

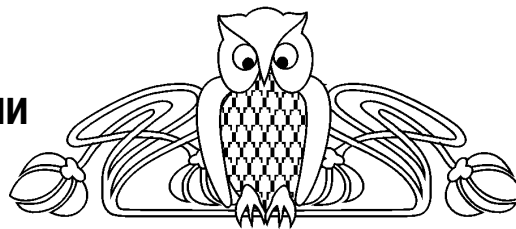


УДК 316.354.2

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

М.Б. Перфильева

Санкт-Петербургский государственный  
инженерно-экономический университет  
E-mail: pmb05@list.ru



Управление качеством требует новых подходов в управлении персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами рассматривает персонал как главный стратегический ресурс организации и определяет новые способы управления им. Практика использования этой концепции открывает возможность изменить в лучшую сторону качество человеческого труда, превратив его не только в деятельность, приносящую человеку средства к существованию, но и в способ его самоактуализации.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, качество трудовой жизни, гуманизация труда.

### Formation of Concept Human Resources Management

M.B. Perfiljeva

Quality management demands new approaches in management of the personnel. The concept «managements of human resources» considers the personnel as the main strategic resource of the organization and defines new ways of management of it. Practice of use of this concept opens possibility to change to the best quality of human work, having transformed it into the activity, bringing to the person not only means of subsistence, but also a way of its self-actualization.

**Key words:** human resources management, quality of a working life, work humanization.

### Введение

Сложившийся в настоящее время подход в управлении персоналом исходит из того, что следует различать два понятия<sup>1</sup> – «управление кадрами» и «управление человеческими ресурсами». Первое отражает историческое прошлое и классический технократический подход, второе – настоящее науку управления персоналом и современный гуманистический подход к управлению работниками. Классический подход характеризуется отношением к людям как «винтикам» с ориентацией на авторитарный стиль руководства, требованием безусловного подчинения работников руководству и трудовым операциям, стремлением к минимизации затрат на привлечение и повышение квалификации кадров, а также на решение социальных вопросов, использованием преимущественно прямых стимулов (среди которых значительное место занимают денежные), индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией, сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной» работе, не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования

потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов. Все управление персоналом в этих условиях сосредоточивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужном месте, а также освобождение от ненужного персонала. Здесь не рассматривались вопросы ни о качестве рабочей силы, ни о качестве трудовой жизни, в управлении господствовала ориентация на производительность, эффективность труда человека.

Это объясняется тем, что в XIX–XX вв., в эпоху *индустриализма*, управление персоналом выражалось формулой «*эффективность труда*». И труд оценивался прежде всего с точки зрения увеличения количества произведенной продукции и минимизации затрат на нее (производительности и рентабельности). Подчеркнем, в индустриальную эпоху выигрывал и захватывал рынок тот, кто отличался более высокой эффективностью, то есть меньшими затратами и возможностью выпустить за короткий период столько продукции, сколько требуется, чтобы удовлетворить запросы потребителя раньше конкурентов. Соответственно и управление персоналом было ориентировано на рост эффективности человеческого труда: больше сделал, больше получил. Нельзя отрицать, что вопросы качества продукции не интересовали производителей, но только в той мере, насколько это «качество» давало преимущество перед конкурентами.

Именно в индустриальную эпоху сложились механизмы управления трудом, основанные, с одной стороны, на моделях эффективной организации труда, а с другой – на постоянном совершенствовании методов стимулирования труда, которые должны были мотивировать работника трудиться производительно и с высокой отдачей. Оба эти механизма обеспечивали рост эффективности труда. Таким образом, работник должен работать, подчиняясь жестко заданным параметрам производства, при этом под влиянием стимулов увеличивать свою производительность. В ориентации на эффективность и заключается суть *технократического* подхода, который в сфере управления людьми обозначался как *управление кадрами*.

Однако на рынке с высокой плотностью конкурентов главным преимуществом оказываются не столько высокая производительность и



низкие затраты (так как и производительность, и рентабельность бессмысленны на затоваренных рынках), но и способность предложить потребителям качественный товар (товар, обладающий таким набором свойств, которых ожидают потребители). Поэтому производительность в определенной мере утрачивает свое значение, но начинает играть важную роль участие работника (от рабочего до инженера) в постоянном совершенствовании параметров производственной деятельности. Для производства качественной продукции необходимы, как минимум, два взаимодополняющих процесса, которые должен осуществлять работник: во-первых, строгое подчинение нормам производства; во-вторых, интеллектуальный поиск способов совершенствования продукции и участие в совершенствовании технологии производства.

