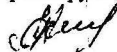


0-794848

На правах рукописи



ЛАБАДЖЯН МАРИЯ ГРИГОРЬЕВНА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК
ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ МИССИИ КОМПАНИИ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

**Автореферат
диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук**

Москва 2011

Работа выполнена на кафедре Управления человеческими ресурсами Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Научный руководитель: Заслуженный работник высшей школы РФ,
доктор экономических наук, профессор
Кулапов Михаил Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Гретченко Анатолий Иванович

кандидат экономических наук
Митрофанов Николай Георгиевич

Ведущая организация: Государственный университет управления

Защита состоится «25» марта 2011 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 в Российском экономическом университете имени Г.В. Плеханова по адресу: 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36, ауд.353.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке РЭУ им. Г.В. Плеханова.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807375

Автореферат разослан «22» февраля 2011 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук

Л.Р. Котова

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Глобализация и переход к новой экономической парадигме - экономике знаний - оказали существенное воздействие на менеджмент XXI века. Его основными отличительными особенностями стали гуманизация управления, переход к плоской организационной структуре и подход к организации, как к открытой системе, активно взаимодействующей с окружающим миром. При этом возросла роль человеческих ресурсов организации, которые рассматриваются в качестве основного носителя знаний и компетенций, как источника конкурентного преимущества организации. В результате, качественно расширилась задача менеджмента - управление не только людьми, но и их знаниями. В этой связи возникла необходимость в формировании нового подхода к управлению человеческими ресурсами, отвечающего требованиям текущей экономической парадигмы и создающего условия для эффективного функционирования организаций.

Внедрение в практику компаний стратегического подхода к управлению персоналом становится одной из важнейших задач менеджмента XXI в. Вызвано это тем, что стратегическое управление человеческими ресурсами (СУЧР) способствует повышению эффективности управления за счет получения синергетического эффекта. Это, в свою очередь, достигается при высоком уровне участия персонала в принятии управленческих решений, делегировании полномочий подчиненным, использовании систем оплаты, основанных на учете уровня профессионализма и персонального вклада каждого сотрудника.

Несмотря на интенсивное применение СУЧР в западном мире, оно не находит отражения в практике российских компаний. Они продолжают руководствоваться подходами, свойственными директивному и транзакционному стилям управления. Однако новая экономическая парадигма - экономика знаний - требует усовершенствования существующих подходов к мотивации и развитию персонала.

Актуальность темы настоящего диссертационного исследования обусловлена следующими обстоятельствами. С одной стороны, недостаточная изученность условий или факторов, обеспечивающих эффективную реализацию СУЧР в отечественных и западных финансовых компаниях как инструмента достижения их миссии. С другой стороны, отсутствие единого механизма внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в финансовых компаниях с учетом специфики бизнеса, что создает барьер для унификации подходов управления по подразделениям компаний.

Таким образом, актуальность диссертации обусловлена необходимостью разработки методической базы для внедрения стратегического управления человеческими ресурсами в практику российских финансовых компаний.

Степень научной разработанности проблемы. Основные вопросы стратегического управления человеческими ресурсами, подходы и модели, внешняя среда его функционирования, а также принципы внедрения стратегического управления персоналом исследовались в основном в трудах



зарубежных ученых и частично затрагивались российскими учеными. Исследованию данной проблемы посвящены работы: Одегова Ю.Г., Кулапова М.Н., Карташовой Л.В., Маслова В.И., Кибанова А.Я., Базарова Т.Ю., Любашевского В.Б., Армстронга М., Ульриха Д., О'Донована Г., Хольбех Л., Делери Е., Боксала П., Персела Дж., Сэламана Г.

Определенный научный вклад в изучение проблематики СУЧР на российских предприятиях внесли также Коньшунова А.Ю. и Сорокина М.В. Однако в их работах стратегическое управление человеческими ресурсами рассматривается как регламентируемый процесс, состоящий из совокупности этапов и требующий определенного алгоритма действий для его реализации. Таким образом, комплексные исследования условий внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях сферы финансовых услуг до сих пор не проводились.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в обосновании стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами как инструмента достижения миссии компаний и определении необходимых условий и механизма его внедрения в российских финансовых компаниях.

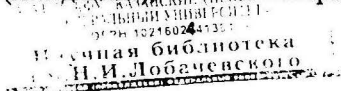
В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие задачи:

- сформулировать авторское видение сущности понятия СУЧР как эффективного инструмента управления, источника конкурентного преимущества, и определять его принципы;
- выявить и проанализировать особенности управления человеческими ресурсами финансовых компаний в целом и оценить их роль в достижении миссии компаний;
- изучить практику СУЧР в западных финансовых компаниях и определить факторы, обуславливающие ее эффективность;
- определить особенности управления человеческими ресурсами российских компаний и выявить влияние культурно-национальных особенностей РФ на формирование российского стиля менеджмента;
- оценить влияние корпоративной культуры и лидерского стиля российских финансовых компаний на внедрение стратегического управления человеческими ресурсами в их практику;
- обосновать роль СУЧР в качестве инструмента достижения миссии компании и разработать унифицированный механизм внедрения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в практику российских финансовых компаний.

Объектом исследования выступают зарубежные и российские компании сферы финансовых услуг (банки и финансовые компании).

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в условиях стратегического управления человеческими ресурсами в российских и зарубежных финансовых компаниях.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует пунктам паспорта специальности ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (менеджмент), п. 10.15. «Стратегический менеджмент,



методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии»; п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов».

Теоретико-методологическая основа исследования. Теоретической основой диссертации являются базовые положения менеджмента и управления персоналом, труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и стратегического управления персоналом. В процессе исследования рассмотрены материалы научных и научно-практических конференций, отечественные и зарубежные периодические издания, опубликованные интервью профессионалов, проведен обзор исследований зарубежных ученых, а также использованы статистические материалы и отчеты ведущих консалтинговых компаний.

Научно-концептуальной основой работы послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

В ходе исследования применялись методы наблюдения, сравнения, анализа, измерения, индукции, классификации, а также системный подход.

Научная новизна диссертации состоит в создании теоретико-методической модели стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР), рассматривающей СУЧР не как алгоритм действий, а как эффективный подход к управлению, обусловленный рядом внешних и внутренних факторов и выступающий инструментом для достижения миссии компании.

