Жданова, Марина Глебовна. Особенности управления персоналом в условиях новой экономики : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Жданова Марина Глебовна; [Место защиты: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова].- Москва, 2013.- 213 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/1558

Министерство образования и науки РФ  
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Жданова Марина Глебовна

Особенности управления персоналом в условиях новой экономики

Специальность 08.00.05 -Экономика и управление народным хозяйством

(менеджмент)

Научный руководитель д.э.н., доцент Л.С. Бабынина

Москва 2013 год

1. **ВВЕДЕНИЕ** З

Глава I Особенности управления персоналом в «новой» экономике 10

1. Влияние «новой экономики» на работу с людьми: теоретический аспект. 10
2. Управление персоналом современной организации 41
3. Роль стратегических аспектов в работе с персоналом 60

Глава II Подходы к управлению персоналом и проблемы их реализации 75

2.1 Основные подходы, применяемые в работе по управлению персоналом и их содержание 75

1. Процессный подход как инструмент трансформации управления

персоналом 102

1. Корпоративные стандарты как основа внедрения процессного подхода

в работе по управлению персоналом 125

**Заключение 153**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 162**

ПРИЛОЖЕНИЯ 175

**L ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В современных условиях, новая экономика, опирающаяся на знания, становится доминирующей парадигмой экономического развития. Ставка на знания, как существенный ресурс организации оказала большое влияние на организационную структуру управления, способствовала возникновению сетевой экономики,

виртуальных и самообучающихся организаций. В этой связи ключевым вопросом повышения конкурентоспособности организации на любом этапе ее жизненного цикла становится эффективное управление человеческими ресурсами, поиск новых форм и методов его организации. Ситуация в современном бизнесе такова, что все труднее обеспечивать постоянно возрастающую стоимость рабочей силы и добиваться не просто выполнения должностных обязанностей, а стимулировать активность персонала, обеспечивающую значимое увеличение результативности. Новой экономике необходим инициативный работник, стремящийся к повышению своей компетентности и к инновационной деятельности, ориентированный на максимальные достижения в труде и берущий на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за успех общего дела.

На сегодняшний день большинство конкурирующих организаций технически оснащены примерно одинаково, они используют схожие приемы и методы маркетинга и организации производства. Конкурентное преимущество любой организации в настоящее время и в ближайшей перспективе будет зависеть от качественных характеристик персонала и используемого инструментария при формировании системы управления персоналом. Поэтому адаптивная, гибкая и мобильная системы управления персоналом является одним из основополагающих факторов конкурентоспособности организации в современных условиях. Этим и

з

продиктована актуальность исследования новых подходов к управлению персоналом.

**Степень научной разработанности проблемы.** Существенный вклад в развитие теории управления персоналом внесли такие зарубежные ученые как: М.Армстронг, У.Дейв, Г.Десслер, П.Друкер, Д.Коул, Р.Марр, Х.Мартин, У.Монди, Стивен П. Роббинз, Л.Стаут, Я.Фитц-енц и др.

В отечественной экономической литературе современные проблемы управления персоналом стали предметом глубокого изучения таких ученых как: С.Н.Апенько, Т.Ю.Базаров, Н.А.Волгин, В.Р .Веснин, В.А.Дятлов,

1. П.Егоршин, АЛ.Кибанов, М.И.Магура, Ю.Г.Одегов, Т.Г.Озерникова,
2. С.Половинко, Г.Г.Руденко, С.И.Сотникова, Т.Ю.Стукен, А.И.Турчинов,
3. И.Шекшня и др. Опыт управления персоналом рассматривали такие отечественные ученые и исследователи как П.В.Журавлев, О.И.Зеленова,
4. В.Козлов, М.Н.Кулапов, А.А. Федченко и др. В трудах И.Б.Дураковой были предприняты попытки анализа интеграции зарубежного опыта управления персоналом с отечественной практикой.

В последнее время большой интерес в научных кругах вызывает проблема применения новых подходов при решении практических проблем управления персоналом. Рассмотрению этих вопросов посвящены работы М.Д. Аистовой, Е.А.Ананькина, Л.П.Беляевой, А.Г.Грязновой,

1. В.Данилочкина, Н.Г.Данилочкиной, О.В. Дмитриева, М.В.Мельник,

Л.В .Поповой, С.Г. Фалько и ряда других отечественных экономистов.

**Цель исследования** состоит в разработке теоретических и методических положений управления персоналом организации в условиях новой экономики с ориентацией на процессный подход.

Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие **задачи:**

* выявить принципиальные и характерные для современной экономиче­ской системы тенденции управления персоналом;
* исследовать теоретические и методические вопросы формирования системы управления персоналом: обосновать ее специфику и место в системе управления организацией;
* выявить объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование системы работы с персоналом;
* проанализировать существующие подходы и наиболее значимые про­блемы, возникающие в процессе управления персоналом;
* определить содержание процессного подхода и условия его применения в работе с персоналом.

