

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/51EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/51EVN215>)

**УДК 331.1**

**Бахтин Максим Борисович**

НОУ ВПО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
Россия, Москва<sup>1</sup>

Доцент кафедры «Управления человеческими ресурсами»

Кандидат социологических наук

E-mail: [mibahtin@rambler.ru](mailto:mibahtin@rambler.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=270635](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=270635)

## **Стратегические аспекты управления персоналом организации в условиях кризисного развития экономики**

---

<sup>1</sup> 105318, г. Москва, ул. Измайловский вал, д.2, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», кафедра Управления человеческими ресурсами, каб.405-а

### **Аннотация.**

**Цель.** Раскрытие особенностей формирования и развития ресурсного, ориентированного на внешнюю среду подхода к управлению персоналом современной организации. Определение основных направлений взаимодействия и взаимозависимости системы социального партнерства и современной кадровой политики на различных институциональных и структурных уровнях.

**Метод или методология проведения работы.** Социологические исследования автора, материалы других специалистов и статистические данные. В процессе исследования использовались методы экспертного опроса, сравнительного анализа количественных показателей.

**Результаты.** Результаты исследования позволили выявить специфику властных отношений, обеспечивающих оптимальную работу управленческой структуры организации, а также определить резервы для повышения ее эффективности. В результате установлено, что самые перспективные и динамично развивающиеся организации применяют ресурсный подход к управлению персоналом снимая организационные проблемы и получая безусловное конкурентное преимущество.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы при подготовке управленческих кадров, управленческом консультировании на уже существующих предприятиях и построении организационных структур на вновь формируемых. Положения и выводы исследования могут найти применение при построении исследовательских программ, направленных на изучение форм и способов деятельности организационных структур не только в экономической, но и в политической, культурной сферах.

**Ключевые слова:** стратегия управления персоналом; экономический кризис; внешняя среда организации; ресурсный подход к управлению персоналом; социальное партнерство; конкурентная среда; рынок труда; аутстаффинг.

### **Ссылка для цитирования этой статьи:**

Бахтин М.Б. Стратегические аспекты управления персоналом организации в условиях кризисного развития экономики // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/51EVN215

К настоящему моменту в России сложилась агрессивная окружающая среда. В частности, отсутствует четко работающая государственная система, не сформированы социальные механизмы и институты, что приводит к постоянному и непосредственному вмешательству государственной машины в любые социально-экономические вопросы. Положение усугубляется несформированными правилами конкурентной борьбы, заставляющими любую организацию исчерпывать все свои ресурсы, так как главная социальная задача любой экономической организации – инкорпорирование в общественный организм. Все вышеуказанные факторы приводят к появлению аномальных форм организационного поведения и деформированию организационных структур. Кроме того, предполагается, что власть и ответственность должны равномерно распределяться в обществе, в частности, среди субъектов экономики. Для такого распределения необходим определенный критерий, база. В России, например, нефтяные и газовые монополии пошли по простому пути, когда ресурсы стали базой консолидации управленческой структуры и вертикали. Поэтому российский опыт представляет особый интерес для исследователя именно с точки зрения подобной неадекватности.

В частности, на количество и распределение власти внутри организации влияют такие факторы, как ассоциации схожих организаций (профсоюзные организации, холдинги), отношения с поставщиками и потребителями, органы регулирования и прочие, косвенно вовлеченные стороны.

Одновременно, усложнение трудового законодательства и регулирования приводит к появлению новых «искусственных» источников неопределенности и потребности в соответствующих специалистах.

Очевидно, что указанные трансформации с необходимостью требуют изменения подходов к управлению организациями. Так как правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются, на первое место выходит способность организаций к адаптации и выживанию.

В результате равномерного перехода внешней среды из относительно спокойного состояния в изменчивое произошли глобальные изменения ее основных экономических показателей.

Данные изменения на практике привели в частности к повышению внимания менеджмента к максимальной активизации человеческого фактора управляемых ими организаций.

Так среди важнейших направлений совершенствования внутрифирменного управления выделяются:

1. развитие системы партнерства в организации в том числе и при принятии управленческих решений и одновременно разработка систем солидарной, коллективной ответственности за их результат;
2. расширение полномочий линейных руководителей и исполнителей в целом и как следствие изменение форм контроля, отчетности и стандартов деятельности;
3. формирование системы планирования карьеры среднесрочной и долгосрочной перспективы с прозрачными и одновременно жесткими стандартами касающимися сроков нахождения на должности, вплоть до системы «пожизненной занятости» для ключевых работников экспертного уровня;
4. разработка кадровой стратегии параллельно с общеорганизационной зачастую еще на этапе создания бизнеса;

5. создание корпоративной культуры максимально комфортной для персонала одновременно не вторгающейся в личное пространство каждого<sup>2</sup>.