К наиболее важным **научным результатам**, полученным лично автором и определяющим новизну исследования, относятся следующие:

- дано **авторское** определение понятия стратегического управления человеческими ресурсами, а также дополнены принципы стратегического управления человеческими ресурсами с учетом сложившейся экономической парадигмы;
- обоснована роль СУЧР как инструмента в достижении миссии компании; разработана **авторская** модель стратегического управления человеческими ресурсами в соответствии с его принципами, позволяющая учитывать влияние среды функционирования компаний (внешних и внутренних факторов) на процесс реализации стратегического подхода к управлению персоналом;
- уточнены факторы влияния национальной культуры на формирование российской модели управления персоналом;
- обоснованы отклонения в корпоративной культуре и лидерском стиле, свойственным российским финансовым компаниям от предложенных наиболее релевантных для СУЧР типов;
- в рамках **авторской** модели определены условия для внедрения стратегического управления персоналом в деятельность финансовых компаний, и на основе зарубежного опыта предложен авторский унифицированный механизм внедрения стратегического управления персоналом в российских финансовых компаниях.

Теоретическая и практическая значимость работы определяются возможностью использования результатов исследования для формирования

кадровой политики в российских компаниях. Сформулированные в работе теоретико-методические положения и практические рекомендации по внедрению стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами могут быть использованы в деятельности компаний сферы финансовых услуг с целевой ориентацией на рост конкурентоспособности, повышение качества услуг и на подкрепление своего имиджа. Результаты диссертационного исследования могут также быть использованы в учебном процессе ВУЗов в рамках дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами» и т.п., а также на курсах повышения квалификации работников, занятых в сфере услуг.

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования отражены в семи опубликованных работах общим объемом 1,85 п.л., в том числе в четырех изданиях, рекомендованных ВАК РФ общим объемом 1 п.л. Основные теоретические и методологические положения диссертации используются в учебном процессе. Результаты исследования также отражены в докладах на следующих научных и научно-практических конференциях: XXI международных плехановских чтениях (Москва, 2008), Международной научно-практической конференции «Экономика России. Посткризисный период» (Москва, 2010), международной конференции «Russian Economy. Post-crisis period» (Москва, 2010).

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Текст диссертации изложен на 174 страницах машинописного текста.

II. Основное содержание работы

Ускорение научно-технического и социально-экономического развития и, как следствие, усиление неопределенности внешней среды в начале 80-х гг. XX в. привели к формированию новой парадигмы управления персоналом – управления человеческими ресурсами. Персонал перестал рассматриваться как статья издержек и превратился в ключевой ресурс и источник конкурентного преимущества организации. Если управление персоналом направлено на «техническое» обеспечение организации ресурсами, то управление человеческими ресурсами направлено на создание конкурентного преимущества с помощью компетенций персонала организации. Как следствие, если раньше перед менеджерами стояла задача управления персоналом и его поведением, то в условиях новой парадигмы к ней прибавилась еще одна – управление знаниями. Такие трансформационные процессы, в свою очередь, вызывают необходимость в применении нового подхода к управлению персоналом - стратегического управления человеческими ресурсами. В отечественной литературе, в основном, встречается термин «стратегическое управление персоналом», под которым, как правило, подразумевается процесс разработки стратегии управления персоналом. Автор придерживается терминологии, предложенной зарубежными экономистами, - «стратегическое управление человеческими ресурсами» (от англ. *strategic human resources management*), которое рассматривается как подход к

управлению человеческими ресурсами в связи с тем, что оно основано на формировании нового отношения к персоналу – как источнику конкурентного преимущества организации. Таким образом, стратегический подход к управлению человеческими ресурсами не может только ограничиваться формулированием кадровой стратегии, он должен строиться на следующих принципах:

- Признание экономической целесообразности наращивания инвестиций в человеческий капитал;

- Демократизация и децентрализация управления;
- Повышение качества трудовой жизни;
- Адекватная система мотивации и оплаты труда;
- Согласование кадровой стратегии с бизнес-стратегией организации;
- Партиципативный лидерский стиль и вовлечение персонала;
- Корпоративная культура, способствующая самообучению;
- Управление знаниями;
- Управление отношениями с заинтересованными группами;
- Гибкость и инновационность.

Таким образом, предлагается определить СУЧР как подход к управлению человеческими ресурсами, сочетающий в себе целый комплекс мер, предотвращающих влияние внешней среды организации на ее деятельность и позволяющих добиться наиболее эффективных результатов с помощью применения наиболее демократичного подхода к управлению, а также корпоративной культуры, поощряющей самообучение.

Исследования в области СУЧР привели к формированию различных моделей и подходов, как противоречащих друг другу, так и взаимно дополняющих и формирующих разностороннее представление о стратегическом подходе к управлению персоналом (см. табл. 1). Так, модель соответствия, а также универсальная, конфигурационная и интегративная модели предлагают рассматривать СУЧР как набор внутренних практических решений, позволяющих организации использовать компетенции своего персонала с максимальной эффективностью. Однако недостаток этих моделей заключается в том, что они не конкретизируют условия для внедрения этих практических решений. А ведь исследования американских и британских ученых, проведенные в более чем 1000 организациях в 2000г., показали, что для получения высокого финансового результата любая практика, внедряемая в организацию, должна быть адаптирована к ее социальным и организационным условиям.

В отличие от перечисленных моделей, концептуальная и контекстуальная модель, а также модель заинтересованных групп рассматривает СУЧР на макроуровне – как некий подход, учитывающий влияние проявлений внешней среды на функционирование организации.

Исследуя модели СУЧР, можно делать вывод о том, что стратегическое управление человеческими ресурсами – достаточно комплексное явление. Оно предполагает управление на макроуровне и зависит от многих внешних и внутренних факторов: социально-экономических, культурных, технических, политических, правовых, а также от культуры, структуры организации и лидерства.

Однако, одного понимания того, как тот или иной фактор влияет на функционирование СУЧР, не достаточно. Необходимо выяснить, при каких условиях эти факторы обеспечивают эффективную реализацию СУЧР.

Таблица 1

Модели стратегического управления человеческими ресурсами

Модель	Авторы и исследователи	Характеристика
МОДЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ВНУТРЕНнюю СРЕДУ		
Универсальная модель	Дж. Делери, Дж. Пфеффер, Д. Доти	Набор практических решений для любых компаний
Модель соответствия	М. Армстронг, Дж. Делери, Д. Торрингтон, Л. Лаура, С. Тейлор	Набор практических решений, используемых при определенных обстоятельствах
Конфигурационная модель	Д. Ленак, Дж. Шоу	Интеграция практик управления персоналом с другими практиками
Интегративная модель	П. Райт, С. Снелл	Интегрированное управление компетенциями и поведением сотрудников
МОДЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ВНЕШнюю СРЕДУ		
Концептуальная модель	Дж. Роудс, П. Уолш, П. Лок, Л. Холбех	Лидерский стиль Национальная культура Организационная культура HR практика Система сбалансированных показателей
Контекстуальная модель	П. Боксал, Дж. Пэрсел	Анализ УЧР на национальном уровне: политическая, технологическая, экономическая и законодательная среда организации
Модель заинтересованных групп	К.Гайд, К. Лорин, С. Издин	Управление отношениями с клиентами, поставщиками, акционерами и т.д.

