

Саубанова Лилия Владимировна

**Служба управления человеческими ресурсами
как фактор социального воспроизводства трудового коллектива
в новых экономических условиях (на материалах ОАО «КАМАЗ»)**

Специальность 22.00.03. – экономическая социология и демография

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: кандидат социологических наук, доцент
Журавлев Валерий Петрович

Официальные оппоненты: доктор философских наук, профессор
Фатхуллин Нариман Садриевич

доктор экономических наук, профессор
Мальгин Виктор Андреевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО "Камская государственная инженерно-экономическая Академия"
г. Набережные Челны

Защита состоится 26 ноября 2010 года в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.083.03 в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru/>

Автореферат разослан 26 октября 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат социологических наук,
доцент

В.П. Журавлев

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Переход российской экономики к рыночным отношениям и постепенное вхождение ее в мировую обусловили новые, более высокие требования к предприятиям и к работникам, их профессиональной подготовке, техническим и экономическим знаниям, способности к переобучению, инновациям и трудовой мобильности. На сегодняшний день, как в теории, так и на практике, трудовой коллектив признан основным ресурсом развития предприятия, так как он обладает уникальными возможностями саморазвития и самореализации и потому является «двигателем» составляющей всех изменений, происходящих на предприятии.

Вектор социального развития современного общества, исходящий из признания человека в качестве высшей ценности, коренным образом поменял отношение к работникам предприятия и определил необходимость обратиться к тем резервам, которые кроются в самом работнике, и пробудить его заинтересованность в эффективной трудовой деятельности. Это, в свою очередь, накладывает дополнительную ответственность на бизнес не только за получение производственно-экономических результатов своей деятельности, но и за профессиональную подготовку и развитие своих работников, а также за их социальное положение. Социальная ориентированность развития современного общества предполагает разработку системы корпоративных социальных стандартов на предприятиях, увеличение вложений в человеческий капитал и новый взгляд на процесс социального воспроизводства трудового коллектива.

На практике этот процесс зачастую протекает стихийно, что приводит к дисбалансу социальной структуры и отношений внутри трудового коллектива, и несоответствию его требованиям новых экономических условий, в которых функционируют современные предприятия. Возникает потребность в научном осмыслении и планомерном регулировании процессов социального воспроизводства трудового коллектива. С этой целью на предприятиях создаются службы управления человеческими ресурсами, призванные способствовать формированию трудового коллектива, соответствующего требованиям новых экономических условий.

Специфика социального воспроизводства трудового коллектива в новых экономических условиях и возможности, которыми располагает служба управления человеческими ресурсами в оптимизации социально-экономических процессов на предприятии, являются в настоящее время недостаточно изученными и не в полной мере оцененными. Данные обстоятельства предопределили актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. В рамках решения данной проблемы можно выделить два направления исследовательского интереса. **Первое направление** объединяет работы по исследованию трудового коллектива и эффективного использования его потенциала. Эти вопросы пытались решить в XIX-XX веках Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд и др. В 1930-х годах изучение этой проблемы продолжили представители школы теории человеческих отношений: Э. Мэйо, А. Арджерис, Р. Ликард, Р. Блейк и др., а затем представители теории человеческих ресурсов: Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и другие.

В России, в виду специфичности развития политического и общественного строя не наблюдается смена концепций изучения трудовых коллективов и отноше-

ний в них, подобная западным. В 20-х годах XX столетия этой проблемой занимались А.К. Гастев и П.М. Керженцев, в центре внимания которых оказались вопросы организации и культуры труда, прикладная социология и социальная инженерия. В дальнейшем аспекты трудовой деятельности и человеческих взаимоотношений на предприятии стали изучать Н.А. Аитов, А.Г. Здравомыслов и В.А. Ядов. Интересные результаты в изучении этапов и критериев социальной зрелости коллектива, социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры работников, социально-ролевой структуры взаимоотношений людей получили Н.И. Лапин, О.И. Шкаратан, В.Г. Подмарков, А.И. Пригожин, М.А. Нугаев и другие.

Второе направление научных исследований объединяет работы в области изучения процесса социального воспроизводства. Существенные предпосылки для выделения и анализа в системе производства — воспроизводства общественной жизни подсистемы социального воспроизводства создали К. Маркс и Ф. Энгельс.

Одна из первых попыток практического применения концепции воспроизводства в 70-х годах прошлого века принадлежит французскому социологу П. Бурдьё и его коллеге Дж. Пассерону, которые по-новому взглянули на систему образования. В 70—80-е годы во Франции воспроизводственный подход получил дальнейшее развитие у сторонников концепции антропономии. Ими была предложена концепция антропономического процесса. Систематическое развитие воспроизводственный подход получил у группы европейских социологов, по чьей инициативе в 1970 году был сформирован Исследовательский комитет социологии регионального и городского развития. Они решительно выступили с идеями необходимости теоретического осмысления урбанизации и регионального развития как воспроизводственных процессов.

В те же годы в России также стали обсуждаться и эмпирически исследоваться вопросы социального воспроизводства при изучении демографического и экономического аспектов общественного развития, включая широкомасштабные исследования по воспроизводству трудовых ресурсов и рабочей силы. Однако, воспроизводственный подход не получил широкого применения в изучении социальной динамики общества. В среде философов и социологов было распространено мнение, что использование понятия «воспроизводство» означает ограничение изучения общества его функционированием, тогда как главное — исследовать общественное развитие. Такое смешение воспроизводственного подхода с функционалистским замедлило распространение концепции воспроизводства в российской социологии. Тем не менее, в работах О.И. Шкаратана, Э.К. Васильевой, В.И. Лукиной, С.Б. Нехорошкова и А.С. Ахиезера эта концепция получила развитие, была обоснована эмпирическими данными и подтверждена математико-статистическими моделями воспроизводственных процессов. Но в целом, необходимо отметить, что в новых экономических условиях проблемы социального воспроизводства трудового коллектива являются недостаточно изученными и требуют дополнительных исследований.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационной работы является определение возможностей службы управления человеческими ресурсами по оптимизации социального воспроизводства трудового коллектива в соответствии с требованиями, предъявляемыми новыми экономическими условиями.