**Область исследования.** Работа соответствует требованиям Паспорта специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (специализация - менеджмент) и выполнена в соответствии с п. 10.20 Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности - цели, функции, принципы, эволюция подходов. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом и п. 10.21 Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника.

**Предмет исследования** - совокупность организационных, экономических и социально-трудовых отношений, складывающихся в процессе управления персоналом организации в условиях новой экономики.

**Объект исследования** - основные направления трансформации подходов к управлению персоналом в условиях новой экономики.

**Теоретико-методологической основой диссертационного исследования** послужили фундаментальные и современные концепции и положения, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области

экономической теории, экономики труда и управления персоналом, стратегического менеджмента, философии, социологии, информационных технологий и систем в экономике, опубликованные в монографиях, статьях и ведущих научных журналах.

Методологической основой диссертационного исследования являются фундаментальные работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области формирования системы управления персоналом.

**Информационную базу исследования составили** законодательные и нормативно-правовые акты федеральных органов государственной власти; информационные и аналитические материалы Министерства здравоохранения и социального развития, Федеральной службы государственной статистики; локальные нормативные акты в области социально-трудовых отношений отдельных организаций; реальный практический опыт российских и международных компаний; аналитические и эмпирические материалы, опубликованные в отечественной и зарубежной литературе, материалы круглых столов, семинаров и конференций, информационной сети Интернет.

Для решения поставленных задач применялся научный инструментарий, включающий сравнительный и статистический анализ, формально-логический, функциональный и процессный подход к исследованию, а также методы изучения документации и информационных материалов, SWOT - анализ, экспертные методы (наблюдение, беседа, анкетирование, ранжирование, балльный), и др.

**Практическая значимость диссертационного исследования заключается** в том, что теоретико-методические положения и практические рекомендации можно использовать для совершенствования методов и инструментария разработки системы управления персоналом, сближения интересов и ожиданий работников с целями организации.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть применены в процессе преподавания дисциплин «Менеджмент», «Менеджмент организации», «Управление персоналом».

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методических положений по формированию системы работы с персоналом, с целью повышения эффективности ее функционирования, исходя из требований новой экономики.

Наиболее важные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту:

* выявлены, на основе анализа оценок ведущих специалистов, основные тенденции, особенности и противоречия в работе с персоналом и определен круг задач, которые предстоит решить специалистам в этой области;
* сформулировано видение работы с персоналом в условиях новой экономики, исходя из стадий ее формирования и тех угроз (рисков), которые могут возникнуть в процессе работы с персоналом;
* уточнено, на основе обобщения существующих в научной литературе определений, понятие управления персоналом, в основу которого положено применение процессного подхода к работе с персоналом;
* предложена модель управления персоналом в условиях новой экономики, основными принципами которой являются: сбалансированность интересов работника и работодателя и ориентации на стратегические аспекты в работе с персоналом;
* аргументировано положение о том, что процессный подход основан на системном исследовании организации, при котором в качестве базовых принимаются принципы: направленность на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента; взаимная ответственность за результаты хозяйственной деятельности всех управленческих звеньев;

эффективная система мотивации персонала; снижение значимости и силы действия бюрократического механизма;

* доказано, что процессы, связанные с управлением персоналом, не локализованы в рамках службы управления персоналом, а являются сквозными: проходят через всю организацию, в них активно участвуют как специалисты по персоналу, так и владельцы самих бизнес-процессов - руководители подразделений;
* предложена классификация корпоративных стандартов управления персоналом, которые должны использоваться при разработке системы управления персоналом, и сформулированы требования к ним;
* введено, на основе анализа модели «People СММ», понятие «уровень зрелости системы управления персоналом», под которым понимается нахождение системы на: начальном, управляемом, определенном, прогнозируемом и оптимизирующем уровне. В основу отнесения системы управления персоналом к тому или иному уровню положена оценка: степени использования технологий, закрепленных в локальных нормативных актах; моделей компетенций; масштабов применения командной организации в деятельности персонала. При этом каждый следующий уровень включает в себя все ключевые характеристики предыдущего.

**Научно-практическая значимость** диссертационного исследования заключается в том, что разработанные положения и выводы могут быть применены для совершенствования механизма управления персоналом путем использования современных подходов и инструментов управления им. Материалы диссертации могут найти использование в учебной и научной работе. Разработанный механизм носит целостный характер и может быть использован в любой развивающейся и «обучающейся» организации.