С этой целью нами исследована концепция стратегического управления человеческими ресурсами как эффективный подход к управлению персоналом с помощью созданной авторской модели СУЧР на базе концептуальной и контекстуальной моделей, позволяющей охватить вышеизложенные аспекты СУЧР (см. рис. 1).

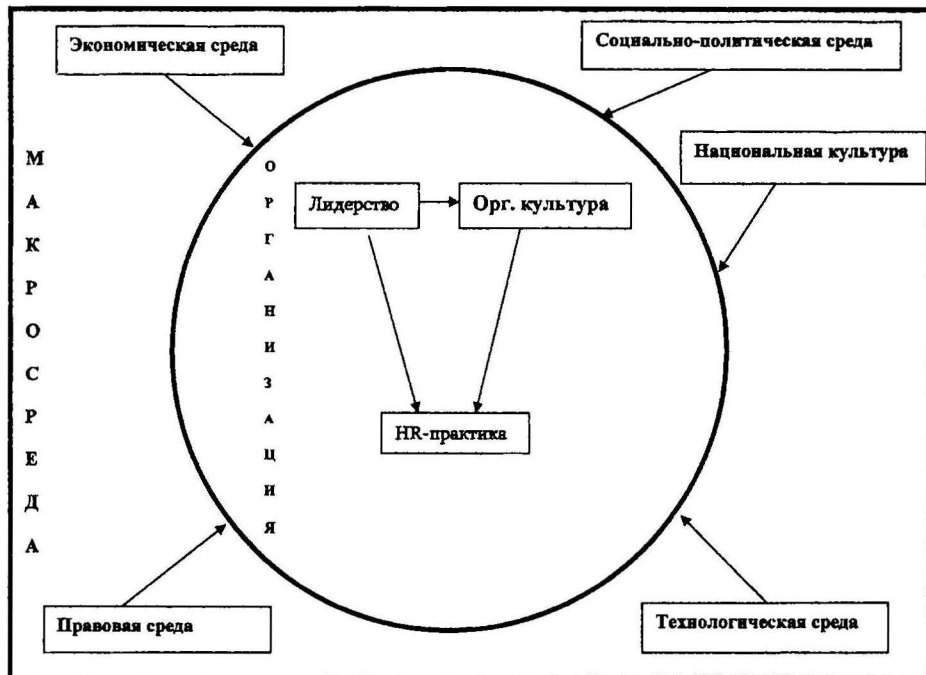


Рис. 1. Модель СУЧР

Согласно представленной модели, на деятельность организации влияет ряд макро-факторов, а именно: экономические, социально-политические, технологические, правовые факторы, а также национальная культура. При этом следует отметить, что в данной модели национальная культура страны рассматривается как отдельный феномен или фактор, а не как составляющая социально-политической среды. Из факторов микросреды, имеющих принципиальное значение для реализации СУЧР, автор выделяет три элемента: лидерский стиль, корпоративную культуру и HR-практики. При этом под HR-практиками подразумеваются реализуемые в организации технологии управления персоналом. Представление в модели именно трех микро-факторов вызвано тем, что, по мнению автора, именно они лежат в основе эффективного взаимодействия организации с остальными элементами или субъектами микро-среды

организации, а именно: с персоналом, потребителями, поставщиками, акционерами.

Таким образом, согласно модели, воздействуя на деятельность организации, представленные макро-факторы способствуют формированию того или иного стиля лидерства, организационной культуры и, как следствие, применению определенных практик управления персоналом. Следовательно, можно утверждать, что совокупность этих факторов создает либо благоприятствующие условия, либо барьеры для реализации СУЧР.

В ходе исследования было выявлено, что необходимые условия для реализации СУЧР формируют такие факторы, как партисипативное лидерство и корпоративная культура самообучения.

Партисипативный лидерский стиль является наиболее релевантным условием для внедрения СУЧР, так как полностью соответствует его принципам. В качестве основных атрибутов партисипативного лидера были предложены:

- Создание условий для работы и развития подчиненных и их знаний;
- Формулирование видения и стратегии с привлечением персонала в процессы ее формулирования и реализации;
 - Доверие и делегирование полномочий подчиненным;
 - Становление активным участником команды;
 - Гибкость и адаптируемость к внешним изменениям;
 - Проактивность;
 - Поощрение новых начинаний и инноваций.

Роль **корпоративной культуры** чрезвычайно важна в процессе СУЧР в связи с тем, что стратегическое управление человеческими ресурсами часто рассматривается как способ управления человеческими отношениями. Центральная роль при этом, как уже говорилось, отводится лидеру, его способности использовать знания и навыки сотрудников с большей эффективностью для организации. Важным инструментом на этом пути может стать корпоративная культура. Она может выступать в качестве связующего звена между СУЧР и результатами деятельности организации. Корпоративная культура как социальная структура отражает ценности людей, которые, в свою очередь, формируют поведение сотрудников и тем самым влияют на деятельность организации. Для более четкого «построения» типа корпоративной культуры, автор предлагает рассмотреть ее с точки зрения системного подхода, предложенного Г. О' Донованом, согласно которому корпоративная культура - единая система, содержащая четыре основных качества, присущих личности (см. рис. 2):

- Духовное развитие (SQ)
- Умственное развитие (IQ)
- Эмоциональное развитие (EI)
- Физическое развитие (PQ)

Духовное развитие предполагает рассмотрение организации как экономической и социальной единицы, выполняющей свою миссию с социальной ответственностью, т.е. на основе определенных этических норм, с помощью чего формируется определенный имидж, как в качестве работодателя, так и партнера.

По мнению автора, данное качество направлено на определенный автором принцип управления отношениями с заинтересованными группами.