Для достижения этой цели в рамках диссертационного исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить историю возникновения понятия социального воспроизводства и рассмотреть процесс социального воспроизводства трудового коллектива предприятия;
- рассмотреть экономические условия, в которых в настоящее время происходит социальное воспроизводство трудовых коллективов;
- уточнить понятие трудового коллектива и определить значимость трудового коллектива в развитии предприятия;
- выявить факторы внутреннего и внешнего окружения предприятия, влияющие на процесс социального воспроизводства трудового коллектива; определить место службы управления человеческими ресурсами в системе этих факторов;
- определить цели и задачи службы управления человеческими ресурсами в области социального воспроизводства трудового коллектива, а также методы ее воздействия на изменение элементов социальной структуры и отношений между ними в трудовом коллективе;
- провести социологическое исследование с целью выявления характеристик трудового коллектива, на которые может влиять служба управления человеческими ресурсами в процессе социального воспроизводства, и выявить эффективные методы воздействия на этот процесс;
- разработать программу социального воспроизводства трудового коллектива предприятия в новых экономических условиях (на примере ОАО «КАМАЗ»).

Область исследования – социально-демографические факторы экономической деятельности; социальное воспроизводство в экономическом процессе; человеческий фактор в экономике (Специальность 22.00.03. – экономическая социология и демография).

Объектом исследования является социальное воспроизводство трудового коллектива в новых экономических условиях.

Предметом исследования выступает деятельность службы управления человеческими ресурсами по оптимизации социального воспроизводства трудового коллектива в новых экономических условиях.

Теоретико-методологическую базу исследования составили фундаментальные идеи, концепции в области теории и методологии экономической социологии и демографии, социологии труда, психологии, управления персоналом и менеджменту, характеризующие с разных позиций процесс социального воспроизводства трудового коллектива предприятия.

При решении поставленных в диссертационной работе задач применялись общенаучные методы познания – анализ, синтез, логический метод, системный анализ и метод моделирования.

Теоретические положения, на которые опиралось диссертационное исследование, были изложены:

- в группе теорий управления персоналом, включая классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд и др.); теории школы человеческих отношений (Э. Мэйо, М.П. Фоллет и др.) и теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. МакГрегор);
- в теориях общества риска У. Бека и Э. Гидденса, согласно которым риски постоянно воспроизводятся обществом, так как с развитием научно-технического и социального прогресса в обществе возрастает состояние неопределенности, выход из которого предполагает множество рискованных альтернатив;

– в теории командных ролей (Р.М. Белбин), которая опирается на комплексное и конструктивное использование командных эффектов при работе с трудовым коллективом;

– в концепции «Бережливого производства» (идеи которой были высказаны Г. Фордом и впервые внедрены Тайити Оно в середине 1950-х годов в Toyota Motor Corporation), основанной на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь, предполагающей вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого работника и максимальную ориентацию на потребителя.

В работе были использованы следующие методологические подходы:

– воспроизводственный (К. Маркс, П. Бурдьё, Дж. Пассерон), определяющий социальное воспроизводство как явление, которое циклически воссоздается и развивается за счет связей и обмена с внешней средой, за счет воссоздания существующих элементов социальной структуры и отношений между ними, а также возникновения новых элементов и отношений;

– структурно-функциональный (М. Дюргейм, Т. Парсонс, Р. Мертон), согласно которому трудовой коллектив изучается как единая система взаимодействующих между собой частей или подсистем, обладающих специфическими характеристиками и выполняющих определенные функции в едином производственном процессе;

– гуманистический подход (Ф. Хитхаммер), признающий ценность человека как личности, а благо человечества как основной критерий оценки социальных институтов;

– деятельностный (М. Вебер, Дж.Г. Мид, Ю Хабермас), исходящий из признания того, что человек на производстве выступает как деятельный субъект, член хозяйственных организаций, представитель социальных групп, носитель культурных норм, ценностей; отсюда потребность уделить больше внимания действиям человека, моделям его поведения на производстве, ролевым функциям, структурным ограничениям, в рамках которых разворачивается его деятельность.

Эмпирическую базу исследования составили:

– анализ данных Федеральной службы государственной статистики по РФ и РТ, представленных на портале Правительства РТ и материалов Департамента трудовых отношений и развития персонала ОАО «КАМАЗ»;

– результаты вторичного анализа социологических исследований по идентичной тематике, осуществленных ранее различными отечественными и зарубежными социологами, в том числе социологической службой ОАО «КАМАЗ»;

– результаты авторских эмпирических социологических исследований, проведенных в группе организаций ОАО «КАМАЗ», по следующим направлениям:

1. Анализ изменения структуры трудового коллектива ОАО «КАМАЗ» за период с 1998 по 2008 годы.

2. Определение роли директора по человеческим ресурсам в управленческой команде промышленного предприятия. При исследовании данного вопроса использовалась теория командных ролей. Было проведено анкетирование 97 руководителей ОАО «КАМАЗ».

3. Влияние службы управления человеческими ресурсами на социальное воспроизводство трудового коллектива ОАО «КАМАЗ». В анкетировании приняло участие 150 человек, разделенных на три группы экспертов: руководители, работники

предприятия, работники службы управления человеческими ресурсами (в каждую из которых вошло по 50 человек).

4. Определение характеристик работников ОАО «КАМАЗ». В процессе исследования было проанализировано 367 анкет претендентов на вакантные должности ОАО «КАМАЗ» (случайная выборка), заполненных в 2008 году.

Научная новизна результатов исследования состоит в следующем:

– дана авторская интерпретация определения понятия «социальное воспроизводство трудового коллектива», под которым понимается процесс воссоздания существующих элементов социальной структуры трудового коллектива и отношений между ними в случае простого социального воспроизводства, а также возникновение новых элементов и отношений в результате расширенного социального воспроизводства. Данный процесс воплощает тенденции изменения социальной системы, присущие конкретному этапу общественного развития;

– выявлены и структурированы факторы, влияющие на социальное воспроизводство трудового коллектива. Среди внешних факторов наибольшее влияние на процесс социального воспроизводства оказывают состояние экономики страны, рынок труда, система образования и социо-культурные факторы; среди внутренних – экономика, производство и организация управления, в состав которого входит служба управления человеческими ресурсами;

– установлено, что структурная подчиненность службы управления человеческими ресурсами в качестве штабного органа высшему руководству и организационное включение службы управления человеческими ресурсами в руководство предприятия повышают роль данной службы в решении вопросов социального воспроизводства. При таком подходе служба становится бизнес-подразделением в структуре предприятия, а директор по человеческим ресурсам приобретает статус члена управленческой команды. Недооценка статуса службы управления человеческими ресурсами и ее руководителя в формировании общей стратегии развития предприятия (ограниченность полномочий и ресурсов) отрицательно сказывается на реализации единой целенаправленной кадровой политики предприятия;

