

**Субочева Оксана Николаевна**

доктор социологических наук,  
профессор Московского государственного  
технического университета имени Н.Э. Баумана

## **ФАКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЙ СТРАТЕГИЙ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

**Аннотация:**

*В работе раскрывается содержание кадровых стратегий, реализуемых производственными предприятиями в современных рыночных условиях. Рассматривается тип вынужденной стратегии, при котором количественные и качественные характеристики персонала существенно ограничиваются финансовыми возможностями предприятия, а также стратегия приведения численности персонала в соответствие объемам производства, характерная для рентабельных организаций. Проанализированы факторы изменения традиционных практик управления персоналом и внедрения новых. Делается вывод об ограниченности подхода к использованию человеческого капитала на предприятиях только в контексте разнородности ресурсов, необходимых для производства качественной продукции.*

**Ключевые слова:**

*типы кадровых стратегий в производственных организациях, оптимизация численности персонала, качество человеческих ресурсов, факторы изменения практик управления персоналом, человеческий капитал.*

---

---

**Subocheva Oksana Nikolayevna**

D.Phil. in Social Science,  
Professor, Bauman Moscow State  
Technical University

## **THE FACTORS OF CHANGES IN STRATEGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PRODUCTION ORGANIZATION**

---

---

**Summary:**

*The article deals with the human resources strategies implemented by industrial enterprises in the current market conditions. The author considers the type of forced strategy in which quantitative and qualitative characteristics of personnel are considerably limited by financial resources of an enterprise, as well as the strategy of bringing to conformity the personnel number with production volumes typical for profitable organizations. The paper analyzes the factors of transformation of traditional HR management practices and introduction of new ones. It is concluded that the approach to human capital exploitation only in the context of variety of resources required to produce high quality products is limited.*

**Keywords:**

*types of HR management strategies in industrial enterprises, optimization of personnel number, quality of human resources, factors of HR management practices transformation, human capital.*

---

---

Одной из главных задач, стоящих перед руководителями в области кадровой политики предприятия, является своевременное обеспечение предприятия персоналом требуемого качества и необходимой численности. В период экономических кризисов, во время структурной перестройки экономики подход к человеческим ресурсам становится более жестким и реализуется в сокращении численности персонала или сохранении его на минимально допустимом уровне. Модель в управлении персоналом, при которой работники потенциально рассматриваются как способ снижения издержек предприятия, оценивается социологами как тип вынужденной стратегии выживания на рынке. Эта стратегия характерна и для организаций, которые осуществляют свою производственную, модернизационную и маркетинговую политику в условиях дефицита финансовых ресурсов.

На предприятиях, адаптировавшихся к рыночным условиям и экономически более благополучных, используется другая кадровая стратегия, суть которой заключается в приведении численности персонала в соответствие объемам производства. Такая оптимизация численности персонала характерна для производственных организаций, входящих в состав холдингов, работающих с участием иностранного капитала, металлургических, машиностроительных заводов, предприятий электротехнической промышленности экономически развитых регионов России. При реализации такой стратегии доминирует прагматичное отношение к работнику как специалисту и мастеру своего дела, способному повысить рентабельность производства.

Значение качественных характеристик персонала настолько актуально, что в традиционных трудовых организациях, где работники старшего трудоспособного возраста составляют основную часть квалифицированного персонала, для сохранения привычной атмосферы воспроизводятся многие элементы управления советскими производственными коллективами. На частных предприятиях, в кадровой политике которых артикулируются западные ценности и используются соответствующие технологии по работе с персоналом, также приоритетными задачами остаются подбор и

закрепление высококвалифицированных специалистов, способных к обучению и интенсивной работе, формирование сплоченного коллектива, действующего как единая команда.

В рамках реализации стратегии, направленной на приведение численности персонала в соответствие объемам производства, характерной для производственных организаций, не находящихся в кризисном состоянии, можно выделить две противоположные тенденции. Первая – новые, инновационные практики управления персоналом, сознательно культивируемые менеджментом, и вторая – традиционная, направлена на воспроизведение и консервацию прежних методов кадровой работы. Последние характеризуются специалистами как статичные, вяло реагирующие на изменения внутренней и окружающей среды предприятия и в целом тормозящие процесс развития организации [1, с. 48].

К факторам, стимулирующим выбор инновационной практики управления персоналом, социологи относят: наличие конкурентной среды; внедрение новых технологий; изменение статуса отдельных подразделений предприятия и его организационной структуры в целом в результате смены собственника, а также вхождения в холдинг; появление молодых профессионалов-управленцев. Так, конкуренция с зарубежными производителями, предполагающая ориентацию на международные стандарты, выводит работу с персоналом на новый, отнюдь не локальный, уровень, заставляя кадровый менеджмент вписаться в общую стратегию и политику качества предприятия. Усложнение организационных задач, стоящих перед предприятием в период технического перевооружения, существенно повышает ответственность кадровой службы в обеспечении найма, отбора персонала, его обучения. На тех предприятиях, где отсутствуют новые технологии и поэтому нет запроса на профессионализацию рабочей силы, используются традиционные практики управления с активным участием линейных руководителей, которым приходится заниматься как формальной, так и неформальной структурами организации.