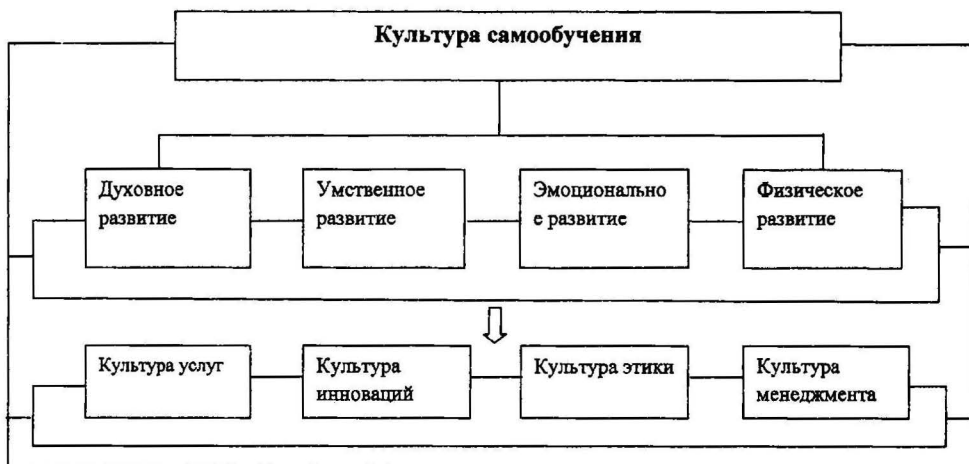


Рис. 2. Модель корпоративной культуры самообучения

Умственное развитие подразумевает предоставление персоналу возможности экспериментировать и учиться на ошибках; предоставление персоналу ролей, содержащих интеллектуальный вызов, и необходимого тренинга для достижения поставленных задач. Данное качество предполагает создание для персонала условий для развития и самообучения (управление знаниями); инновационность, вовлечение и демократизацию.

Эмоциональное развитие предполагает создание организационной среды, основанной на доверии и эффективных коммуникациях; среды, предоставляющей персоналу свободу в проявлении своих эмоций, и обучающей персонал управлять своими эмоциями. Данная характеристика предполагает сплоченность персонала, а также внимание и заботу руководства о каждой личности.

Физическое развитие предполагает обеспечение безопасности и охраны труда персонала, формирование некоего баланса между личной жизнью и работой, поддержание спортивного образа жизни и предоставление медицинских льгот. Этот элемент соответствует принципу предоставления необходимых условий для обеспечения качества труда и жизнедеятельности персонала.

С другой стороны, автор предлагает также рассмотреть представленные О'Донованом три основных компонента корпоративной культуры: культуру услуг, культуру инноваций и культуру этики.

Культура услуг предполагает качественный сервис и направлена на увеличение доли рынка через рост продаж и прибыли.

Культура инноваций предполагает продолжительное обучение с целью достижения лидерства на рынке за счет инноваций и адаптивности организации.

Культура этики предполагает этический подход к бизнесу и направлена на улучшение имиджа и бренда.

Сочетание этих элементов является предпосылкой для реализации СУЧР. Такая «модель» корпоративной культуры фокусируется на управлении знаниями, инновационности и управлении отношениями с заинтересованными группами. Однако она не учитывает практику управления человеческими ресурсами, направленную на вовлечение персонала и демократизацию управления. В этой связи автор предлагает добавить к этой модели еще один компонент – «культуру менеджмента», предполагающую партисипативное управление.

Относительно практик управления персоналом, соответствующих СУЧР, автор разделяет позицию М. Армстронга, который выделил такие практики, как:

- Управление комплектованием (формированием персонала);
- Управление знаниями;
- Развитие человеческих ресурсов;
- Управление отношениями с персоналом;
- Управление вознаграждением.

Далее в ходе исследования был проведен сравнительный анализ российских и западных финансовых компаний на предмет их соответствия всем трем условиям СУЧР, обеспечивающим достижение миссии компании: партисипативного лидерства, культуры самообучения и практик управления человеческими ресурсами. При этом автор разделяет мнение экономистов Томпсона А. и Стрикленда А. относительно миссии как предназначения компании и признает следующие ее компоненты (см. рис. 3):

1. Определение предлагаемой продукции или услуги;
2. Определение целевой потребительской группы;
3. Определение конкурентного преимущества компании.

Без человеческих ресурсов невозможно производить товары или услуги и удовлетворить общественную потребность. А удовлетворение общественной потребности в условиях высококонкурентной и динамичной среды существования компаний не только означает снабжение их необходимым количеством продуктов или услуг, но и обеспечение их качества. Роль СУЧР заключается в том, чтобы обеспечить качественное производство продуктов и услуг за счет ориентации на более эффективное управление компетенциями, необходимыми для данного процесса.

При рассмотрении СУЧР как инструмента достижения миссии финансовых компаний следует учитывать специфику данного бизнеса. В отличие от производства, в сфере услуг главная цель корпоративной культуры, помимо повышения мотивации персонала, сводится также к созданию культуры услуг. Обусловлено это тем, что в современном мире банки сами идут к клиентам, а не ждут пока клиенты придут к ним.

При этом зарубежные специалисты выявили и эмпирически доказали, что потребители услуг определяют качество услуги по следующим критериям:

- надежность – способность сотрудника предоставлять услугу правильно и четко;