– определены методы влияния службы управления человеческими ресурсами на оптимизацию процесса социального воспроизводства трудового коллектива. По результатам экспертного опроса выявлены наиболее действенные методы воздействия, обеспечивающие изменение всех характеристик трудового коллектива в новых экономических условиях, среди которых:

а) организационно-административные – формирование структуры, штатного расписания и издание инструктивно-нормативных документов;

б) экономические – материальное стимулирование, наделение правами собственности работников, льготы, компенсации, страховки;

в) социально-психологические – профессиональный рост и карьера, создание условий для профессиональной самореализации, моральное стимулирование и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

– выявлен разброс мнений среди руководителей, работников и службой управления человеческими ресурсами по функционалу службы управления человеческими ресурсами. Работники службы управления человеческими ресурсами считают, что они имеют преимущество по всем вопросам социального воспроизводства трудового коллектива, тогда как руководители и работники предприятия считают, что функции мотивации и стимулирования труда, планирования, прогнозирования и

маркетинга, организации труда, регулирования трудовых отношений и развития социальной инфраструктуры должны выполняться совместно с руководителями предприятия;

– предложена модель программы социального воспроизводства трудового коллектива, включающей в себя направления совершенствования профессионально-квалификационного уровня, демографической, психологической и мотивационной структур трудового коллектива в новых экономических условиях.

Научно-практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты позволяют на новой, более совершенной основе решать вопросы социального воспроизводства трудового коллектива предприятия в новых экономических условиях. Теоретические результаты могут быть использованы при разработке курсов по социологии и управлению персоналом на тему: «Социальное воспроизводство трудового коллектива». Практические материалы диссертации могут быть использованы при разработке программ социального воспроизводства трудовых коллективов на предприятиях.

Апробация и реализация исследования.

По итогам исследований опубликовано 4 научных работы в научных журналах ВАК. Теоретические и практические рекомендации диссертации были представлены на итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» и на всероссийской научно-практической конференции «Управление стоимостью бизнеса», организованных Казанским финансово-экономического институтом в 2008 году (г. Казань).

Апробация результатов, полученных исследований, проводилась в ОАО «КАМАЗ» г. Набережные Челны Республики Татарстан в процессе разработки Программы социального воспроизводства трудового коллектива ОАО «КАМАЗ» на период 2010-2013 год. Практическое применение данной Программы подтверждается актом о внедрении.

Структура работы определена поставленной целью, задачами и логикой исследования. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, выводов и предложений, списка используемой литературы из 189 наименований, 9 приложений. Текст диссертации изложен на 189 страницах, включая 11 таблиц, 28 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, поставлены цель и задачи диссертационной работы, определены объект и предмет исследования, теоретические и методологические основы, определена научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические подходы к исследованию вопроса социального воспроизводства трудового коллектива предприятия в новых экономических условиях» рассматриваются новые экономические условия, которые предъявляют дополнительные требования к работникам предприятия. Изучаются понятия социального воспроизводства и трудового коллектива, определяется их значимость в развитии предприятия. Выявляются и структурируются факторы внутреннего и внешнего окружения предприятия, влияющие на процесс социального воспроизводства трудового коллектива предприятия. Рассматриваются теоретические вопросы образования на предприятии службы управления человеческими ресурсами, определяется ее место в общей структуре предприятия и возможность ее влияния на процесс социального воспроизводства трудового коллектива.

Во второй главе «Деятельность службы управления человеческими ресурсами по социальному воспроизводству трудового коллектива (на примере ОАО «КАМАЗ») рассматривается социальная структура трудового коллектива ОАО «КАМАЗ» и деятельность службы управления человеческим ресурсами по изменению ее составляющих. Приводятся результаты социологического исследования по выявлению характеристик трудового коллектива, на которые может влиять служба управления человеческими ресурсами в процессе социального воспроизводства, а так же наиболее действенные методы воздействия. Представлена программа социального воспроизводства трудового коллектива ОАО «КАМАЗ» в новых экономических условиях.

В заключении кратко излагаются основные научные результаты диссертационной работы.

В приложениях приведены схемы, таблицы, анкеты, использованные в работе.

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Новые экономические условия функционирования предприятий, как результат перехода российской экономики к рыночным отношениям и ее постепенное вхождение в мировую, определили актуальность исследования трудового коллектива и процесса его социального воспроизводства.

Ключевым понятием, характеризующим процессы мирового развития на рубеже XXI века, стала глобализация, которая выразилась в резком расширении и усложнении взаимосвязей и взаимозависимостей как людей, так и государств, что выражается в процессах формирования планетарного информационного пространства, мирового рынка капиталов, товаров и рабочей силы, в интернационализации проблем техногенного воздействия на природную среду, межэтнических и межконфессиональных конфликтов и безопасности. В экономике развитие глобализационных процессов тесно связано с ужесточением на мировом рынке конкурентной борьбы за контроль над природными ресурсами и информационным пространством через использование разработок научно-технической революции, в корне меняющей всю структуру современного производства и жизни людей.

Процесс изменения социальной системы отражается в социальном воспроизводстве общества. В результате этого процесса происходит воссоздание существующих элементов социальной структуры и отношений между ними (простое социальное воспроизводство), а также возникновение новых элементов и отношений (расширенное социальное воспроизводство)¹.

Системный анализ понятия «общество» позволяет выделить два его основных значения. В самом широком смысле, общество можно определить как систему всех существующих способов и форм взаимодействия и объединения людей. В более узком понимании, слово "общество" употребляют для обозначения любых типов или видов социальных групп, количество и особенности которых определяются разнообразием жизнедеятельности людей. Оба этих подхода объединены пониманием то-

¹ См.: Российская социологическая энциклопедия / Под общей редакцией академика РАН Г.В.Осипова, 1998 [Текст] / Г.В. Осипов. - М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М, 1998. - С.76.

го, что человек является "общественным существом" и может полноценно жить только внутри некоего коллектива, ощущая свое единство с другими людьми.

Исходя из значения общества, как объединения людей в определенные коллективы, целесообразно говорить о социальном воспроизводстве общества в целом и о социальном воспроизводстве коллектива в частности. В нашем случае мы рассмотрели социальное воспроизводство трудового коллектива.

В процессе изучения понятия трудового коллектива, было выяснено, что трудовой коллектив предприятия, представляет собой социально-территориальную общность, которая обладает сходными с обществом характеристиками социальной структуры, включая профессионально-квалификационную, демографическую, национальную, социально-психологическую и культурную составляющие. Ему характерны определенные нормы, ценности и традиции, которые определяют его внутренние социальные институты. При этом трудовой коллектив постоянно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов.