Если четкого подчинения производственным нормам можно добиться при помощи использования отлаженных способов стимулирования, опирающихся на количественную оценку результатов труда, то необходимость активного квалифицированного участия в процессе производства ставит новую проблему – как побудить работника искать и внедрять то, что способствует совершенствованию качества продукции (отметим, что такие действия работника обычно снижают количественные показатели его трудовой деятельности). Таким образом, к концу XX в. возникла проблема, требующая создания таких методов управления трудом, которые должны мотивировать работника на создание качественной продукции. А это, с одной стороны, предполагает дальнейшее совершенствование организации труда, а с другой – принципиально иной тип мотивации работника, мотивации не стимулом (по формуле «больше сделал, больше получил»), а с помощью создания таких условий, которые пробуждают интерес работника к созданию качественного продукта (в некоторых случаях, может быть, и в ущерб производительности). Эти обе стороны характеризуют новый подход к управлению трудом – *управление человеческими ресурсами*.

### Предпосылки зарождения концепции управления человеческими ресурсами

Исходя из того что «управление человеческими ресурсами» предполагает два взаимосвязанных процесса – организацию труда и мотивацию работников, – раскроем содержание рассматриваемой концепции через сопоставление ее с «технократическим» подходом.

Организация труда тесно связана с условиями и содержанием труда. Поэтому различают организацию труда в техническом смысле и в социальном. В техническом смысле под организацией труда, рассматривая ее как некую *технологию*, следует понимать определенную систему труда,

имеющую свою структуру, сложившийся способ и порядок действий, который обеспечивает соединение живого (человек) и овеществленного (оборудование) труда. Организация труда определяет, рационально или нет соединяется работник с орудиями труда.

Между тем организация труда предполагает и *социальный смысл*, исходя из которого под организацией труда надо понимать то, насколько средства, предмет и процесс труда соответствуют ожиданиям и ценностям работника, способствует или нет данное рабочее место росту квалификации и профессионализма, повышению удовлетворенности и мотивации, развитию межличностных отношений.

В техническом смысле «организация труда»<sup>2</sup> подразумевает три ключевых компонента: во-первых, разделение труда (специализацию); во-вторых, кооперацию труда (функциональную взаимосвязь работников) и распределение работ (заданий); в-третьих, контроль за их исполнением (штрафные санкции, нормы и регламенты – технологические и юридические). Различное сочетание этих компонентов порождает различные формы организации труда. Одна из них, наиболее распространенная в XX в., предполагала:

- узкую специализацию,
- выполнение одной или двух операций,
- детальный контроль,
- ограниченную кооперацию с другими работниками,
- высокую интенсивность,
- однообразие труда.

Эта форма и именуется *технократической организацией труда*. Часто ее называют еще *тейлоризмом*. Именно данная форма обеспечивает эффективность труда.

В отличие от нее *современная (новая) форма организации труда* учитывает роль как человеческого фактора, так и социально-психологических отношений. Учет и управление этими факторами способствуют повышению производительности труда, обеспечивают оптимальное распределение рабочей силы, способствуют рационализации рабочих мест, а также положительно влияют на мотивацию работников. Данные методы призваны сократить монотонность, повысить удовлетворенность работой и одновременно производительность труда. Исходя из этого в современных условиях совершенствование организации труда включает две важнейшие стратегии управления персоналом и технологиями: 1) рационализацию труда, при которой изменяется его технология; 2) качество труда, когда изменяется его содержание и отношение работников к труду.

Важным шагом вперед, обеспечившим переход от «технократического» подхода к «управлению человеческими ресурсами», явилась сформировавшаяся и получившая в середине 70-х гг. XX в. в США широкое распространение концепция «*качества трудовой жизни*»<sup>3</sup>.