Данные положения подтверждаются несостоятельностью в долгосрочной перспективе таких не популярных действий менеджмента компаний как массовые сокращения, компенсирующееся повышением интенсивности труда и искусственном увеличении рабочего дня. Исследования показывают что до 70 % таких компаний не добиваются роста производительности труда, но сталкиваются с проблемами снижения творческого настроения и лояльности персонала<sup>3</sup>.

Представители ресурсно-зависимостного подхода (Д. Пфедфер, Д. Сэлэнсик) фиксируют условия, определяющие степень зависимости организации от внешней среды: важность для нее ресурсов и уровень их контроля, а также возможность монополизировать эти ресурсы.

Однако в рамках этого же подхода справедливо утверждается, что организация способна к изменениям только до определенного времени, так как на этапе образования она консервирует в себе состояние внешнего окружения (в том числе формирует властно-управленческую модель в организации).

К сожалению в рамках данного подхода мы не получаем ответ на вопрос в какой степени и каким образом использовать в данном ключе важнейший ресурс организационного развития – человеческий. А точнее приоритетом является именно организационная структура, то есть фактически декларируется административный, «силовой» вариант решения организационных проблем<sup>4</sup>.

В результате обличенный максимальной властью российский менеджмент имеет минимальный уровень ответственности, так как фактически управляет обезличенными структурами и процессами оптимизации бизнеса без опоры на кадровое ядро организации, в идеале изначально формируемое именно менеджментом.

С данной посылкой связан и отмечаемый многими исследователями «кризис лидерства» в самом широком его понимании – как атрибута социальной, политической, экономической и частной жизни.

Ранее проведенные автором исследования в частности показывают, что менеджмент технологически продвинутых предприятий, чаще других сталкивающихся с проблемой высокой себестоимости продукции, связывает надежды на улучшение ситуации с фактором, находящимся вне поля его контроля, - уменьшением налогов (более 70% респондентов), подчеркивая, что основная часть нарушений на предприятиях связана именно с налоговым, а не, например, трудовым законодательством. Необходимо отметить также, что гораздо реже упоминаются способы, связанные с деятельностью самих предприятий. Представляется, что мотивация большинства менеджеров носит ярко выраженный отпечаток командно-административного стиля управления, который может быть эффективным лишь в условиях закрытого рынка и отсутствия конкуренции. При этом подобная негативная мотивация

---

<sup>2</sup> Бахтин М.Б. Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №2 (21) [Электронный ресурс]-М.: Науковедение, 2011 - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

<sup>3</sup> Джон М. Битва за персонал. М: «Питер», 2004. – с. 107.

<sup>4</sup> Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. – М. Маркет ДС, 2010. – Глава 13. - С.509-560.

связана не с конкретной существующей ситуацией, а с возможностью ее ухудшения, что в конечном итоге ведет к неопределенности структурно-иерархических отношений, а также формированию схожей мотивации и у подчиненных.

Усложнение экономического положения, кризис и резкое обострение проблем внутри самих фирм, по мнению большинства руководителей, приводят к необходимости коррекции традиционных управленческих технологий, направленных, прежде всего, на консолидацию усилий управленческой команды и персонала. Однако их реализация предполагает, по мнению руководителей, иной масштаб ответственности со стороны персонала, с одной стороны, с другой — развитие в управленцах навыков «социально-психологического» управления персоналом и консолидацию исполнителей и руководителей всех структурных уровней в организации в частности через механизмы социального партнерства.

Реализации этих механизмов и предотвращению конфликтов в фирме и за ее пределами могут служить технологии, построенные на нескольких принципах:

- Выбор (или подготовка) в качестве партнеров по взаимодействию и работников компаний компетентных и профессионально подготовленных лиц (сотрудников, партнеров по бизнесу). Профессионалы склонны в основном заниматься своим делом и обращают меньше внимания как на распределение власти в организации, так и на собственное место во властной иерархии. Кроме того, они обладают большей личностной рациональностью и меньшей амбициозностью в отношении своего места в иерархии власти, в силу того, что знают себе цену. Они менее склонны к «двойной игре» и не претендуют на власть в фирме «ради власти». В этой связи в настоящее время многие исследователи уделяют значительное внимание концепции управления талантами, делая акцент на процессе привлечения персонала в организацию<sup>5</sup>.
- Активизация и (или) формирование долгосрочного взаимодействия с провайдерами аутстаффиговых и аутсорсинговых услуг.
- Принцип приоритета задачи над отношениями, то есть ориентация, прежде всего, на конкретную задачу. Это тот случай, когда следует избегать излишней психологизации и не брать в расчет личного отношения к партнеру по взаимодействию в организации, особенно если речь идет о члене команды.