Наличие перечисленных элементов и их трансформация в изменяющихся условиях позволили нам, используя метод моделирования, рассматривать процесс социального воспроизводства трудового коллектива в том же контексте, что и в отношении к обществу. Соответственно, **социальное воспроизводство трудового коллектива** – это процесс воссоздания существующих элементов социальной структуры трудового коллектива и отношений между ними в результате простого социального воспроизводства, а так же возникновение новых элементов и отношений в результате расширенного социального воспроизводства.

2. Увеличение вложений в развитие человеческого капитала, гармонизация интересов отдельного индивида и общества в целом в рамках политики корпоративных социальных стандартов и ответственности предприятий за экономические и социальные результаты своей деятельности определили специфику социального воспроизводства трудового коллектива в новых экономических условиях.

Человеческая, или социальная, система обладает уникальными возможностями саморазвития и самоорганизации. Эта система чрезвычайно чувствительна к воздействию. Если такое воздействие осуществляется без учета конкретных особенностей и желаний работников, то эффективность труда падает быстрее и круче, чем в случае с другими составляющими производственного процесса. В то же время, точные решения, правильно выбранные методы воздействия могут дать значительное превышение ожидаемых результатов по отношению к произведенным вложениям, причем в длительной перспективе. Это обстоятельство определяет, как необходимость, так и специфику разработки эффективных методов социального воспроизводства трудового коллектива, в основе которых лежат интересы, как отдельного индивида, так и предприятия в целом, включая материальные, экономические и не в последнюю очередь - социальные.

Изменение отношения к человеку в обществе привело к тому, что в настоящее время приоритетом предпринимательской деятельности становятся достижения не только экономических, но и социальных результатов. На практике это реализуется через политику корпоративных социальных стандартов, которая сформировалась к началу XXI века в большинстве крупных компаний США и Западной Европы.

Для России проблемы социальной ответственности предприятий в чем-то знакомы и понятны, но в чем-то абсолютно новы. Значительные отличия российской

модели социальной ответственности от западных аналогов связаны со слишком короткой историей вопроса, а также с рядом других политических, культурных и экономических факторов развития нашей страны.

Исторический анализ показал, что в советский период социальная ответственность строилась на основе государственного патернализма. На предприятиях лежала существенная доля всей работы по социальной защите населения, включая жилищные вопросы, обеспечение путевками в детские сады и прочее. Переход страны к рыночным отношениям и углубление экономического кризиса во второй половине 90-х годов XX века вынудило предприятия сворачивать социальные программы и отказываться от непрофильных активов «социалки». В этот период процесс социального воспроизводства на большинстве российских предприятий носил не расширенный тип, что является более эффективным для предприятий, стремящихся соответствовать требованиям новых экономических условий, а зачастую не мог обеспечить даже простого социального воспроизводства. И лишь на начало 2000-х годов приходятся первые дискуссии о корпоративной социальной ответственности в России.

В отношении направленности реализуемых социальных программ, следует отметить, что для большинства российских предприятий и компаний, приоритетом в их социальном инвестировании является внутренняя социальная политика, рассчитанная на стимулирование и поддержание работников предприятия. Согласно выборочному обследованию Российской Ассоциации менеджеров в России, социальные инвестиции бизнеса направлены: на развитие трудового коллектива – 52,3% от общего объема социальных инвестиций, 17% - на ресурсосбережение, 12,6% - на охрану здоровья и только 10% предназначаются на развитие местного сообщества¹. Данная позиция российских предприятий сильно отличается от действий международных корпораций, которые направляют свои социальные инвестиции на внешние социальные программы (муниципальные).

В России направленность социальных инвестиций непосредственно на трудовой коллектив предприятий обусловлена тем, что предприятия не уверены в том, что их вложения дойдут до работников, а не «растворятся» где-нибудь в госструктурах. Однако надо понимать что, выводя функцию социального обеспечения и развития в аутсорсинг, предприятия тем самым снимают с себя огромный груз обязанностей и передают решение этих вопросов профессионалам этой области, что и происходит в международных корпорациях.

3. Выявлены и структурированы внешние и внутренние факторы влияния на социальное воспроизводство трудового коллектива.

Предприятие является открытой системой и на функционирование всех его элементов, включая трудовой коллектив, воздействует окружающая среда, которая детерминируется внутренними и внешними факторами. Диссертантом выявлен и систематизирован наиболее полный перечень факторов внутреннего и внешнего окружения предприятия, которые влияют на социальное воспроизводство трудового коллектива. В результате проведенного социологического исследования выявлены те, которые оказывают наибольшее воздействие.

Среди достаточно большого количества факторов внешнего воздействия, наибольшее влияние на процесс социального воспроизводства оказывают такие факто-

¹ См.:Различные подходы к пониманию сущности корпоративной социальной ответственности и ее роли в решении социальных проблем современной России [Электронный ресурс] / Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.csrjournal.com/lib/analyticarticle/2031-razlichnye-podkhody-k-ponimaniyu-sushhnosti.html>, свободный

ры как состояние экономики страны, рынок труда, система образования и социокультурные факторы (табл. 1).

Таблица 1

Результаты ранжирования внешних факторов влияющих на социальное воспроизводство трудового коллектива

Внешние факторы	По мнению руководителей		По мнению работников		По мнению работников Службы УЧР		По мнению всех опрошенных	
	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Учредители	24	6	22	7	34	5	80	6
Поставщики	5	11	10	12	9	11	24	12
Конкуренты	8	10	11	11	14	10	33	11
Потребители	18	7	16	9	9	11	43	10
Профсоюз	17	8	19	8	29	7	65	8
Рынок труда	39	2	42	2	50	1	131	2
Система образования	36	3	41	3	46	3	123	3
Правовой фактор	10	9	15	10	20	9	45	9
НТП	4	12	2	13	9	11	15	13
Политические факторы	24	6	24	6	27	8	75	7
Социо-культурные факторы	28	5	36	4	40	4	104	4
Состояние экономики страны	45	1	48	1	47	2	140	1
Международные факторы	31	4	29	5	32	6	92	5

Состояние экономики страны оказывает влияние на демографическую ситуацию, миграционные процессы, распределение трудовых ресурсов страны по отраслям экономики, общую экономическую активность и качество жизни населения.

Основным институтом, через который осуществляется воссоздание существующих элементов и возникновение новых элементов структуры трудового коллектива в процессе социального воспроизводства, является *рынок труда*. Здесь работодатель подбирает для себя работников соответствующего пола, возраста, образования, с наличием необходимых деловых, психофизиологических и нравственных характеристик.