Суть этой концепции заключается в установлении прямой связи между уровнем производительности труда, степенью самореализации человека в профессиональной деятельности и удовлетворением его личных потребностей на данном предприятии. Смысл концепции качества трудовой жизни – в совершенствовании трудовой мотивации, обеспечении разнообразия и обогащения содержания труда, полном использовании интеллектуального, творческого и нравственного потенциала работников. Система КТЖ (качество трудовой жизни) включает в себя комплекс таких ценностных ориентиров, как:

- *самоактуализация* в профессиональной деятельности – организация должна создать реальные условия, открывающие возможность работнику использовать и развивать свои способности;

- *перспектива роста* – поддержание у работника уверенности в благоприятной для него трудовой деятельности, перспективе профессионального роста и служебного продвижения;

- *справедливое вознаграждение за работу* – оплата работы соответствует принятым в стране стандартам достатка, дифференцированная оплата с учетом сложности и значимости различных видов работы;

- *безопасность* – обеспечение безопасных и здоровых условий труда;

- *социальная защищенность* – работник должен быть уверен в «завтрашнем дне», в том, что не снизится его уровень жизни, он не потеряет работу, не утратит своих законных прав, будет защищен от произвола администрации и вмешательства в частную жизнь;

- *морально-психологическая атмосфера* – психологический климат в организации, благоприятный для установления нормальных межличностных отношений на основе взаимопонимания и доверия, для расширения производственной демократии и социального партнерства;

- *общественная значимость организации* – источник гордости работника, его уверенности в том, что его дело, выполняемое наилучшим образом, полезно и нужно для общества;

- *оптимальность труда* – труд не является препятствием для досуга и отдыха, личностного роста и семейных отношений работника.

Важнейшими инструментами социальной деятельности компании, основанной на концепции качества трудовой жизни, влияющими на успех компании, являются:

- вовлечение персонала в управление (как один из способов усиления сопричастности в делах фирмы);

- соглашения об участии в прибыли (такие соглашения заключены примерно с 20% рабочих и служащих).

В нашей стране мы можем выделить два направления, которые приближали возникновение концепции человеческих ресурсов. Первый этап –

подходы к научной организации труда в 1920-е гг. Второй – государственная социалистическая политика в трудовой сфере (государственное управление социальным развитием предприятий).

Первые шаги по изучению научной организации труда и социального управления обычно связываются с именами известных ученых А.К. Гастева и П.М. Керженцева, Н.А. Витке и ряда других. Они убедительно доказали, что эффективное развитие производства обеспечивается не только путем улучшения процесса использования предметов и орудий труда, но и такими факторами, как навыки, опыт, подготовка, сноровка работника, культура людей, их сознательное отношение к делу и удовлетворенность работой, создание в трудовых коллективах благоприятной социально-психологической атмосферы.

Отечественная практика управления процессами социального развития организаций имеет богатую историю и опыт. С первых лет советской власти одно из главных направлений деятельности государства заключалось в удовлетворении минимально необходимых потребностей населения в питании, жилье, топливе и одежде. Именно в этот период были заложены основные принципы социальной деятельности организаций в России. При этом необходимо отметить, что эти принципы в значительной мере опирались на лучший опыт социальной деятельности дореволюционных предприятий.

При этом необходимо признать, что социальная деятельность предприятий в Советском Союзе не всегда согласовывалась с принципом эффективности и экономической целесообразности. Но это не исключало того, что совершенствование социальных условий на предприятиях становилось фактором трудовой активности персонала.

Во второй половине XX в. усилиями выдающихся ученых Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Н.А. Аитова, О.И. Волкова, Т.И. Заславской, Д.А. Керимова, Л.Н. Когана, Н.И. Лапина, Ю.Л. Неймера, В.Р. Полозова, Г.Б. Поляка, М.Н. Руткевича, А.И. Татаркина, О.И. Шкаратана и многих других был накоплен и претворен в практику богатейший опыт управления социальным развитием коллективов организаций<sup>4</sup>.

Однако современные условия деятельности организаций существенным образом отличаются от прошлого и в этой связи требуют глубокого теоретического и практического переосмысления с учетом того, что современную организацию следует рассматривать с точки зрения как производственно-хозяйственной, так и социальной сферы.