Увеличение объема обязанностей в ситуации ограниченных экономических ресурсов власти приводит к усилению неформальных способов управления коллективом, основанных на сложившихся межличностных отношениях, авторитете руководителя. В производственном подразделении складывается разветвленная система неформальных взаимозависимостей, которая имеет ярко выраженный компенсаторный характер [2, с. 23].

Снижение статуса производственных подразделений в структуре управления и повышение роли маркетинговых, финансовых служб предприятия изменяет методы управления персоналом, способствуя внедрению элементов рыночной корпоративной культуры. Ориентация на потребителя, высокие требования к качеству выполняемой работы, анализ финансовых рисков при инвестировании в новый продукт не могут существовать обособленно, вне контекста международных принципов ведения бизнеса и деловой культуры.

В ситуации смены собственника приходит новая управленческая команда, реализующая свою стратегию развития организации, что, в свою очередь, влечет за собой изменения в методах руководства предприятием. Ориентация на западные ценности отечественному кадровому менеджменту обеспечивает участие в управлении иностранных партнеров. В этом случае на российских предприятиях внедряются технологии управления персоналом, апробированные в других странах, делаются попытки создания во многом непривычной для работников внутрифирменной организационной культуры, направленной на изменение стилей трудового поведения, сложившихся стереотипов отношения к труду и его результатам.

Вхождение предприятия в структуру холдинга, для которого характерна централизация управления и разработка единых программ по различным направлениям, также приводит к изменениям в управлении персоналом. Приглашение команды независимых менеджеров со стороны в новую производственную единицу, не связанных какими-либо отношениями с руководством и работниками и поэтому ориентирующихся в своих решениях исключительно на экономическую эффективность, можно рассматривать как типичную практику изменения управления персоналом в современных российских холдингах. В результате реализации комплекса программ в области кадрового менеджмента формируется мобильный персонал, мотивируются наиболее перспективные сотрудники, закрепляются механизмы карьерного роста.

Однако, для того чтобы интериоризация новых практик управления персоналом ускорилась на уровне низовых предприятий, необходимы новые, молодые менеджеры, проводники идеи корпоративного управления. Внедрение в сознание и трудовую деятельность работников таких универсалий, как индивидуальная ответственность, экономия, качество, инновации, мотивирующие формы оплаты труда, происходит непросто и разделяется не всеми работниками предприятия. В этих условиях для новых менеджеров становится очевидным несоответствие идей высшего менеджмента и реальных возможностей их реализации на местах, а также низкий уровень профессионализма среднего управленческого звена.

Для изменения сложившейся ситуации холдингом разрабатываются и внедряются программы оценки и обучения персонала, повышения квалификации линейных руководителей [3, с. 57–58]. Параллельно используются методы привлечения менеджеров среднего звена в обсуждение и принятие основных решений, происходит расширение их управленческих функций. Такие меры обогащения содержания труда повышают статус руководителя среднего звена, его лояльность к идеям топ-менеджмента, создают перспективы для карьерного роста, снижают напряженность в организации, создавая предпосылки для формирования сплоченной команды.

Таким образом, решающая роль в формировании новой кадровой политики принадлежит топ-менеджерам предприятий, которые адаптируют ранее успешно апробированные стратегии с помощью молодых профессионалов-управленцев. Внедряемые корпоративные технологии управления персоналом рассматриваются как одно из средств решения главной задачи – получения прибыли на основе эффективной работы предприятия. В этом контексте человеческие ресурсы для работодателя представляют интерес не как живой, уникальный капитал, требующий серьезных вложений, а как производители конкретного продукта, реализуемого на рынке. Соответственно, изменения в кадровом менеджменте предприятий во многом определяются необходимостью формирования, поддержания и повышения качества человеческих ресурсов на уровне, позволяющем обеспечить стабильное функционирование производственной организации в непростых экономических условиях.

#### **Ссылки:**

1. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социологические исследования. 2007. № 5. С. 46–53.
2. Субочева О.Н. Неформальные аспекты статуса линейного руководителя в современной производственной организации // Теория и практика общественного развития. 2015. № 12. С. 22–24.
3. Шумейко М.В. Влияние социокультурных факторов на формирование российского корпоративного управления : автореф. дис. ... д-ра социол. наук. М., 2011. 64 с.

#### **References:**

1. Cheglakova, LM 2007, 'Changes in the practice of human resource management in modern enterprises', *Sociological researches*, no. 5, pp. 46-53.
2. Subocheva, ON 2015, 'Informal aspects of the status line manager in the modern industrial organization', *Theory and Practice of Community Development*, no. 12, pp. 22-24.
3. Shumejko, MV 2011, *Influence of socio-cultural factors on the formation of the Russian Corporate Governance*: D.Phil. thesis abstract, Moscow, p. 64.