Подобные особенности менеджмента в условиях кризиса, отмеченные руководителями, вполне оправданы. Они обусловлена тем, что влияние в данном случае основано на степени рациональности или компетентности, а не на статусном положении или силе личности. Модель поведения в этом случае сводится к распределению ключевых задач, их исполнителей и ресурсов, а не к контролю за отношениями.

Одним из возможных вариантов решения обозначенных выше проблем является ресурсный подход к управлению персоналом.

Ресурсный подход делает акцент на процесс «распределения ресурсов» (commerce of resources), в результате действия которого удается сохранять целостность организационной структуры и одновременно адаптироваться несмотря на различные внешние обстоятельства.

---

<sup>5</sup> Баранова И.П. Основные тренды российского рекрутинга, прогнозы и перспективы с 2013 по 2020г. /Иновационные ИТ-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.:МФПУ «Синергия», 2015. – С.48.

При этом функционирование организации в целом выстраивается вокруг так называемого «ключевого ресурса», который влияет на распределение всех прочих ресурсов. В нашем случае таковым выступает человеческий ресурс<sup>6</sup>. В рамках ресурсного подхода рассматривают широкий спектр различных ресурсов, как социальных и средовых (доступность инструментальной, моральной и эмоциональной помощи со стороны социальной среды т.е. связанных с организационными ценностями), так и личностных (навыки и способности индивида). В результате основным признаком конкурентоспособной организации является способность привлекать необходимые ресурсы из внешней среды и поддерживать их качество на необходимом для развития уровне.

Структура подобных компаний предполагает большое число стартовых вакансий. Целевым сегментом на рынке труда являются студенты выпускных курсов либо непосредственно выпускники без опыта работы. При этом компании активно сотрудничают с различными студенческими организациями и ассоциациями. Привлечение молодых сотрудников осуществляется при помощи реализации специальных программ подбора кандидатов и стажировок. Так на отбор стажеров в большей степени ориентированы PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche Tohmatsu Limited и Ernst & Young. Процедура осуществляется в одно и то же время что позволяет кандидатам планировать процесс подготовки и вовремя проходить все необходимые этапы.

Стартовыми позициями, с которых молодым специалистам предстоит работать в компаниях «большой четверки» являются такие позиции как стажер, ассистент и младший консультант.

Компании ориентируются на развитие и выращивание собственных кадров, которое базируется на трех элементах: обучение, приобретение опыта в процессе работы и коучинг. Многие авторы констатируют уже некую тенденцию обращения к сегменту молодых специалистов (graduate-рекрутмент) на рынке труда, связанную с дефицитом трудовых ресурсов и невозможностью выстраивать адекватную меняющимся условиям кадровую стратегию<sup>7</sup>.

Должностная структура как правило строится на основе грейдов, движение по карьерной лестнице предсказуемо и прозрачно с точки зрения условий и сроков переходов. В среднем специалист проводит от 2 до 4 лет на одном грейде. Замедление возможно, если при комплексной оценке сотрудника были выявлены негативные показатели, а воздействие внешних факторов на эту оценку сведено к минимуму. Но беспричинное замедление карьерного роста угрожает разрушить всю систему.

Наивысшей точкой карьерного роста становится партнерство. При этом вариантов партнерской занятости достаточно много. Так, в Deloitte каждый департамент состоит из нескольких групп по предоставлению различных услуг, например, группа по управлению рисками организаций в департаменте консалтинга: возглавлять можно и целый департамент, и отдельное направление. Некоторые руководят работой над проектами отдельного клиента, используя все ресурсы своей фирмы для оказания услуг высокого качества. Иными словами, есть выбор «клиентского» или функционального роста: можно идти вперед, привлекая к

---

<sup>6</sup> Одегов Ю.Г. Рынок труда (практическая макроэкономика труда). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 900 С.

<sup>7</sup> Громова Н.В. Актуальные тренды и перспективы развития российского рынка труда / Инновационные ИТ-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ «Синергия», 2015. – С.99.

сотрудничеству все более крупные компании, а можно сосредоточиться на стратегических вопросах развития бизнеса.