Взгляд на то, что современная организация не может существовать без социальной сферы, особенно важно учитывать, понимая, что цели организации и цели личности не совпадают – это убедительно доказал в свое время Ю. Хабермас, дав детальный анализ противопоставления социальной системы (в данном случае организации)



и жизненного мира человека. По его мнению, любая система не предназначена для обеспечения существования своих элементов (в данном случае человека), а наоборот, элементы призваны обеспечивать существование системы<sup>5</sup>. Это подтверждает концепция этического строя, разработанная Н.Л. Захаровым<sup>6</sup>, в соответствии с которой организация задает личности определенные цели и нормы поведения (например, цель – производить качественную продукцию – и соответствующие этой цели нормы), отличные от собственных целей личности (например, приобрести машину, квартиру, дать ребенку хорошее образование) и норм поведения, естественно сложившихся в социальных группах (то есть «инструментальных» целей и норм личности). *Инструментальные цели и нормы* – это ориентиры благополучного существования личности. В разные эпохи они бывают различными, но для людей одной эпохи и одного социального страта они, как правило, одинаковы.

Однако личность стремится не только существовать, но и *жить*. Человек может успешно реализовать свои инструментальные цели, но при этом испытывать неудовлетворенность, потому что не может ответить для себя на вопрос «зачем я это делаю?», «в чем смысл моей деятельности?». Особенность человека в том, что он в состоянии определить для себя *жизненный смысл*, или *экзистенциальную цель* (например: «все, что я делаю – я делаю на благо своих детей» и т.п.). Реализация экзистенциальной цели предполагает следование или, по меньшей мере, ориентирование личности на *экзистенциальные нормы* – нормы высокоморального поведения, выработанные в соответствии с целью.

Особенность предшествующей индустриальной эпохи в том, что именно в этот период трудовая деятельность человека приобрела жизненный смысл и на своем завершающем этапе выработала способы самоактуализации личности. Возникли две основные мотивационные модели:

- *прагматическая*, нашедшая успешную реализацию в капиталистическом обществе (Западная Европа, Северная Америка, Австралия);
- *коммунистическая*, успешно реализованная в социалистическом обществе (Восточная Европа, Россия, Китай).

Особенность *прагматической* модели в том, что она ориентирует человека удовлетворять свои потребности, затем расширять их и снова удовлетворять. Человек мотивирован необходимостью удовлетворения личных потребностей (инструментальных целей). А возможность самоактуализации превращается в награду, но при этом становится весьма далеким и почти недостижимым идеалом. Зачастую сами экзистенциальные цели по своей сути являются общим выражением инструментальной цели («американская мечта», «иметь миллион»).

*Коммунистическая* модель мотивировала личность на достижение экзистенциальных

целей (которые были жестко определены для человека репрессивной и идеологической системой государств), игнорируя личные. Необходимо особенно подчеркнуть, что коммунистическая модель открывала человеку возможность самоактуализации именно в трудовой деятельности, что становилось мощным локомотивом развития всего общества. Вместе с тем нельзя утверждать, что в социалистическом обществе полностью игнорировались инструментальные цели человека. Игнорировались только те, которые были исключительно индивидуальными, личными. Так, планирование социального развития в организациях было направлено на весь коллектив в целом, обходя вниманием отдельного работника с его личными интересами.

Прагматическая модель задает личности «прокрустово ложе» человека-потребителя. Коммунистическая модель, построенная на принципе «раньше думай о Родине, а потом о себе», формирует «сознательную», «идейную» личность, у которой индивидуальные потребности сведены к нулю. Данные модели обеспечили успешное функционирование индустриального общества (в его капиталистической и социалистической вариациях), но становятся ограниченно применимыми в постиндустриальном мире (посткапиталистическом и постсоциалистическом) и практически неприменимы в следующем за постиндустриальным новым, информационном обществе.

Особенность нового, информационного общества заключается в том, что труд превращается из средства к существованию (способа достижения инструментальных целей) в способ жизнедеятельности и постоянной самоактуализации человека. Здесь мотивом становится не удовлетворение потребностей и не вера в светлое будущее, а *самоактуализация*, как способ реализации личностью своих интересов, творческого потенциала, стремления к развитию, в том числе и в профессиональной деятельности. Поэтому сами инструментальные цели личности начинают действовать как средства самоактуализации личности в профессиональной деятельности. В этой связи управление трудом человека должно быть направлено на создание в организации условий, которые: во-первых, становятся условием самоактуализации человека в профессиональной деятельности; во-вторых, служат катализатором синергии целей организации и инструментальных целей работника; в-третьих, становятся фактором повышения эффективности организации.