Вторым по значимости институтом, через который происходит процесс социального воспроизводства трудового коллектива предприятия, является *система образования*. Она выполняет функции подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. К сожалению, на сегодняшний день в России отмечается не согласованная политика профессионально-квалификационной подготовки трудовых ресурсов (подготовка проводится без учета потребностей народного хозяйства), что,

несомненно, является отрицательным моментом в процессе социального воспроизводства трудовых коллективов.

Любое предприятие функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде, поэтому *социо-культурные факторы*, и, прежде всего, жизненные ценности, традиции и установки влияют на социальное воспроизводство трудового коллектива. Учет и использование этно-культурных и социокультурных особенностей региона размещения и функционирования трудового коллектива оказывают позитивное влияние на социальное воспроизводство.

Особо осложняется процесс социального воспроизводства трудового коллектива предприятий, действующих на международном уровне. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну.

Негативным следует признать состояние такого фактора внешнего окружения предприятия как, системы социальных организаций и институтов, а точнее их отсутствие в России в настоящее время. Те институты, которые действовали в Советском Союзе в основной своей массе были упразднены, а положительные тенденции, которые начали складываться в социальной сфере страны с момента подъема после кризиса 1998 года, к сожалению, еще не имеют четко структурированной и узаконенной системы, а значит, не могут полноценно выполнять свою основную функцию по социальному обеспечению и защите людей.

Помимо выше перечисленных факторов, не менее важно учитывать воздействие остальных факторов внешней среды, включая научно-технический прогресс, который влияет на изменение профессионально-квалификационной структуры трудового коллектива, политические факторы, учредителей, поставщиков, потребителей и конкурентов.

Среди факторов внутренней среды наиболее сильное воздействие оказывают такие факторы как: экономика и финансы, производство и организация управления (табл. 2).

Таблица 2

Результаты ранжирования внутренних факторов влияющих на социальное воспроизводство трудового коллектива

Внутренние факторы	По мнению руководителей		По мнению работников		По мнению работников Службы УЧР		По мнению всех опрошенных	
	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Форма собственности	17	6	16	5	24	5	57	6
Производство	41	3	33	3	41	3	115	3
Стадия жизненного цикла предприятия	29	4	21	4	23	6	73	5
Организация управления	48	1	44	1	49	1	141	1
Экономика и финансы	42	2	38	2	47	2	127	2
Корпоративная культура	22	5	19	4	30	4	71	4

Экономика и финансы имеют как прямое, так и косвенное воздействие на социальное воспроизводство трудового коллектива предприятия. С одной стороны финансовая устойчивость, рентабельность и прибыльность предприятия дают возможность инвестировать средства в человеческий капитал, приумножая его ценность, за счет чего идет внутренне расширенное социальное воспроизводство трудового коллектива. С другой стороны, прибыльное предприятие за счет умелой рекламы может сформировать у своих работников гордость за предприятие, на котором они работают, и тем самым повысить производительность труда, а так же привлечь кандидатов со стороны, что способствует социальному воспроизводству трудового коллектива.

Номенклатура производимой продукции и выполняемых услуг составляют *фактор производства*. От того, каким видом деятельности занимается предприятие, предъявляются различные требования к структуре трудового коллектива, а значит и к задачам его социального воспроизводства.

Фактор организации управления включает в себя достаточно большое количество элементов, одним из которых является служба управления человеческими ресурсами. Обладая необходимыми компетенциями, работники службы управления человеческими ресурсами разрабатывают и реализуют программы социального воспроизводства трудового коллектива предприятия, которые увязывают интересы отдельных работников с интересами предприятия и его стратегическими целями, с учетом влияния всех факторов внешнего и внутреннего окружения.

К внутренним факторам, относится форма собственности, в соответствии с которой определяются общие правовые нормы социального воспроизводства трудового коллектива.

На определение вида социального воспроизводства во многом влияет стадия жизненного цикла предприятия. На стадиях роста происходит расширенное социальное воспроизводство, на стадии зрелости и спада – простое, а в кризисное время возможно даже суженое социальное воспроизводство.

В последнее время все большее значение придают понятию корпоративной культуры и, мы считаем, что оно должно выделяться в самостоятельный фактор. На разных предприятиях признаются разные ценности и существуют разные организационные культуры. Их отличия порой бывают настолько сильными, что одни и те же мероприятия воздействия на трудовой коллектив могут быть эффективны на одном предприятии и принести отрицательный результат на другом. Поэтому значимость этого фактора должна не только не занижаться, а напротив его изучению надо уделять больше внимания.

4. В совокупности факторов влияющих на социальное воспроизводство трудовых коллективов, одно из ключевых мест отводится службе управления человеческими ресурсами, возможности которой определяются ее статусом и структурным местоположением на предприятии, а также компетентностью ее сотрудников и авторитетом руководителя.

В процессе исследования мы определили, что основной задачей службы управления человеческими ресурсами является формирование трудового коллектива и создание условий для использования им своего потенциала таким образом, чтобы способствовать достижению материального и социального эффекта для работников, предприятия и общества в целом. При этом понятие формирование включает в себя

не только вопросы комплектования штата предприятия, но и работу с трудовым коллективом в процессе его использования и социального воспроизводства (табл. 3).

Таблица 3

Результаты ранжирования функций службы управления человеческими ресурсами по социальному воспроизводству трудового коллектива

Функции	По мнению руководителей			По мнению работников			По мнению работников Службы УЧР			По мнению всех опрошенных		
	сумма рангов	средний ранг	ранг	сумма рангов	средний ранг	ранг	сумма рангов	средний ранг	ранг	сумма рангов	средний ранг	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Планирование, прогнозирование и маркетинг	153	3,06	2	214	4,28	3	152	3,04	2	519	3,46	2
Комплектование	108	2,16	1	164	3,28	1	112	2,24	1	384	2,56	1
Оформление и учет движения	331	6,62	7	246	4,92	6	333	6,66	7	910	6,07	7
Организация труда	294	5,88	6	227	4,54	4	223	4,46	4	744	4,96	5
Регулирование трудовых отношений	346	6,92	8	350	7,00	8	349	6,98	8	1045	6,97	8
Мотивация и стимулирование труда	176	3,52	3	182	3,64	2	205	4,10	3	563	3,75	3
Оценка	248	4,96	5	261	5,22	7	279	5,58	6	788	5,25	6
Подготовка и развитие	199	3,98	4	242	4,84	5	245	4,90	5	686	4,57	4
Развитие социальной инфраструктуры	395	7,90	9	364	7,28	9	352	7,04	9	1111	7,41	9

Во многом возможности службы управления человеческими ресурсами влиять на процесс социального воспроизводства трудового коллектива зависят от того, какой статус она имеет на предприятии. Наблюдаемая в современном бизнес-сообществе недооценка статуса службы управления человеческими ресурсами и ее руководителя в формировании общей стратегии развития предприятия (ограниченность полномочий и ресурсов), отрицательно сказывается в реализации единой целенаправленной кадровой политики предприятия.