В результате организация стратегически ориентированная на использование ресурсного подхода получает неоспоримое конкурентное преимущество основанное на следующих факторах: привлечение персонала на стартовые позиции, обучение под собственные запросы и своими силами, время (или невозможность копирования бизнеса) и партнерские отношения (или система социальных связей на всех уровнях).

Все вышесказанное позволяет определить некоторые характерные черты эффективной управленческой структуры сформированной в рамках ресурсного подхода:

- не создается бюрократия для управления бюрократией. Это и убыточно и опасно. Расходы на содержание администрации не должны превышать доходы организации. К тому же чиновники-исполнители склонны к «силовым», а не к «экономическим» методам управления. Это позволяет четко осознавать и прописывать границы компетентной ответственности всякого подчиненного;
- контролируются не люди и оборудование, а то, как заботятся о людях и осуществляют ремонт оборудования ответственные за это в структуре организации люди, по возможности передавая данную функцию на аутсорсинг сторонним компаниям;
- активно используется аутстаффинг, причем не только для целей оптимизации налогообложения;
- корректируется и адаптируется под структуру организации ее стратегия и, наоборот, последняя согласуется с возможностями и ресурсами организации;
- деятельность организации ориентируется на потребителя, а также сосредотачивает внимание не на виртуальной, а на реальной экономике (создает и организует рабочие места и т.д. и развивает соответствующие компетенции основного персонала)<sup>8</sup>.

Ресурсно-ориентированный подход получает свое логическое развитие и продолжение во внешне-ориентированных моделях развития человеческих ресурсов. В частности подходе заинтересованных лиц или партнерской модели управления человеческими ресурсами (Human Souls), компетентностном подходе, предполагающей построение и развитие концепции, так называемой обучающейся организации<sup>9</sup>.

При партнерской стратегии кадровая ситуация характеризуется относительной нестабильностью: текучесть кадров объясняется резкими изменениями в стратегии развития организации и кадровой политике. Кадровый состав несбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация). При этой стратегической особенностью корпоративной культуры является персонифицированность (у каждого достижения есть свой автор; достижение сотрудника — достижение организации).

---

<sup>8</sup> Бахтин М.Б. Кадровые аспекты развития партнерских отношений современной организации в ситуации изменяющегося и конкурентного внешнего окружения. // Мир современной науки, №2 (17) 2013. – Москва, 2013, с.48

<sup>9</sup> Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ «Синергия», 2015. – С.201-215.

Затраты на реализацию данных моделей делают «нерентабельной» высокую текучесть персонала. И в результате чтобы закрепить кадры, организация идет на новые затраты в форме пакетов социального страхования, пенсионного обеспечения, различных методов премирования и т.д.

Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления.

На современном рынке труда все интенсивнее возникают компании и технологии, которые предоставляют нестандартные услуги, помогающие поднять уровень бизнес-процессов и снизить риски по кадровому направлению деятельности организаций. В 60-е годы XX века на Западе после появления теории человеческого капитала изменились взгляды на создание и воспроизводство HR, а также на роль HR в процессе производства.

Следствием развития этой теории стало возникновение в практической деятельности по управлению персоналом новых понятий - «аутстаффинг», «аутсорсинг в HR», как методы временного или срочного привлечения персонала, «амортизация человеческого капитала», «инвестиции в человеческий капитал».

Так аутстаффинг делает человеческие ресурсы компании более подвижными, не изменяя при этом штат сотрудников предприятия, а также позволяя компании не тратить время, а сосредотачиваться на бизнесе. Кроме того применению данной технологии сопутствуют следующие выгоды: снижение нагрузки на кадровые службы и сокращение расходов по их содержанию, делегирование ответственности (отношения сотрудника с налоговой и миграционной службой), увеличение количества сотрудников без отмены упрощенной системы налогообложения, повышение инвестиционной привлекательности компании, оптимизация и сокращение налоговой нагрузки по социальным налогам.

К основным причинам появления у организации потребности в данной услуге можно отнести среди прочего: существование краткосрочной потребности организации в высококвалифицированных специалистах (например краткосрочные проекты для внешнего заказчика), реализация специальных проектов (выставки, рекламные компании и т.д.) существование в самой компании вакантных мест на короткий период, сезонность бизнеса некоторых компаний и наличие производственных пиков, временная нетрудоспособность или отсутствие отдельных работников.