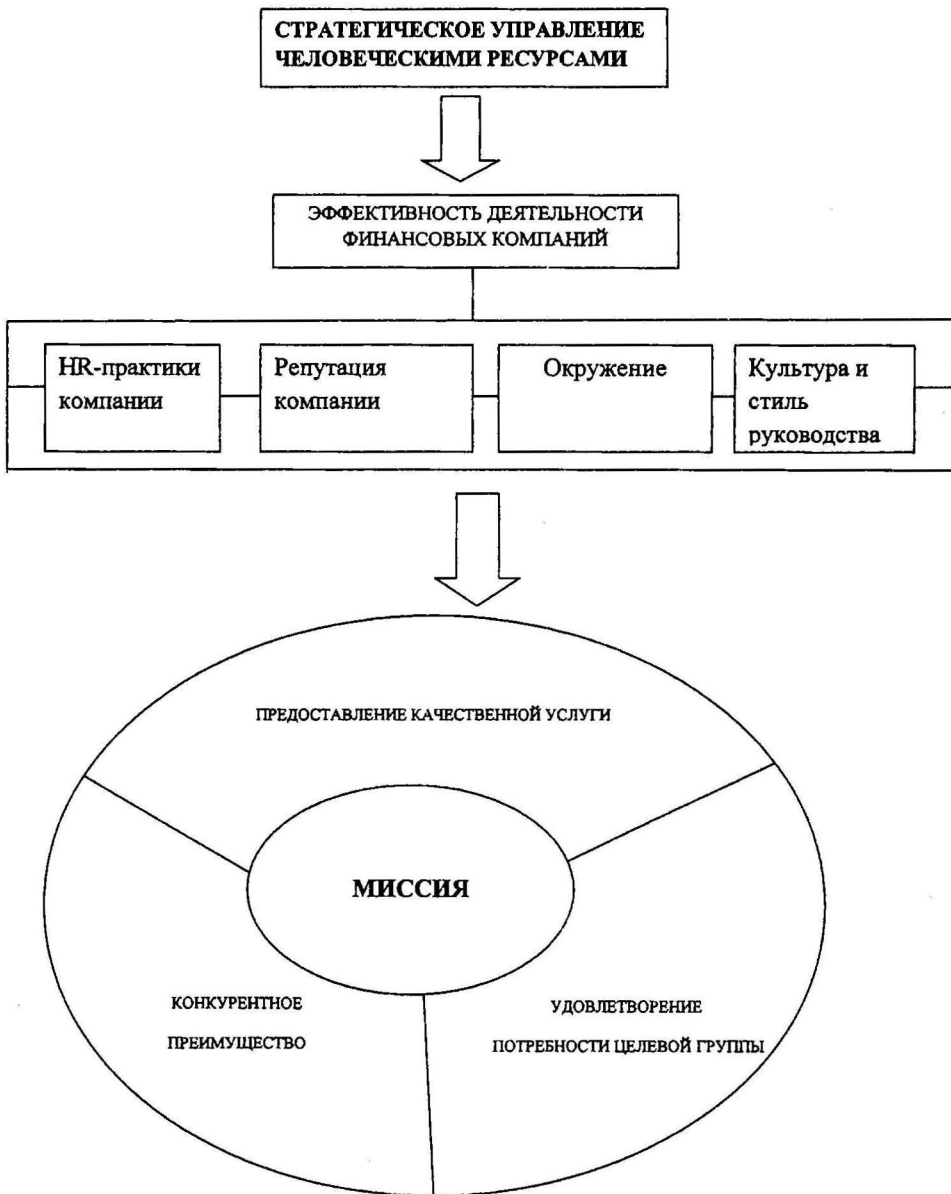


Рис. 3. СУЧР как инструмент достижения миссии финансовых компаний

- доступность – желание сотрудника помочь потребителям и быстро предоставить услугу;
- гарантия – знания и компетенции персонала и их способность внушать доверие и уверенность;
- сопереживание – понимание и адаптирование услуги под нужды потребителя и уделение ему персонального внимания;
- вежливость - тепло, забота, дружеский подход к клиенту.

Таким образом, для повышения качества услуги необходимо выстраивать правильные отношения с потребителями услуг, что требует особой подготовки персонала. Следовательно, основная задача HR-службы сводится не только к развитию технических и профессиональных знаний (знание особенностей предлагаемой услуги, навыки продаж), но и к развитию личностных навыков и адекватного подхода и поведения персонала с потребителями. Все это требует больших затрат, времени и сил, однако, как правило, оправдано. Связь между инвестициями в персонал, поддерживающей технологией, улучшенным тренингом и прибыльностью наиболее очевидна в компаниях сферы услуг.

Основываясь на результатах исследований компании PWC и журнала Fortune, в представленной работе оценка эффективности деятельности финансовых компаний в условиях СУЧР строилась на основе следующих основополагающих факторов:

- Практика УЧР;
- Репутация компании;
- Культура и стиль руководства;
- Окружение - «насколько эффективны «пункты взаимодействия» с клиентами с точки зрения их доступности, понятности и простоты в использовании».

Для анализа роли УЧР в достижении миссии и реализации стратегии организации необходимо выяснить следующее:

1. В какой степени HR-служба участвует в процессе реализации стратегии компании?
2. В какой степени HR-служба должна участвовать в процессе реализации стратегии компании?

Проведенный автором сравнительный анализ западной и российской моделей УЧР выявил следующие тенденции:

а) В западных финансовых компаниях и банках (Chase Manhattan, HSBC, Deutsche bank, BankAmerica, Barclays, Citicorp, The Money shop и Oakam) имеют место следующие HR-практики:

- Поощрение инноваций как средство достижения конкурентного преимущества;
- Привязывание вознаграждения к инновационной деятельности персонала с целью поощрения риска у сотрудников;
- Фокус на клиента;
- Фокус на развитии персонала – навыки продаж, коммуникаций и знание продуктов;
- Вовлечение персонала, командная работа и доверие;

- Реструктуризация управления – удаление лишних уровней иерархии;

б) Среди изученных банков, действующих в России (Бинбанк, МБРР, Меткомбанк, Проминвестбанк, Росбанк, Сити банк и ИСЦИ) имели место следующие тренды:

- Обучение и развитие (присутствует у 4 из 7 банков);
- Оценка персонала (у 3 из 7);
- Развитие корпоративной культуры (у 3 из 7).

При этом очевидно, что в каждом из банков действует только 2-3 HR-практики из представленных 9.

Как показывает анализ, основанный на исследовании предложенных Д. Ульрихом четырех ролей HR-службы, российская HR-служба склонна выступать только в качестве административного эксперта для организации эффективных процессов управления персоналом. В отличие от российских, западные компании, будучи административными экспертами в области управления персоналом, еще и активно выполняют такие роли, как стратегический партнер, «чемпион» по выстраиванию отношений с сотрудниками и агент изменений. Таким образом, для активизации внедрения СУЧР в российские финансовые компании, им, в первую очередь, предстоит осознать многостороннюю роль службы управления персоналом в деятельности организации.

Перед тем, как оценить воздействие лидерского стиля и корпоративной культуры российских финансовых компаний на внедрение СУЧР, необходимо составить общую картину этих ключевых аспектов СУЧР, имеющих место в российских компаниях.

Оценив корпоративную культуру российских финансовых компаний по критериям культуры самообучения, нами было выявлено следующее:

- Низкое духовное развитие;
- Боязнь изменений и инноваций;
- Низкое эмоциональное развитие;
- Низкая культура услуг, инноваций и этики.

Для внедрения модели российским компаниям не хватает проактивного или превентивного подхода к внешним изменениям и к деятельности организации в целом; индивидуализма для признания каждого сотрудника в качестве источника компетенций, инноваций и идей; развитых коммуникаций внутри компании; субкультурного разнообразия, что выработало бы толерантность к различным этническим группам; ориентации не только на отношения, но и на задания (см. табл. 2).

Если рассуждать о такой составляющей корпоративной культуры, как **культура менеджмента**, следует признать, что отечественный менеджмент характеризуется директивным, автократичным и транзакционным стилями лидерства, не поощряющими партисипативного управления, что служит огромным барьером на пути к внедрению СУЧР в практику российских финансовых компаний.