На сегодняшний день структурное местоположение службы управления человеческими ресурсами может быть различным в зависимости от степени развития и особенностей предприятия. Наиболее эффективным, на наш взгляд, является организационное включение службы управления человеческими ресурсами в руководство предприятия или структурная подчиненность службы управления человеческими ресурсами в качестве штабного органа высшему руководству. В первом варианте директор по человеческим ресурсам и подчиненная ему служба являются бизнес-партнером всех остальных направлений деятельности предприятия. Во втором варианте, вопросами трудового коллектива генеральный директор занимается сам лично, что усиливает роль службы управления человеческими ресурсами.

Анализ должностных инструкций, положений о структурных подразделениях и задачах, стоящих перед руководителями ОАО «КАМАЗ», позволил определить характеристики высшего звена руководства предприятия, а сравнение их с характеристиками ролей в команде, с позиции теории командных ролей, дает основание предположить, что за директором по человеческим ресурсам закреплена роль организатора группы в управленческой команде.

Данное теоретическое положение было во многом подтверждено эмпирическими исследованиями, проведенными в группе организаций ОАО «КАМАЗ». По результатам этих исследований выяснилось, что 92 % опрошенных руководителей структурных подразделений (89 человек из 97 опрошенных) определили за директором по управлению человеческими ресурсами роль организатора группы. Из приведенного анализа можно сделать вывод, что если характеристики директора по человеческим ресурсам будут соответствовать характеристикам «организатора группы», то это позволит построить работу управленческой команды на предприятии и организовать процесс социального воспроизводства трудового коллектива с максимальным эффектом.

5. Служба управления человеческими ресурсами обладает необходимым набором методов эффективного влияния на изменение всех характеристик трудового коллектива.

Служба управления человеческими ресурсами может влиять в большей или меньшей степени на изменение всех характеристик трудового коллектива (табл. 4).

Таблица 4

Влияние службы управления человеческими ресурсами на характеристики трудового коллектива

Характеристики	По мнению руководителей		По мнению работников		По мнению работников Службы УЧР		По мнению всех опрошенных	
	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг	кол-во ответов	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Функциональные	31	3	18	4	30	4	79	4
Профессионально-квалификационные	50	1	49	1	50	1	149	1
Демографические	25	4	27	3	41	3	93	3
Национальные	12	5	7	5	14	5	33	5
Социально-психологические	34	2	38	2	46	2	118	2

Она воздействует на характеристики трудового коллектива посредством различных методов, которые делятся на организационно-административные, экономические и социально-психологические. Среди всех организационно-административных методов социального воспроизводства трудового коллектива наиболее действенными являются формирование структуры, штатного расписания и издание инструктивно-нормативных документов; среди экономических методов – материальное стимулирование, наделение правами собственности, а так же льготы, компенсации, страховки; среди социально-психологических методов – профессиональный рост и карьера, создание условий для профессиональной самореализации,

моральное стимулирование, создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, социальное обеспечение и развитие коллектива.

В процессе социального воспроизводства трудового коллектива участвуют как руководители предприятия, так и служба управления человеческими ресурсами. При этом в таких вопросах как: планирование, прогнозирование, маркетинг, комплектование, подготовка, развитие, оценка, оформление учета и движения работников служба управления человеческими ресурсами имеет преимущественное значение. А в таких областях как: организация труда, регулирование трудовых отношений, развитие социальной инфраструктуры, мотивация и стимулирование труда, вопросы должны решаться службой управления человеческими ресурсами совместно с руководителями предприятия.

Выполняя мероприятия по комплектованию трудового коллектива в процессе его воспроизводства, служба управления человеческими ресурсами ориентируется не только на демографические, профессионально-квалификационные характеристики работника, но и проводит оценку его деловых и личностных качеств и выявляет его соответствие корпоративной культуре конкретного предприятия.

В результате проведенного анализа 367 анкет претендентов на вакантные должности ОАО «КАМАЗ» (случайная выборка) на предмет оценки факторов их трудовой мотивации, деловых качеств и приоритетов в работе выяснилось, что предпочтение было отдано тем кандидатам, для которых наиболее важны такие факторы трудовой мотивации, как стабильность, надежность, приобретение нового опыта, самостоятельность и ответственность позиции, сложность поставленных задач (табл. 5).

Таблица 5

Результаты оценки факторов трудовой мотивации кандидатов на вакантные должности предприятия

Факторы трудовой мотивации	Результат оценки кандидатов, пришедших на собеседование		Результаты оценки, кандидатов, принятых на работу	
	балл	рейтинг	балл	рейтинг
1	2	3	4	5
Стабильность, надежность	9,56	1	9,75	1
Самостоятельность и ответственность позиции	9,04	2	9,51	3
Приобретение нового опыта	8,99	3	9,88	2
Деньги, льготы	8,48	4	8,02	7
Престиж компании	8,05	5	8,52	5
Сложность поставленных задач	7,94	6	8,92	4
Высокая интенсивность работы	7,87	7	8,45	6
Карьера	7,37	8	7,89	8

Для предприятия более предпочтительны те кандидаты, у кого преобладают такие личные качества, как способность к обучению, коммуникабельность, работоспособность и инициативность.

Данные, полученные в результате исследования, позволяют выстраивать процесс социального воспроизводства с максимальным эффектом для предприятия и его трудового коллектива.

6. Социальное воспроизводство трудового коллектива зависит не только от эффективности подбора и развитости системы подготовки и переподготовки работников, но и от их успешного закрепления на рабочих местах.

ОАО «КАМАЗ» имеет достаточно развитую систему подготовки и переподготовки работников, которая включает Камскую государственную инженерно-экономическую Академию, Автомеханический колледж, Региональный институт передовых технологий и бизнеса, профессиональные училища 64 и 57, а также учебные центры КАМАЗа. Повышение квалификации и послевузовское образование реализуются через обучение по президентской программе, в различных учебных центрах, через дистанционное обучение на корпоративном портале и организацию стажировок как внутри холдинга (в различных подразделениях и предприятиях), так и в сторонних организациях, включая зарубежные.