Индустрия услуг предоставления временного персонала третьим лицам растет в среднем на 20-30% в год. В России эта услуга стала предоставляться относительно недавно. Поэтому объемы данных услуг персонала в России несравнимы с иностранными показателями. Например, в США объем рынка услуг по предоставлению временного персонала третьим лицам составляет \$80 млрд в год, в Великобритании — \$37,5 млрд, в Германии — \$7 млрд. В странах Европейского Союза по такой схеме трудоустроивается до 7 млн работников ежегодно. Во Франции темпы роста численности заемных работников за последние годы в 13 раз превысили темпы роста рабочей силы, нанимаемой непосредственно работодателями. Идея о необходимости урегулирования труда заемных работников прозвучала на парламентских слушаниях, состоявшихся еще в ноябре 2003 года. Необходимость рассмотрения моделей использования заемного труда была обусловлена целым рядом проблем, когда государственная система занятости переживала не лучшие времена: возможности государства по выплате пособий по безработице были ограничены;



уровень безработицы возрастал; процесс интенсификации труда за счет сокращения рабочих мест привел к высвобождению больших групп людей, не способных активно предлагать свои услуги на рынке труда. В сложившейся ситуации ставка была сделана на частные агентства занятости, у которых уже на тот момент имелся достаточный потенциал для предоставления работников третьим лицам для работы на временных проектах. Однако ситуация с предоставлением персонала в найм не была урегулирована законодательно, что существенно затрудняло формирование рынка заемного труда. В настоящий момент законодательная инициатива движется по пути разработки законопроекта о заемном труде, который в первую очередь защитит в полной мере права заемных работников, упорядочит взаимоотношения между заемными работниками, частными агентствами занятости и предприятиями-пользователями и позволит сформировать легальный рынок заемного труда. Что касается опасений в отношении соблюдения прав временных сотрудников, предусмотренных действующим законодательством, то вряд ли они являются обоснованными. Временный сотрудник, направленный агентством занятости в компанию, имеет абсолютно те же социальные гарантии, что и постоянный. Агентство заключает с работником трудовой договор, оформленный в соответствии со всеми требованиями трудового законодательства, производит все налоговые отчисления, обеспечивает обязательное медицинское страхование работника, предоставляет работникам предусмотренный законодательством отпуск.

Итак, все большее значение в процессе управления организацией приобретают временной и информационный факторы. При этом предполагается, что «неопределённость» окружения для организации может быть обусловлена тремя основными причинами:

- 1) недостатком информации о факторах внешнего воздействия, что ведёт к внутриорганизационным трудностям в процессе принятия решений;
- 2) неспособностью определить, с какой вероятностью внешние факторы повлияют на успех или неудачу принимаемых решений;
- 3) недостатком информации о последствиях неправильного решения.

В связи со сложностью указанных процессов, ряд исследователей вносят некоторые коррективы в классическую модель организации, представляющую ее в виде достаточно закрытой системы с меняющимися характеристиками входа и выхода.

Таким образом, среда становится внутренним миром системы, с этой точки зрения неповторимым и индивидуальным. То есть происходит процесс взаимного приспособления структуры организации и ее внешнего окружения. Данный процесс приспособления может включать следующие меры: децентрализацию власти, когда элементы организации получают возможность быть более гибкими в процессе приспособления к окружению; рост числа администраторов для проведения изменений во всех частях организации; увеличение числа исследовательских и плановых подразделений для получения более полной информации об окружении; конструирование «буферов» и т. д.

Цель организации, являясь ядром интеграционных процессов, обеспечивает направленность развития и весь спектр отношений с внешним окружением. Правильно поставленная и доведенная до сотрудников цель – значимый фактор внутрифирменного управления. Достижение единства цели обеспечивает иерархичность построения организации (горизонтальные и вертикальные структуры). Для экономической организации основными источниками целей являются маркетинг и инновация, напрямую связанные с внешним окружением.

В отличие от ресурсного подхода структурно-ситуационная теория подчеркивает, прежде всего, внутреннюю природу организационных зависимостей, которые могут быть:

- 1) коллективными, когда действия различных частей организации напрямую не связаны, но осуществляется совокупный вклад в достижение общей цели;
- 2) последовательными, когда одна часть организации не может функционировать, пока другие части не достигнут своих результатов;
- 3) взаимными - каждый отдел производит что-либо для другого и наоборот.

Эти взаимозависимости расположены в сторону увеличения необходимости координации. Предполагается, что оптимальный характер взаимосвязей обеспечивает структурный принцип, при котором различные элементы сгруппированы в организационной иерархии так, чтобы минимизировать затраты на координацию (главным образом путем взаимных компромиссов). Руководство в этой ситуации организует данные зависимости либо как последовательные посредством планирования, когда одно действие является продолжением другого, либо как простые коллективные, прибегая к стандартизации правил, связывающих каждую часть в целое.