На сегодняшний день можно утверждать, что под влиянием «капиталистической» и «социалистической» моделей в современной мировой практике сложилось два основных подхода к управлению персоналом. Первый характерен преимущественно для «посткапиталистических» стран (как отмечалось, Западная Европа, Северная Америка, Австралия) – назовем этот подход за-



падным. Второй характерен для остальных стран, на которые оказывали влияние и социалистические идеи, и национальные традиции, к примеру Япония, Китай, некоторые страны Европы, в том числе и наша страна – Россия. Назовем этот подход восточным.

Западный подход наиболее ярко демонстрируют США. Так, например, в США характерно отсутствие жестких законодательных норм для фирм, предписывающих проведение каких-либо мероприятий социально-бытового характера или наличие каких-либо объектов социально-бытовой инфраструктуры в составе компании. Законодательно установлены лишь обязательные отчисления в систему социального и производственного страхования, часть которых идет за счет работников предприятий<sup>1</sup>. Соответственно, в структуре удовлетворения потребностей работников компаний большее место занимают личные доходы, а также выплаты из общественных фондов, то есть государственного бюджета. Во многих западных странах осуществляются значительные отчисления в общественные фонды.

Восточный подход находит свое воплощение в тех странах, где роль государства и национальной традиции высока в определении стандартов социальных условий труда. Такой подход достаточно рельефно представлен в Японии, где социальная бытовая инфраструктура создается предприятиями, а значительная доля условий, которые на Западе обеспечиваются индивидуальным социальным страхованием (работник сам заботится о себе), обеспечивается корпоративным страхованием работников (данная функция выполняется специальными органами компаний).

Несмотря на отличие этих двух подходов, именно они легли в основу современной концепции управления человеческими ресурсами.

### Ключевые концепты управления человеческими ресурсами

Необходимо отметить, что концепция управления человеческими ресурсами не отрицает классического (технократического) взгляда на управление трудом, но обогащает его. И это связано с тем, что сегодня коренным образом изменилась роль человека на производстве. Если прежде он рассматривался лишь как один из факторов производства, ничем не отличающийся от машин и оборудования, то ныне превратился в главный стратегический ресурс, достояние компании в конкурентной борьбе. Люди теперь рассматриваются не как кадры, а как «человеческие ресурсы», и их ценность как фактора успеха все время возрастает. Затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал – основной источник прибыли. Они направлены не только на улучшение

условий труда и вознаграждение работников, но и на создание комплекса условий, обеспечивающих их достойное существование и развитие, – организацию медицинского обслуживания, отдыха, занятий спортом, создание условий для развития творчества. В современных крупных западных фирмах стала постепенно складываться система *управления человеческими ресурсами*, заменяющая систему управления кадрами. Она призвана сыграть ключевую роль в обеспечении условий для конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между ней и работниками в рамках стратегии бизнеса.

Таким образом, управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержание ее баланса со средой. А это предполагает, что социальная деятельность администрации предприятий нуждается в сотрудничестве с наемными работниками. Поэтому управление человеческими ресурсами возможно только на основе социального партнерства. Такое партнерство осуществляется на двусторонней основе, преимущественно в форме коллективных договоров между организациями и трудовыми коллективами. Правовой основой социального партнерства в России являются Трудовой кодекс Российской Федерации и Закон РФ от 11 марта 1992 г. «О коллективных договорах и соглашениях». В коллективном договоре конкретной организации могут содержаться трудовые и социально-экономические условия, более льготные по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством (дополнительные отпуска, надбавки к пенсии, компенсация транспортных и командировочных расходов, бесплатное или частично оплачиваемое питание работников на производстве и их детей в школах и дошкольных учреждениях, иные дополнительные льготы и компенсации).

Со временем социальное партнерство претерпело изменения, а в 70–80-х гг. XIX в. проявился кризис сотрудничества при рассмотрении и решении социально-трудовых проблем. Однако после острых дискуссий, забастовок страсти поулеглись и начал утверждаться «новый консенсус». Подверглись пересмотру формы сотрудничества, в частности трипартизм. Это выразилось в ослаблении роли общенациональных и отраслевых соглашений, смещении центра тяжести коллективных договоренностей на уровень предприятий. В трудовых отношениях возросло значение индивидуального контракта, что, наряду с другими условиями, способствовало формированию концепции **гуманизации труда**. Суть этой концепции заключается в том, что *организация должна стремиться* к наиболее полному использованию производительных резервов человека, особенно интеллектуальных и психологических.