Закрепление молодых работников на рабочих местах осуществляется с использованием Программы работы с молодыми работниками, направленной на адаптацию вновь принятой молодежи. Удержание перспективных работников на предприятии осуществляется с помощью таких программ, как: «Негосударственное пенсионное обеспечение», «Активный выбор» (формирование кадрового резерва), «Забота», «Жилье», «Общежитие» и др.

Успешно разработанные и проведенные мероприятия позволяют привести структуру трудового коллектива ОАО «КАМАЗ» в соответствие с требованиями, которые предъявляют к нему новые экономические условия.

7. На сегодняшний день работа в области социального воспроизводства трудового коллектива ОАО «КАМАЗ», проводимая при участии службы управления человеческими ресурсами, определила позитивную динамику в демографической и профессионально-квалификационной составляющих трудового коллектива.

По результатам проведенного нами анализа изменения структуры трудового коллектива группы организация ОАО «КАМАЗ» за период с 1998 по 2008 год отмечается рост процента работников с высшим профессиональным образованием с 10,4% в 1998 году до 16,3% в 2008 году. Также наблюдается рост работников со средним специальным образованием с 20,2% в 1998 году до 34,7% в 2008 году. Соответственно уменьшилось количество работников со средним общим образованием с 69,4% до 49%.

Увеличение доли интеллектуального труда можно отметить и по изменению численности руководителей, специалистов и служащих (далее РСиС) и рабочих за рассматриваемый период. Если число рабочих варьировало по годам в зависимости от изменения объемов производства, то число РСиС неизменно росло и достигло в 2008 году 13 886 человек против 10 618 человек в 1998 году.

Учитывая, что КАМАЗ существует уже порядка 40 лет, возрастной состав трудового коллектива автогиганта имеет явную тенденцию к старению. Ретроспектива среднего возраста работников ОАО «КАМАЗ» за период с 1975 по 2007 год дает информацию о том, что средний возраст работников в 1975 году (на начальных этапах образования КАМАЗа) составлял 29,1 год, а в 2007 году достиг отметки 40,4 года, то есть в течении 33 лет трудовой коллектив КАМАЗа «постарел» более чем на 10 лет. Если сравнить эти цифры со средним возрастом жителей России – 37,1 год, Татарстана – 36,5 лет и г. Набережные Челны – 33,4 года, то это говорит о малой

привлекательности работы в автогиганте для населения города и о проблеме старения трудового коллектива.

Рассмотрение структуры трудового коллектива в разрезе возрастных групп позволило нам сделать вывод о том, что основную группу составляют работники в возрасте 45-49 лет (20%), чуть меньше группа в возрасте 50-54 года (18%), затем возрастная группа от 55 и старше лет (14%). Иными словами, 52% от общей численности трудового коллектива КАМАЗа составляют работники 45 и старше лет, что является негативным для промышленных предприятий.

В результате принятых в ОАО «КАМАЗ» мер по омоложению трудового коллектива, увеличилась группа молодых работников в возрасте 18-24 года. Однако зачастую работа на КАМАЗе рассматривается молодежью как стартовая площадка, и в последующем они уходят на другие предприятия.

На социальное воспроизводство трудового коллектива и общества в целом немаловажное значение имеет фактор семейного положения работников, так как семья является социальным институтом, основной функцией которой является воспроизводственная. На КАМАЗе отмечается снижение процента женатых работников и по данным 2008 года составляет 60%.

8. Социальное воспроизводство трудового коллектива будет эффективно только в том случае, если будет осуществляться в рамках тщательно разработанной программы, учитывающей не только текущие потребности предприятия, но и перспективы его развития, обусловленные новыми экономическими условиями.

Программа социального воспроизводства трудового коллектива должна разрабатываться в рамках общей миссии, стратегии развития предприятия и стратегии управления человеческими ресурсами, с учетом влияния факторов внутреннего и внешнего окружения (рис. 1).

Следует отметить, что эти факторы влияют на всех этапах процесса разработки и реализации программы социального воспроизводства трудового коллектива предприятия. Несомненно, на этапе разработки миссии, корпоративной стратегии, стратегии управления человеческими ресурсами и непосредственно программы социального воспроизводства трудового коллектива руководителям и работникам службы управления человеческими ресурсами необходимо детально проанализировать факторы внутренней и внешней среды, которые лягут в основу всех подготавливаемых документов. Однако будет неверно учитывать их влияние лишь на этих этапах. Среда, в которой действует предприятие, динамична, и ее изменения (особенно это касается факторов внешней среды, на которые предприятие влияет мало, а порой не имеет возможностей воздействовать) могут привести к существенным корректировкам в процессе реализации программы.

На этапе разработки стратегии управления человеческими ресурсами руководство принимает решение о том готово ли оно инвестировать средства в человеческий капитал своего предприятия, а если готово, то в каком объеме и во что именно. После этого, начинается разработка программы социального воспроизводства трудового коллектива.

Реализация программы социального воспроизводства трудового коллектива является самым длительным по времени этапом. Здесь очень важно, чтобы основные элементы изменений, проводимых на предприятии, были доведены до всех работников. Это способствует формированию соответствующей организационной

культуры, устранению неоправданных трудовых конфликтов, снятию у работников беспокойства, преодолению сопротивления изменениям. Отсутствие же информации может привести к затягиванию процесса внедрения программы, негативной реакции работников и сильно ухудшить ситуацию в коллективе.