Организации, ставшие изоморфными, в ответ на противоречивые требования окружения снижают внутренний контроль для поддержания легитимности («стратегия свободной связи»). При этом создаются структуры, деятельность которых не связана с основной деятельностью компании, решающие (создающие видимость решения) новые внешние проблемы.

Таким образом, неоинституционалисты больше внимания уделяют долговременной, а не кратковременной эффективности, считая, что эффективному характеру социальных связей способствует не экономическая рациональность ежедневной деятельности работников, а приверженность значимым институциональным целям.

Итак, внешнее окружение представляет значимый фактор, определяющий не только эффективность и задачи организации, но и характер властных отношений, а также действия аппарата управления.

В современных российских условиях внешняя среда - довольно агрессивное и изменчивое образование (несформированность основных социальных институтов, неавторитетность государственной власти, жесткие рыночные условия, некоторые геополитические условия).

Как видится, разрешение данной ситуации лежит в понимании лидерства, как инструмента донесения всего спектра существующих проблем во всей их полноте и противоречивости. Таким образом, назрела насущная необходимость в новом понимании лидерства и новом общественном договоре, который позволит оставить в стороне постоянную апелляцию к всеисильности обличенных властью и будет стимулировать способность к социальной адаптации.

Именно поэтому кризисная ситуация в обществе характеризуется, прежде всего, размытостью интересов, их неопределенностью, с одной стороны, и с другой – весьма сложным характером их осмысления и осознания.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является, по-видимому, наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации, оперативность принятия управленческих решений, надёжность аппарата управления, адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с

которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. При этом численность аппарата управления, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Усложнение экономического положения, кризис и резкое обострение проблем внутри самих фирм, по мнению большинства руководителей, приводят к необходимости коррекции традиционных технологий осуществления управления, направленных, прежде всего, на консолидацию усилий управленческой команды и персонала фирм. Однако их реализация предполагает, по мнению руководителей, иной масштаб ответственности со стороны персонала фирм, с одной стороны, с другой — развитие в управленцах фирмы навыков «социально-психологического» управления персоналом и консолидацию персонала и руководителей всех уровней в фирме в частности через механизмы социального партнерства.

Коллективизм предполагает приоритет общественного блага над частными интересами вне связи с индивидуальными ценностями и стратегиями, при этом ценности монополюбно внедряются через развитую систему социального контроля. Индивидуализм же нацелен на выявление потребностей, интересов, ожиданий субъектов политической практики, при этом система ценностей должна приспосабливаться к сложившимся социальным нормам.

Методологически верный подход, сближающий две этих противоположных точки зрения, представлен, думается, в категории «солидарности», когда индивид, определяя цели своей деятельности в качестве родового существа, переживает свои основные жизненные потребности как индивидуальный (частный) интерес, в котором цель еще не определена политически, а деятельность индивидуальной воли еще не ограничена общественно-необходимой связью.

При этом неравное отношение индивидов по отношению друг к другу закрепляется в форме некоторой социальной иерархии, выражающей единство отношений субординации и координации, что четко отражено в работах представителей как первого, так и второго течения. Власть же выступает как волевое, авторитарное и созидающее выражение интересов субъекта власти, проявляющееся в организации социального управления. При этом властные отношения на практике представлены совокупностью организационных, административных и юридических отношений, складывающихся по поводу экономической, политической и государственной власти. Социальные роли (власть – социальный институт, цель и средство деятельности) и ролевые функции (власть – ресурс общественной организации и инструмент социального управления) выражают отдельные свойства предмета прикладного социологического исследования власти, а публичная власть и государство (организация) выступают как содержание и форма способа общественной организации<sup>10</sup>.

В настоящей статье нас интересует, прежде всего, эта деятельностная, субъект-субъектная, активная составляющая власти, реализуемая и признаваемая социумом посредством управления. Данный подход все активнее начинает развиваться как в общей социальной теории, так и в узкоспециальных теориях управления.

Однако несомненным представляется тот факт, что основой существования и тех и других является целевая составляющая. Более того, именно целям отводится ведущая роль в процессе формирования организационной структуры.

---

<sup>10</sup> Правоторова Т.В. Феномен лидерства. Психологический и социальный аспекты // Соц. и гуманитар. науки. Отеч. и зарубеж. лит: РЖ. Сер. 11, Социология, 1996. №4. С.195.

Основными документами, регулирующими означенные вопросы (прежде всего, вопросы оплаты труда), в организации являются коллективные договоры и контракты. В современных условиях только коллективный договор может обеспечить устойчивость отношений работников и работодателей (администрации) организации, ясно обозначая права и обязанности сторон.