Гуманизация труда<sup>2</sup> – это совершенствование управления трудовой деятельностью с целью раскрытия работником своих производительных резервов, прежде всего интеллектуальных и психологических. Миссия гуманизации труда включает в себя четыре идеальные ценности:

*безопасность* – работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д.;

*справедливость* – доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижения организации, поэтому администрация не в праве назначать себе слишком большие оклады, работник должен иметь возможность участвовать в доходах компании, оплата труда должна быть ориентирована на производительный (количественный) показатель трудового участия, а не на квалификационные (качественные) показатели;

*самоактуализация личности* – труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника;

*социальное партнерство* – отмена жесткой иерархии в построении административного аппарата, самоуправление автономных групп и участие работников в распределении прибыли и в инвестиционной политике.

Осуществляется гуманизация труда на основе улучшения условий труда, отдыха, взаимоотношений в коллективе, форм и размера оплаты труда и других способов, непосредственно влияющих на характер отношений в организации.

В целом необходимо отметить, что главная миссия современного управления, основанного на принципах гуманизации труда, – формирование условий для самореализации работника в профессиональной деятельности. Такое управление включает в себя ряд функций<sup>3</sup>:

- **первое** – базой благосостояния людей, повышения их жизненного уровня является эффективная экономика, что одинаково верно и в отношении народного хозяйства страны в целом, и применительно к результатам коммерческой деятельности отдельно взятой организации (предприятия);

- **второе** – определяющим условием коммерческого успеха является не столько ресурсный потенциал организации и форма собственности, сколько востребованность обществом, потребителем продукции (товаров и услуг), производимой частной фирмой, акционерным обществом, государственным или муниципальным предприятием, ее спрос на рынке, приносящий хорошую прибыль;

- **третье** – эффективное функционирование и конкурентоспособность организации в решающей степени обеспечиваются ее персоналом, скоординированными усилиями людей, объединенных общими интересами и делом;

- **четвертое** – высокая отдача совместного труда достигается умелым управлением всеми

сторонами развития организации, включая и постоянное обучение персонала, поощрение его самостоятельности, ответственности, появление заслуженной гордости за свою фирму;

- **пятое** – важны, конечно же, настрой работников, благожелательная морально-психологическая атмосфера, уверенность каждого в своей защищенности от социальных и профессиональных рисков, убеждение в том, что его вклад в достижение целей предприятия, инициатива и усердная работа получают признание, справедливую оценку, достойное вознаграждение.

Таким образом, *гуманизация труда* представляет собой главный социальный ориентир в деятельности организаций, достижение которого возможно путем совершенствования *качества трудовой жизни* на основе *социального партнерства*.

Качество трудовой жизни обычно понимается как баланс между двумя «фазовыми» состояниями ее сотрудников – состоянием присутствия на работе (реальным и психологическим) и состоянием «вне работы». Наемные работники в большинстве своем «продают» организации часть собственного времени, в течение которого наниматель старается максимизировать использование их интеллектуальных и физических ресурсов. Но рабочий день заканчивается и наступает время, когда люди имеют возможность заняться собой. Если баланс между этими состояниями не нарушен – мы имеем дело с высоким качеством трудовой жизни, а система «человек – организация» обладает признаками устойчивости и надежности. Нет баланса – качество низкое, система нефункциональна и малоустойчива.

Исследования показывают типичный комплекс факторов, негативно влияющих на качество трудовой жизни<sup>4</sup>:

- *во-первых*, стресс;
- *во-вторых*, неспособность контролировать собственную жизнь, постоянно присутствующая необходимость корректировать свои поступки и планы из-за изменения обстоятельств у кого-то другого и бесконечного форсмажора;
- *в-третьих*, ограниченные возможности для развития – как профессионального, так и личного;
- *в-четвертых*, отсутствие возможности рефлексии.

Именно *качество трудовой жизни* является «фундаментом» для построения системы мотивирования сотрудников на создание качественного продукта, что предполагает стремление работника не только к действиям в соответствии с заданной технологией производства, но и к совершенствованию этой технологии.