Таблица 2

Сравнительный анализ корпоративной культуры российских и западных финансовых компаний на основе карты корпоративной культуры самообучения, предложенной Г. О'Донованом



Анализ корпоративной культуры исследуемой финансовой компании «Oakam» выявил следующую картину:

- Высокая социальная ответственность;

- Высокая эмоциональная составляющая культуры;
- Развитая культура услуг;
- Развитая культура инноваций и этики;
- Эффективная культура менеджмента.

HR-практика

Комплектование персонала. Процесс отбора персонала осуществляется в соответствии с бизнес-стратегией организации. В силу специфики отрасли (услуг) при планировании персонала компания руководствуется в основном методом экстраполяции, предполагающим планирование персонала в будущем с учетом сложившихся тенденций в прошлом. В основе планирования на каждую услугу лежит установление норм времени. Например, на выдачу одного кредита в среднем уходит 1 час, на инкассацию чека – 20 минут, и т.д. В компании устанавливаются только нормативы по объему продаж на отделение, а не на каждого работника. Так как бонус сотрудника зависит от количества проданных им услуг и видов деятельности (инкассация чеков, денежные переводы, участие в маркетинговых акциях и др.), отсутствие индивидуальных нормативов объясняется целью мотивировать сотрудников к продаже большего количества кредитов, а не ограничивать это нормами.

Расчет потребности в персонале компании на перспективу (см. табл. 3) (например, при открытии очередного отделения) можно воспроизвести с помощью следующей формулы:

$$\text{Численность рабочих} = \frac{T_n}{\Phi_1} K_n \quad (1)$$

где T_n — время, необходимое для выполнения работы отделения; Φ_1 — нормативный фонд рабочего времени одного работника; K_n — коэффициент пересчета явочной численности в списочную (среднее значение коэффициента 1,1).

Таблица 3

Количество времени обеспечения бесперебойного функционирования отделения, согласно данным компании «Оакап»

Вид деятельности	дневная норма	время, мин.
Выдача кредитов	минимум 10	600
Инкассация чеков	минимум 10	200
Продажа банковской карты	минимум 10	200
Денежные переводы	в течение дня	540
Ресепшн	в течение дня	600
Маркетинг	в течение дня	120
Запись клиентов	в течение дня	600
Итого		2860

Таким образом, для обеспечения функционирования одного отделения компании на необходимом качественном и количественном уровне в день требуется 2860 мин. или 48 ч., а в месяц – 1152ч. (произведение дневной нормы на среднее количество рабочих дней в месяц – 24).

Нормативный фонд рабочего времени одного работника в месяц составляет 160 ч. (4 недели по 40 часов).

Таким образом, потребность в обслуживающем персонале одного отделения составляет:

$$Ч=1152/160*1,1= 8 \text{ человек}$$

Кроме данного состава каждое отделение имеет управляющего и старшего менеджера. Итого состав персонала в каждом отделении – 10 человек.

Развитие персонала и управление знаниями. «Oakam» – самообучающаяся организация. Помимо того, что сотрудники сами обучаются, они еще составляют инструкции или справочник по полученным знаниям для облегчения работы компании в целом.

Развитие персонала происходит в основном без отрыва от производства, однако при внедрении новых информационных технологий осуществляется комплексный тренинг. Также проводятся тренинги по навыкам продаж, обслуживанию клиентов во всех профилирующих отделах компании и в отделениях продаж. Сотрудники также отправляются на «внешние» тренинги, организуемые специализирующимися компаниями.

В компании поощряется самообучение и бенчмаркинг лучших практик. При этом также поощряется инициатива, новые идеи и политика «права на ошибку». В дополнение, очень часто проводятся совместные проекты между различными подразделениями, в результате чего происходит обмен опытом и своего рода обучение специфике деятельности других департаментов.

Управление отношениями с сотрудниками. В компании действует эффективная схема адаптации и социализации персонала. С самого первого дня сотрудников знакомят со всеми коллегами и создают комфортную атмосферу. Все сотрудники, начиная от ассистентов и до генерального директора, доступны и открыты для коммуникаций. Кадровая политика компании позволяет сотруднику отслеживать собственный прогресс в течение месяца на основе установленных для него ключевых показателей эффективности и определять новые направления развития. Кроме того, в каждом департаменте ежеквартально проводится опрос мнения персонала с целью выявления уровня его вовлеченности в деятельность компании. Результаты оцениваются по 5-балльной шкале и служат базой для оценки вовлеченности персонала в каждом отделении и в компании в целом.

Для сплочения коллектива компания по окончании каждого квартала организует торжественные вечера, масштаб которых зависит от того, насколько успешно были достигнуты квартальные цели компании. В компании также регулярно проводятся деловые игры на развитие ключевых навыков и спортивные соревнования для поддержания спортивной формы сотрудников.

Управление вознаграждением и система мотивации персонала. Данная HR-практика применяется по-разному, в зависимости от категории сотрудника (сотрудник бэк-офиса или фронт-офиса).

-Привязка премий к результатам труда

- Сотрудники бэк-офиса получают вознаграждение в виде оплачиваемых туристических поездок в зарубежные страны, а сотрудники фронт-офиса помимо оклада получают процент от продаж либо бонус;

- Отделения продаж регулярно проводят акции: денежное вознаграждение «лучшему андеррайтеру месяца», «лучшему продавцу месяца» и «лучшему магазину месяца», основанное на соревновании между магазинами;

- Отделения продаж получают вознаграждение за привлечение большего количества клиентов на днях открытых дверей;

- Руководителям департаментов бэк-офиса дается свобода самостоятельного выбора способов мотивации для подчиненных. Например, в департаменте по сбору платежей каждый день устанавливается некая целевая сумма, которую нужно собрать с должников. Команда департамента делится на подгруппы, которые соревнуются между собой. Победители получают бесплатный ужин, уходят с работы раньше обычного, получают билет в кино и т.д. Аналогичным образом call-центр компании определяет дневное количество клиентов, которых нужно записать на прием и получает бонусы за выполнение и перевыполнение плана.

- Проводятся конкурсы «на лучшую идею», позволяющую сократить расходы (победители получают денежное вознаграждение, либо подарок в виде электронной техники);

-Система мотивации (нематериальной):

- Организация номинации «звезды недели» - лучший продавец, лучший андеррайтер, лучший менеджер;

- Организация номинации «герой недели» - лучший поступок.

Все заслуги сотрудников публикуются в корпоративном журнале для информирования коллег.

Окружение

Окружение российских банков, как уже отмечалось выше, не является дружелюбным для клиента. Вместо того, чтобы способствовать эффективным коммуникациям, оно создает барьеры в процессе взаимодействия с клиентами.