В каждой конкретной организации содержание коллективного договора определяется условиями ее функционирования, и теми проблемами социально – трудовых отношений, которые необходимо регулировать (соблюдение интересов работников при изменении форм собственности, участие трудового коллектива в принятии решений по вопросам приватизации, акционирования, обеспечения занятости, переквалификации работников). При этом, если условия коллективного договора ухудшают положение работника по сравнению с действующим федеральным или отраслевым законодательством, а также специальными соглашениями, они признаются недействительными.

Обязательным элементом установления нормальных взаимоотношений собственника и работника является также контрактная форма найма и оплаты труда. К характерным признакам трудового договора (контракта) чаще всего относят: выполнение определенной трудовой функции за соответствующее вознаграждение, вхождение в личный состав трудового коллектива, подчинение внутреннему трудовому распорядку предприятия. Выполнение контракта регулируется и обеспечивается российским законодательством, а именно Кодексом законов о труде, при этом, если условия трудового контракта окажутся хуже, чем предусмотрены в коллективном договоре, то действует второй.

Договорной механизм действует, как правило, через трехсторонние организационные структуры, в состав которых входят представители власти, работодателей и наемных работников (система социального партнерства).

Дуальный механизм регуляции и саморегуляции социально-экономических отношений является отражением взаимодействия власти как проявления индивидуалистических проявлений социальной жизни и солидарности как проявления коллективистских его начал. Принципиально важным для эффективного функционирования данного механизма является минимальное расхождение между правом и моралью. Справедливо предположить, что в условиях кризиса потенциал саморегуляции, которым обладает гражданское общество, существенно снижается, что приводит к следующим последствиям. С одной стороны, компенсировать данное снижение можно только за счет усиления регулирующей роли управляющей системы. После кризиса обычно баланс восстанавливается, то есть предложенный механизм действует ситуативно. А с другой, рост индивидуалистических настроений в период кризиса обуславливает снижение уровня ответственности власти.

Характеристики среды, интериоризируемые субъектом власти, становятся внутренним миром системы, неповторимым и индивидуальным, и предполагается, что изменения в любом секторе окружающей среды влияют на модель власти в организации. Таким образом, происходит процесс взаимного приспособления структуры организации и ее внешнего окружения, который может включать следующие меры: децентрализацию власти, когда элементы организации получают возможность быть более гибкими в процессе приспособления к окружению; централизацию власти, когда повышаются возможности для координации и контроля объекта управления; увеличение числа аналитических и плановых подразделений для получения более полной информации об окружении и реагирования на соответствующие изменения; конструирование «буферов»<sup>11</sup> и других продуктивных тактических мер.

---

<sup>11</sup> Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San-Francisco ets.: Josse-Bass, 1985. – 358 p.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алавердов А.Р. Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. – М. Маркет ДС, 2010. – Глава 13. – С.509-560.
2. Баранова И.П. Основные тренды российского рекрутинга, прогнозы и перспективы с 2013 по 2020г. /Иновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.:МФПУ «Синергия», 2015. – С. 48.
3. Бахтин М.Б. Кадровые аспекты развития партнерских отношений современной организации в ситуации изменяющегося и конкурентного внешнего окружения. // Мир современной науки, №2 (17) 2013. – Москва, 2013, с. 48.
4. Бахтин М.Б. Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №2 (21) [Электронный ресурс]-М.: Науковедение, 2011 Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
5. Громова Н.В. Актуальные тренды и перспективы развития российского рынка труда / Иновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ «Синергия», 2015. – С.99.
6. Джон М. Битва за персонал. М: «Питер»,2004. – с. 107.
7. Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты = Employer Brand Leadership – A Global Perspective. — М.: Юнайтед Пресс, 2011.
8. Нестерова О.В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Иновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А.Р. Алавердов. – М.:МФПУ «Синергия», 2015. – С. 201-215.
9. Одегов Ю.Г. Рынок труда (практическая макроэкономика труда). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 900 С.
10. Правоторова Т.В. Феномен лидерства. Психологический и социальный аспекты // Соц. и гуманит. науки. Отеч. и зарубеж. лит: РЖ. Сер. 11, Социология, 1996. №4. С.195.
11. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San-Francisco ets.: Josse-Bass, 1985. – 358 p.

**Рецензент:** Баранова Инна Петровна, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», доцент кафедры «Управления человеческими ресурсами», кандидат психологических наук.