А «строительным материалом» качества трудовой жизни служат корпоративные ценности, являющиеся одним из важнейших факторов эффективности работы компании. В том случае, если собственная система целей и ценностей работника по своему содержанию идентична или



близка корпоративной, его трудовой потенциал реализуется полно и эффективно. Постоянно продлевающее само себя состояние «на работе» в этой ситуации не только не вызывает негативных переживаний, но становится смыслообразующим фактором жизни в целом.

Напротив, в условиях, когда системы личностных и корпоративных ценностей не совпадают, работник оказывается в ситуации параллельного строительства двух конкурирующих одна с другой реальностей. Не принимаемая до конца корпоративная реальность уравнивается системой личностных ориентиров и ценностей.

Для предприятий *качество трудовой жизни* – это один из важнейших ресурсов, напрямую связанный с мотивационной составляющей организационного поведения. Предприятие платит за этот ресурс, предоставляя работнику возможность реализовать его личностные цели, но при этом достигать целей предприятия.

С приближением общества к новой, информационной эпохе существенно возрастает роль личности во всех сферах жизнедеятельности. Личность становится активно действующим субъектом новых общественных отношений, а значит, и субъектом социального планирования на всех уровнях, в том числе и на уровне организаций. Неслучайно центр тяжести совершенствования экономических отношений смещается в сторону социальных ориентиров, а существование и успешность организации зависят от развития целостной системы активизации человеческой деятельности. Решение социальных задач при правильном подходе может способствовать успешному управлению человеческими ресурсами, что определенно скажется на улучшении показателей производственно-хозяйственной деятельности и достижении целей организации.

В целом управление человеческими ресурсами – это существенная составляющая управления организацией, обеспечивающая эффективность и качество трудовой деятельности этой организации. Управление человеческими ресурсами имеет цель – гуманизацию труда. Движение к данной цели начинается с высокотехнологичной организации труда при постоянном совершенствовании качества трудовой жизни.

### Заключение

Концепция управления человеческими ресурсами сложилась как новый подход к управлению персоналом и производством вообще. Переход от принципа эффективности труда к принципу качества, новые требования к характеру труда, изменение роли человека в процессе труда обусловили изменение системы управления человеком в процессе производства и методов такого управления. В современных условиях персонал превратился в главный стратегический ресурс,

основную ценность и основной источник прибыли организации, что потребовало пересмотра всей системы работы с ним.

Труд, ориентированный на создание качественного продукта и предполагающий активную адаптацию работника к динамично изменяющейся среде, требует создания таких условий, которые позволили бы раскрыть его производительные резервы. Общая система социальных условий, определяющих качество труда персонала и его мотивационный настрой на самоактуализацию в профессиональной деятельности, определена в концепциях качества трудовой жизни и гуманизации труда и предполагает не только совершенствование условий труда, но и изменение содержания выполняемой работы, обеспечение широкого участия работников в управлении, установление справедливого вознаграждения, в целом формирование возможностей удовлетворения основных их потребностей.

Таким образом, концепция управления человеческими ресурсами, с одной стороны, предполагает развитие технологии организации труда, предполагающей рационализацию, производительность, рентабельность и четкую трудовую дисциплину. С другой стороны, управление человеческими ресурсами, исходя из осознания четкой связи между уровнем производительности труда, степенью самореализации человека в профессиональной деятельности и удовлетворением его личных потребностей на данном предприятии, нацелено на развитие и управление социальной сферой труда.

На основании существующей практики деятельности организаций и рассмотренных научных подходов можно выделить следующие составляющие управления человеческими ресурсами:

- 1) подбор персонала и обеспечение работой адекватно профессиональным задачам и в соответствии со способностями и возможностями работников;
- 2) наличие у сотрудников возможности контролировать ключевые процессы выполнения своих обязанностей, возможность ими оценивать ситуацию, действовать и принимать решение;
- 3) участие сотрудников в постановке целей и их вовлеченность в процесс согласования целей;
- 4) открытость и доступность информации о целях, миссии, стратегических задачах и финансовых обязательствах организации, ее подразделений;
- 5) управление корпоративной культурой для создания оптимального мотивационного климата;
- 6) разработка и реализация мотивационной программы, содержащей четкие критерии оплаты, вознаграждения, компенсации за труд (в которой установлена адекватная корреляция между трудовыми усилиями, трудовыми результатами и нормами справедливости, принятыми в трудовом коллективе);
- 7) открытые маршруты перспектив профессионального и должностного роста работников;



8) удовлетворительный морально-психологический климат в трудовом коллективе;

9) систематическое обучение персонала.

