвиги в рыночной и производственной политике фирм, в большинстве случаев мы наблюдаем преемственность советских традиций.

### Литература

- Кабалина В.И.* Изменение функций и статуса линейных руководителей // Социологические исследования. 1998. № 5. С. 34–43.
- Кирдина С.Г.* Трудовые отношения в редистрибутивных экономиках: случай России // Политика социального партнерства (российский и зарубежный опыт) / Отв. ред. М.В. Каргалова, К.Д. Крылов. М.: ТК Велби: Изд-во Проспект, 2003.
- Радаев В.В.* Экономическая социология: курс лекций. М.: Аспект Пресс, 1997.
- Романов П.В.* Формальные организации и неформальные отношения. Саратов: Саратов. гос. тех. ун-т, 2000.
- Становление трудовых отношений в постсоветской России: социол. анализ пяти случаев рос. менеджмента в сравнении с практикой Канады и Германии) / Т. Барткью и др.; Ин-т социологии РАН, Карлтон. ун-т, Горбачев-Фонд (УКГФ). М.: Академический проект, 2004.