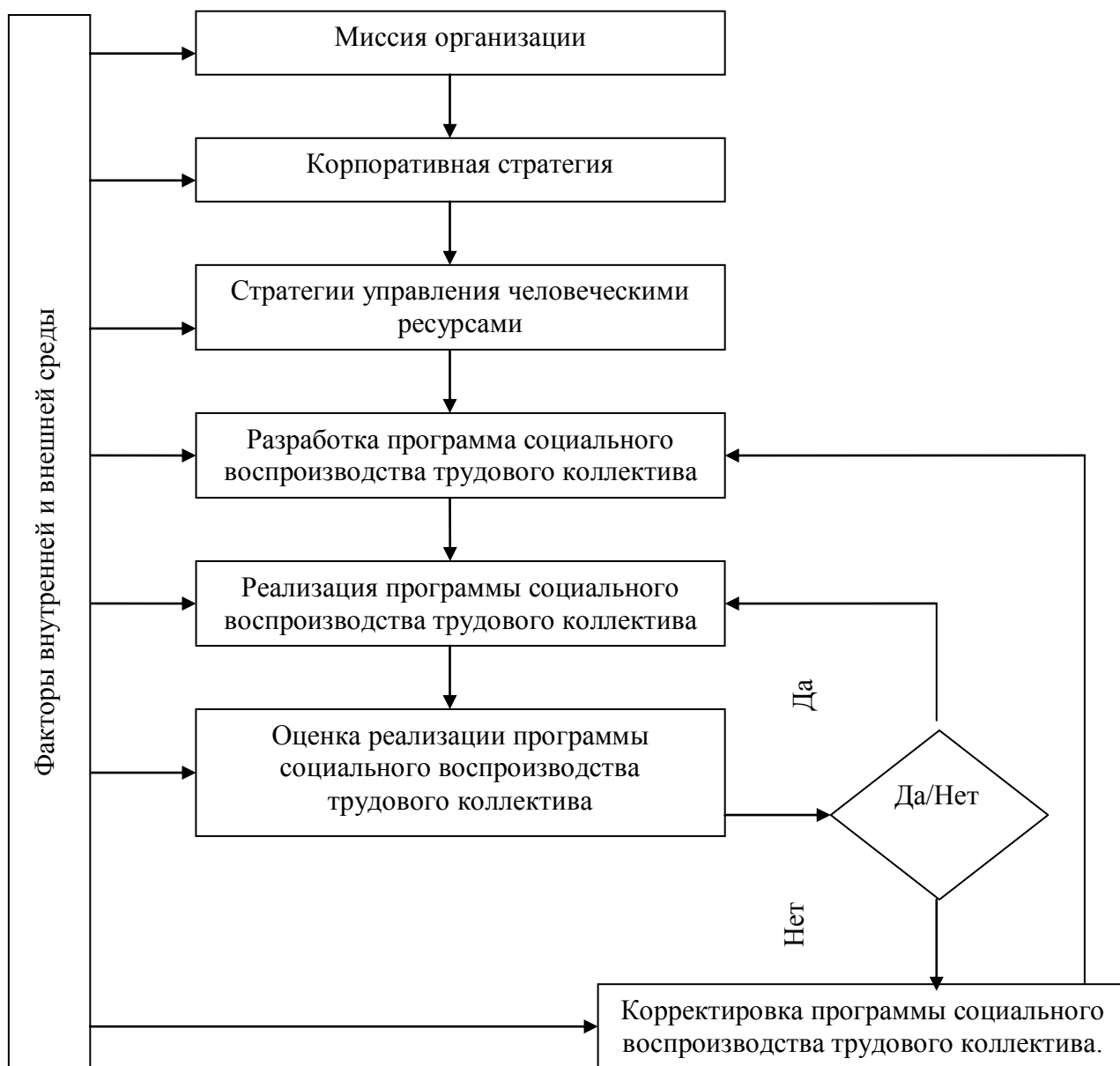


Рис. 1. Модель разработки и реализации программы социального воспроизводства трудового коллектива предприятия

9. Главной целью программы социального воспроизводства трудового коллектива должно стать формирование трудового коллектива, соответствующего требованиям современных экономических условий, способного достигать поставленных задач и постоянно совершенствоваться.

Достижение основной цели возможно за счет:

– привлечения на предприятие, удержания и развития молодых, талантливых и высокопрофессиональных работников через повышение привлекательности труда, усиление профориентационной работы среди выпускников школ и других учебных заведений;

- стабилизации кадрового состава трудового коллектива посредством организации адаптации, лучшей расстановки и использования работников, правильного сочетания мужского и женского труда, труда молодежи и работников более зрелого возраста;
- накопления профессионально-образовательного потенциала, организации эффективных программ обучения и развития для повышения квалификационного уровня работников;
- раскрытия сил и творческих возможностей каждого члена трудового коллектива;
- повышения содержательности труда;
- уменьшения профессиональных заболеваний;
- создания эффективной системы компенсаций и льгот, отвечающей рыночным требованиям и основанной на принципах оплаты за выполненную работу;
- более полного удовлетворения материальных, социальных, духовных, культурных и идейных потребностей членов трудового коллектива;
- укрепления внутриколлективных отношений, развития различных форм взаимодействия, повышения информированности работников и создания здорового морально-психологического климата в коллективе.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Новые экономические условия, которые обусловлены всеобщей глобализацией, научно-техническим прогрессом, усилением конкурентной борьбы, ростом требований к качеству и прочими явлениями, выдвинули новые требования к трудовому коллективу. Во многом это связано с изменениями в содержании и характере труда, а также изменениями в профессионально-квалификационной структуре трудового коллектива.

2. Трудовой коллектив, являясь сложным структурным образованием со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, обладает сходными с обществом характеристиками и, соответственно, подвержен процессу социального воспроизводства, который протекает под влиянием внутренних и внешних факторов воздействия.

3. Среди всех факторов, влияющих на социальное воспроизводство трудового коллектива, следует выделить службу управления человеческими ресурсами (внутренний фактор), которая, обладая необходимым статусом и компетенциями, способна влиять на изменение всех характеристик трудового коллектива, что подтверждается результатами социологического исследования.

4. В настоящее время процесс социального воспроизводства протекает в условиях всеобщей гуманизации. Это обстоятельство определяет как необходимость, так и специфику разработки эффективных методов социального воспроизводства трудовых коллективов, в основе которых должны лежать интересы, как отдельного индивида, так и предприятия в целом, включая материальные, экономические и не в последнюю очередь - социальные

5. Для того чтобы процесс социального воспроизводства был эффективным, он должен проходить в рамках тщательно разработанной программы социального воспроизводства трудового коллектива, которая должна учитывать не только текущие потребности предприятия, но и перспективы его развития. В конечном итоге,

это позволит сформировать трудовой коллектив, соответствующий требованиям современных экономических условий, способный достигать поставленных задач и постоянно совершенствоваться.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях:

В изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов научных исследований:

1. Журавлев В.П., Саубанова Л.В. Влияние службы управления человеческими ресурсами на формирование трудового коллектива предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – №1. – С. 82-91.

2. Саубанова Л.В. Командный подход к управлению персоналом // Кадровый менеджмент. – 2008. - №7. – С. 52-56.

3. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. – 2009. - №1.

4. Саубанова Л.В. Старение персонала как одна из основных проблем промышленных предприятий России // Актуальные проблемы экономики и права. – 2009. - №2(6).

Публикации в других изданиях:

5. Зиятдинов Ф.С., Саубанова Л.В. Деловые и личные качества претендентов на вакантные должности. Материалы докладов итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики». – Казань: КГФЭИ, 2008.

6. Зиятдинов Ф.С., Саубанова Л.В. Оценка человеческих ресурсов предприятия. Материалы докладов всероссийской научно-практической конференции «Управление стоимостью бизнеса». – Казань: КГФЭИ, 2008.