Специфика функционирования современных организаций заключается в том, что они осуществляют свою деятельность в условиях формирования социальноориентированной рыночной экономики, поэтому управление человеческими ресурсами приобретает значение одной из основных стратегий, задачей которой является выявление и удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных в деятельности предприятия групп людей – собственников, наемных работников, государственных и местных органов власти, а также представителей различных неформальных движений и организаций.

С этой точки зрения целесообразно: во-первых, проводить не только анализ состояния социальных условий в организации, но и мониторинг воздействия внешних социальных факторов; во-вторых, учитывая зарубежный опыт участия фирмы в решении социальных проблем работников и общества в зависимости от размеров прибыльности фирмы, следует выявить уровни социальных стратегий, которые могут и должны быть решены организацией, в первую очередь под давлением законодательных актов, принятых российским законодательством. Это касается вопросов оплаты труда и производственных условий, оговариваемых в трудовых контрактах и коллективных договорах, которые обычно заключаются между работодателем, работником и профсоюзом. Особенно актуальна проработка таких социальных нормативов на предприятиях

с принятием соответствующих законодательных актов на российском и региональном уровне.

#### Примечания

- 1 См., напр.: *Веснин В.Р.* Менеджмент. М.: Проспект, 2009. 512 с.; *Кравченко А.И.* История менеджмента. М.: Академ-Проект, 2008. С. 556; *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2007. 301 с.
- 2 См.: *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Указ. соч.
- 3 См.: *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 56.
- 4 См.: *Социология в России: Учеб. пособие / Под ред. В.А. Ядова.* М.: Изд-во Ин-та социологии РАН, 1998. С. 137.
- 5 См.: *Хабермас Ю.* Отношения между системой и жизненным миром в условиях позднего капитализма // Теория и история экономических и социальных институтов и систем. Структуры и институты. 1993. Т. 1, вып. 2. С. 122–135.
- 6 См.: *Захаров Н.Л.* Организационное поведение государственного служащего. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 63–80.
- 7 См.: *Ветрова Н.С.* Финансирование социальных программ в странах Запада. М.: Наука, 1993. 144 с.
- 8 См.: *Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.* Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2010. 263 с.
- 9 Там же. С. 9–10.
- 10 См.: *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006. С. 46–60.

## Слово молодым социологам

УДК 316.334.3(470+571)

### ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ЕГО ИМИДЖА

С.В. Кузьмина

Саратовский государственный университет  
E-mail: kuzmina-s-v@yandex.ru

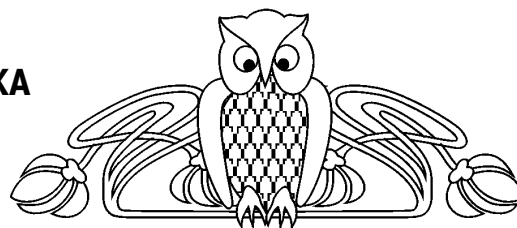
Данная статья посвящена социологическому анализу одного из факторов формирования имиджа современного политика. В ней рассматриваются вербальные и невербальные компоненты выступления оратора и то влияние, которое они оказывают на имидж политического деятеля.

**Ключевые слова:** политик, оратор, речь, вербальная и невербальная сфера, имидж.

**Politician's Public Speech as a Factor of his Image Forming**

S.V. Kuzmina

This article is devoted to sociological analysis of one of the factors of modern politician's image forming. It considers verbal and non-verbal



components of orator's speech and the influence which they have on politician's image.

**Key words:** politician, orator, speech, verbal and non-verbal sphere, image.

В наши дни большое внимание привлекает тема о мастерстве публичного выступления. Свободно владеющий речью человек с легкостью завоевывает уважение окружающих, вызывает их интерес, запоминается. С таким человеком приятно общаться, его интересно слушать, он может влиять на мнение других людей.

Речь политика без преувеличения можно назвать важнейшим инструментом его профес-