Для сравнения, эффективность деятельности «Oakam» обусловлена упрощением «схемы взаимодействия» клиентов с персоналом. В компании существуют 3 дружелюбных для клиентов способа взаимодействия с сотрудниками: Интернет; телефон; личная встреча.

Репутация

Российские банки часто стараются строить положительную репутацию с помощью маркетинговых и PR-акций. Однако при этом забывается тот факт, что все эти усилия сводятся к «нулю», как только клиент покидает отделение недовольным.

Для сравнения, компания «Oakam» - многонациональная компания. В ней работают сотрудники более чем 20 национальностей, что обусловлено многонациональным составом клиентуры компании и является ее главным конкурентным преимуществом. Компания позиционирует себя как социально

ответственную компанию, что проявляется через ее тесное взаимодействие с этническими сообществами, к которым принадлежат сотрудники компании.

Таким образом, анализ позволяет сделать вывод о том, что подход к управлению персоналом в западных компаниях, в лице «Oakam», отвечает основным принципам СУЧР. Использование стратегического подхода к управлению персоналом, в свою очередь, объясняет эффективность деятельности компании в процессе достижения своей миссии.

Согласно модели СУЧР, предложенной автором, можно рассмотреть влияние **национальной культуры** России на практику управления персоналом.

Анализ российской национальной культуры по параметрам Г. Ховстида привел к следующим выводам:

- Большая дистанция власти в стране подрывает один из основополагающих принципов СУЧР – демократизацию управления и вовлечение персонала в процесс принятия решений. Это, в свою очередь, отрицательно влияет на уровень инициативности персонала.

- В российской национальной культуре наблюдается интересное противоречие: с одной стороны, она отличается высоким коллективизмом и женственностью, что казалось, могло бы заложить хорошую основу для развития эффективных коммуникаций, командного духа, партисипативного стиля управления, а также для выстраивания отношений с заинтересованными группами; с другой стороны - эта же культура характеризуется макиавеллизмом (проявляется через ориентацию на достижение личных целей любым путем), что по идее выступает барьером на пути к выстраиванию эффективных отношений с заинтересованными группами и объясняет наличие конкуренции между сотрудниками компаний.

- Высокая степень избегания неопределенностей, лежащая в основе многонациональной культуры страны, объясняет причину боязни изменений у большинства финансовых компаний, а также пассивное отношение к инновациям и догматизм. Это, в свою очередь, притормаживает процесс самообучения персонала и накопления новых знаний.

- Низкая долгосрочная ориентация, в принципе, искажает процесс стратегического управления, что также в большинстве случаев отсутствует у российских компаний.

Для сравнения, западные компании, активно применяющие СУЧР, характеризуются малой дистанцией власти, низким избеганием неопределенности, достаточно высокой длительной ориентацией, мужественностью и индивидуализмом.

Для получения общего представления о российском лидерстве, автор провел сравнительный анализ лидерских стилей западных и российских компаний на основе опросника, предложенного американским ученым Кевином Макманусом. Выбор автором данного опросника был обусловлен тем, что параметры опросника, по которым оценивается лидер, соответствуют атрибутам партисипативного лидерства (см. табл. 4).

Таблица 4

Оценка лидерства: сравнительный анализ российских и западных компаний

Параметры	Россия	Запад
1. Установка ожиданий от работы сотрудника	+	+
2. Помощь сотруднику в поиске путей по улучшению результатов его работы	-	+
3. Время на выслушивание руководства о личных проблемах сотрудников	-	+
4. Дает знать сотруднику о том, что он хорошо выполнил работу	+	+
5. Спрашивает об идеях сотрудника по поводу работы	-	+
6. Относится к сотруднику с уважением	+	+
7. Высокий уровень коммуникаций и обратной связи с сотрудником	-	+
8. Предоставление сотруднику автономии	+	+
9. Попытка понять точку зрения сотрудника	+	+
10. Равное отношение к сотрудникам	-	+
11. Создает возможность для постоянного развития сотрудника	-	+
ИТОГО	45%	100%

По результатам сравнительного анализа можно сделать вывод, что партисипативное управление пока не находит применения в российских финансовых компаниях (больше половины параметров партисипативного стиля – отрицательны).

Таким образом можно представить полную картину того, почему СУЧР не находит отражения в практике российских финансовых компаний. Так, особенности национальной культуры ограничивают внедрение партисипативного лидерского стиля, что лишает компании возможности развития корпоративной культуры самообучения.

Важно отметить, что ни одна компания не застрахована от таких внешних воздействий, как политические, экономические и правовые. Но если гибкость и адаптируемость компаний позволяет им своевременно отвечать на вызовы внешней среды, то как быть с таким могущественным фактором, как национальная культура, которая, как показывает исследование, является «первопричиной» сложившейся на сегодняшний день российской модели управления персоналом? В качестве выхода из характерной для российских финансовых компаний ситуации, автор предлагает использовать опыт западных компаний и внедрять «синтетическую или искусственную культуру», близкую по

сути к корпоративной культуре самообучения и подбирать персонал строго в соответствии с такой культурой. Однако, как показало исследование, для внедрения СУЧР в практику российских банков необходимо создать соответствующую инфраструктуру - партисипативное лидерство. При этом еще одной важной задачей становится унификация корпоративной культуры во всех отделениях компаний.

Если отталкиваться от того, что СУЧР должно способствовать повышению эффективности функционирования финансовых компаний, проявляемой через практики управления персоналом, репутацию, окружение, культуру и стиль руководства, то внедряемая в российские компании практика СУЧР также должна быть нацелена на эти критерии эффективности (см. рис. 4).

Разработанный на основе опыта зарубежных финансовых компаний механизм внедрения СУЧР в российских банках затрагивает следующие аспекты:

- **Кадровое обеспечение:**

- знание руководством членов своей команды как личностей, с учетом их интересов, источника мотивации;

- оценка деятельности сотрудников на ежеквартальной основе;

- регулярная оплата труда сотрудников в зависимости от отработанного времени и выполнения плана продаж.

- **Планирование карьеры сотрудников:**

- составление плана работы отделения с учетом компетенций сотрудников;

- развитие у сотрудников навыков продаж на ежедневной основе;

- информирование сотрудников отделения об их прогрессе в соответствии с индивидуальным планом каждого.

- **Обратная связь руководства с сотрудниками:**

- снабжение сотрудников отделения необходимой информацией на предстоящий день с помощью утренних брифингов;

- информирование сотрудников о функционировании отделения за день;

- системное сообщение сотрудникам о целях компании;

- «тет-а-тет» встречи сотрудников с руководством.