**Bakhtin Maxim Borisovich**  
Moscow Financial-Industrial University "Synergy"  
Russia, Moscow  
E-mail: [mdbahtin@rambler.ru](mailto:mdbahtin@rambler.ru)

## **Strategic aspects of personnel management in crisis economic development**

### **Abstract.**

**Purpose.** The features of the formation and development of resource-oriented approach to the environment of modern personnel management of the organization. Determination of the main directions of interaction and interdependence of social partnership and a modern human resources policy at the various institutional and structural levels.

**Methodology.** Sociological studies of the author, materials specialists and other statistical data. The study used methods of the expert survey, a comparative analysis of quantitative indicators.

**Results.** Results of the study revealed the specific power relations, ensuring optimal performance management structure of the organization, and to identify opportunities for increased efficiency. As a result, found that the most promising and dynamic organization of resource use approach to management personnel removing organizational problems and getting the absolute competitive advantage.

**Practical implications.** The results can be used in management training, management consulting on existing facilities and building of organizational structures on the newly formed. Terms and conclusions of the study can be used in the construction of research programs to study the forms and methods of organizational structures not only in economic but also political, cultural spheres.

**Keywords:** HR strategy; the economic crisis; external environment of the organization; resource-based approach to personnel management; social partnership; the competitive environment; labor market; outstaffing.

## REFERENCES

1. Alaverdov A.R. Razvitie chelovecheskogo kapitala organizatsii // Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii. – M. Market DS, 2010. – Glava 13. - S.509-560.
2. Baranova I.P. Osnovnye trendy rossiyskogo rekrutinga, prognozy i perspektivy s 2013 po 2020g. /Innovatsionnye hr-tehnologii dlya sovremennoy Rossii: kadry reshayut vse!: Materialy nauch.-prakt. konferentsii, posvyashchennoy 10-letiyu kafedry Upravleniya chelovecheskimi resursami MFPU «Sinergiya» (10.06.2014) / Sost. A.R. Alaverdov. – M.:MFPU «Sinergiya», 2015. – S. 48.
3. Bakhtin M.B. Kadrovye aspekty razvitiya partnerskikh otnosheniy sovremennoy organizatsii v situatsii izmenyayushchegosya i konkurentnogo vneshnego okruzheniya. // Mir sovremennoy nauki, №2 (17) 2013. – Moskva, 2013, s. 48.
4. Bakhtin M.B. Razvitie partnerskikh otnosheniy sovremennoy organizatsii, kak sostavlyayushchaya kadrovoy strategii, v situatsii konkurentnogo vneshnego okruzheniya. // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2014 №2 (21) [Elektronnyy resurs]-M.: Naukovedenie, 2011 Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. - Yaz. rus., angl.
5. Gromova N.V. Aktual'nye trendy i perspektivy razvitiya rossiyskogo rynka truda / Innovatsionnye hr-tehnologii dlya sovremennoy Rossii: kadry reshayut vse!: Materialy nauch.-prakt. konferentsii, posvyashchennoy 10-letiyu kafedry Upravleniya chelovecheskimi resursami MFPU «Sinergiya» (10.06.2014) / Sost. A.R. Alaverdov. – M.: MFPU «Sinergiya», 2015. – S.99.
6. Dzhon M. Bitva za personal. M: «Piter»,2004. – s. 107.
7. Minchington B. HR-brend. Kak stat' liderom. Stroim kompaniyu mechty = Employer Brand Leadership – A Global Perspective. — M.: Yunayted Press, 2011.
8. Nesterova O.V. Realizatsiya kompetentnostnogo podkhoda v professional'nom obrazovanii hr-menedzherov / Innovatsionnye hr-tehnologii dlya sovremennoy Rossii: kadry reshayut vse!: Materialy nauch.-prakt. konferentsii, posvyashchennoy 10-letiyu kafedry Upravleniya chelovecheskimi resursami MFPU «Sinergiya» (10.06.2014) / Sost. A.R. Alaverdov. – M.:MFPU «Sinergiya», 2015. – S. 201-215.
9. Odegov Yu.G. Rynok truda (prakticheskaya makroekonomika truda). – M.: Izdatel'stvo «Al'fa-Press»,2007. – 900 S.
10. Pravotorova T.V. Fenomen liderstva. Psikhologicheskii i sotsial'nyy aspekty // Sots. i gumanit. nauki. Otech. i zarubezh. lit: RZh. Ser. 11, Sotsiologiya, 1996. №4. S.195.
11. Schein E.N. Organizational Culture and Leadership. – San-Francisco ets.: Josse-Bass, 1985. – 358 p.