- **Планирование работы отделения:**

- планирование рабочего времени сотрудников;

- планирование отпусков;

- согласование с руководством внеурочной работы;

- планирование дня;

- планирование перерывов в работе сотрудников в зависимости от потока клиентов;

- определение плана продаж для каждого сотрудника в зависимости от его опыта.

- **Создание высокостандартных условий труда и культуры самообучения и взаимовыручки:**

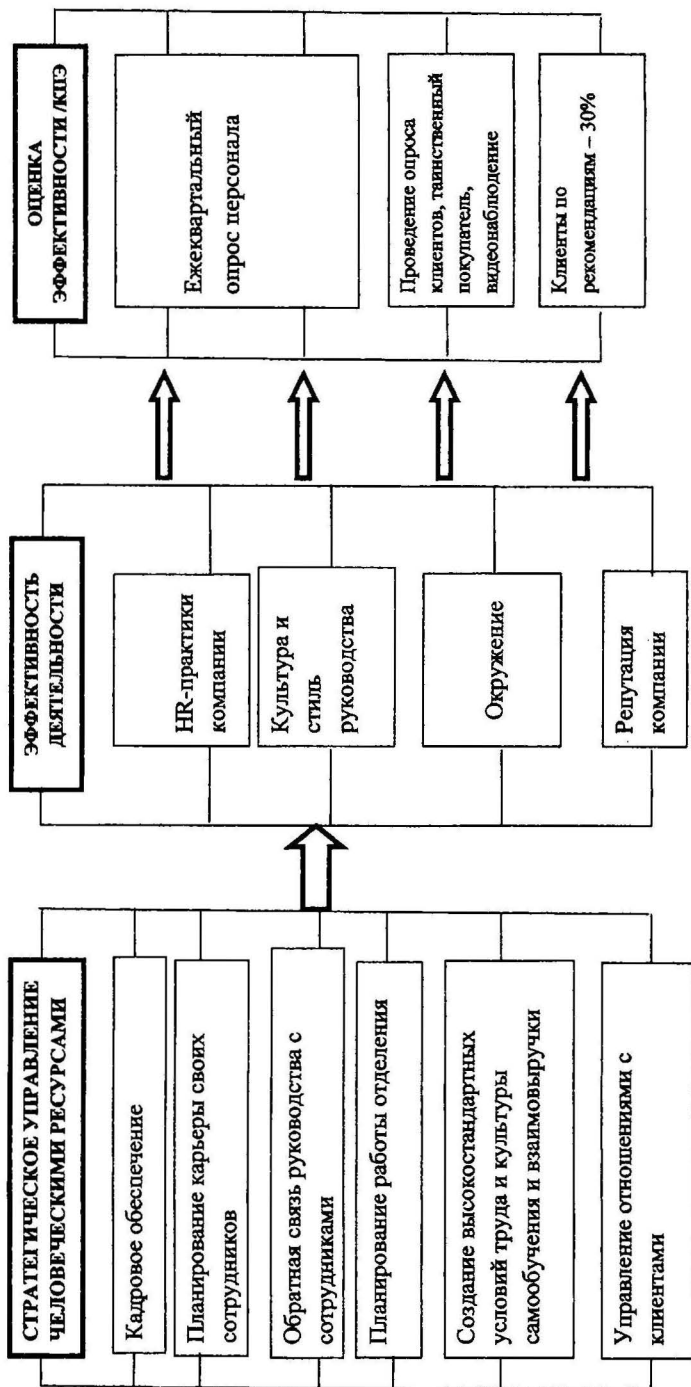


Рис. 4. Механизм внедрения СУСР в практику банковских отделений России

- обеспечение безопасности труда;
 - поощрение совместного самообучения сотрудников;
 - поощрение новых идей;
 - поощрение командного духа;
 - привлечение сотрудников к принятию решений и решению проблем;
 - забота о сотрудниках.
- Управление отношениями с клиентами:
 - обеспечение качества услуги: доброжелательное отношение к клиенту, соответствие ожиданиям клиента;
 - удовлетворение потребности: понимание потребностей и возможностей клиента;
 - обратная связь с клиентом;
 - управление потоками клиентов;
 - удобное оформление отделения для клиента;
 - послепродажное обслуживание и построение отношений с клиентами;
 - своевременная реакция на жалобы.

Несмотря на признание эффективности внедрения стратегического подхода необходимо признать трудности в измерении результатов процесса СУЧР из-за сложности измерения влияния различных переменных факторов.

Предлагается оценивать эффективность деятельности финансовой компании следующим образом:

Репутация - рост количества клиентов, направленных в компанию по рекомендациям (30% продаж);

Окружение – проведение опроса клиентов, тайный покупатель, видеонаблюдение;

HR-практика, корпоративная культура и лидерство – ежеквартальный опрос персонала (оценка по 5-балльной шкале должна составлять в среднем 4-4,5).

В условиях экономики знаний, когда персонал рассматривается как конкурентное преимущество, СУЧР становится ключевым инструментом достижения миссии финансовых компаний. С учетом специфики финансовой сферы, именно внедрение стратегического управления человеческими ресурсами способствует созданию необходимых условий для повышения продуктивности персонала, и тем самым, эффективности деятельности финансовых компаний.

Основные работы, опубликованные по теме диссертации

1. Лабаджян М.Г. Особенности управления персоналом международной компании // Инновации и инвестиции (Издание рекомендовано ВАК РФ), 2007, №10. - 0,3 п.л.
2. Лабаджян М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Управление персоналом (Издание рекомендовано ВАК РФ), 2008, №1 (179). - 0,25 п.л.
3. Лабаджян М.Г. Аутсорсинг персонала как составляющая бизнес-стратегии компании // Управление персоналом (Издание рекомендовано ВАК РФ), 2008, №4 (182). - 0,2 п.л.
4. Лабаджян М.Г., Кокорев И.А. Роль и место HR-отдела при слияниях и поглощениях компаний // Управление персоналом (Издание рекомендовано ВАК РФ), 2008, №3 (181). - 0,25 п.л. (в том числе автора 0,2 п.л.).
5. Лабаджян М.Г. Стратегическое управление персоналом: российская практика // Современные аспекты экономики, 2010, №6 (154). - 0,3 п.л.
6. Лабаджян М.Г. Стратегическое управление персоналом: проблемы лидерства в управлении знаниями// Экономика и технология, 2010, № 25. - 0,3 п.л.
7. Лабаджян М.Г. Роль корпоративной культуры в деятельности банков //Управление корпоративной культурой, 2010, №4. - 0,25 п.л.

Напечатано в типографии
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета
имени Г. В. Плеханова».
Тираж 100 экз. Заказ № 12 .