**Реализация и апробация результатов исследования.** Основное содержание методических положений **и** полученные результаты

диссертационного исследования, докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на Второй Международной конференции «Современное финансовое управление в развитии международного сотрудничества предпринимателей», (г. Москва, июнь 2011),

Международном Форуме «Создание партнерства с малыми и средними предприятиями для устойчивого развития бизнеса» (г.Стамбул (Турция), март 2011), Втором Российско-европейском инновационном форуме (г. Лаппеенранта (Финляндия), май 2011), Международной конференции «Актуальные проблемы развития аудита в России. Саморегулирование в области аудита и бухгалтерского учета. Опыт международных аудиторских компаний» (г. Москва, июнь 2012), I и II Социальных форумах «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития» (г. Москва, ноябрь 2011 и октябрь 2012 г.), а также были использованы ООО «Промстройинвест» Ставропольский край, ЗАО «ФИРМА «СОЛИД» г. Санкт-Петербург и ООО «Контек Софт» г. Томск.

**Публикации.** Научные положения диссертационной работы отражены в 4 публикациях автора общим объемом 2,15 п.л., в том числе две публикации в журналах, рекомендованных ВАК РФ, объемом 1,15 п.л.

**Структура и логика исследования.** Структура диссертации состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка

использованной литературы и приложений. Основной текст изложен на 161 страницах машинописного текста и содержит 24 рисунка и 17 таблиц.

**Заключение**

1. Эволюция современных представлений о роли человеческого фактора в развитии социально-экономических систем заключается в том, что выигрыш от роста производства, достигнутого за счет технико­технологической модернизации, рассматривается как база для обеспечения дальнейшего развития человеческих ресурсов. При этом логически напрашивается вывод о том, что личный и материально-вещественный факторы производства (предпринимательство, наемный труд и капитал) зависят в своем развитии в XXI веке в гораздо большей степени, чем в веке XX. Игнорирование такого положения вещей чревато, не только неадекватностью отдельных подходов и положений ряда теорий экономического роста, но и ошибками в управлении социально- экономическими системами, провоцирующими снижение качества человеческих ресурсов.

Практика управления персоналом в российских компаниях переживает болезнь роста. Наиболее часто встречаются следующие симптомы:

* Управление персоналом не включается в число приоритетных направлений менеджмента компании;
* Не идентифицированы и не формализованы кадровые процессы;

Дефицит квалифицированных специалистов по управлению персоналом;

* Не определены форматы взаимодействия кадровых и линейно­функциональных менеджеров;
* Не проводится анализ эффективности деятельности кадровой службы.

1. В XXI веке по оценке ведущих специалистов особенности работы с персоналом будут заключаться в следующем:

• повысится ценность квалифицированных работников, станут более эффективными обучающие программы, улучшится планирование персонала;

* значительно возрастет роль планирования карьеры и развития персонала, так как:

а) молодые работников большей степени ориентированы на рост своей карьеры;

б) усилится тенденция к выходу на пенсию пожилых работников (из- за высокой эффективности труда, и быстро меняющихся требований к работе), что приведет к освобождению от 40 до 60% ключевых должностей рабочих в ближайшие 4-5 лет;

в) персонал фирм будет сокращаться (неблагоприятная демографическая ситуация, внедрение новых технологий);

* планирование карьеры преобразуется в непрерывный ряд программ развития персонала, включающих программы раннего выявления работников

с управленческими наклонностями и потенциалом руководителя, и программы их индивидуальной подготовки и развития талантов;

* возрастет зависимость функций управления персоналом от компьютерных технологий, которые будут управлять обширным объемом

информации, необходимой для принятия решений по персоналу;

* будет продолжать процесс децентрализации функций управления персоналом, а менеджеры по персоналу столкнутся с проблемами контроля за работой работников находящихся вне зоны их прямого управления - дистанционно удаленными работниками;
* новые технология будут ускорять необходимость развития персонала путем повышения компетентности рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

1. Новые тенденции управления персоналом на современном этапе ориентированы на учет социально-экономических и социально­психологических факторов.

Партсипативное управление предполагает:

* широкое привлечение персонала к процессу разработки и принятия управленческих решений;
* учет индивидуальных особенностей и способностей людей;
* учет типологических особенностей личности (психоэмоциональная характеристика человека).

Ориентация на формирование рабочих групп, внутри которых коллеги могут заменять друг друга. Такие группы получают задание и принимают самостоятельные решения по организации и его выполнению.

Технократизм связывают с тем, что менеджеры не могут справиться с большим объемом информации, они должны использовать в управленческой деятельности технические средства (компьютер, средства оргтехники и др.). С другой, стороны технократизм связан с применением методов, которые изначально использовались для решения инженерно- технических задач (например, метод мозгового штурма, метод функционально-стоимостного анализа и др.), а затем «пришли на помощь» в сферу управления персоналом.

Социотехническое конструирование.

Корпоративная культура.

Коучинг.

1. Анализ развития современных теорий менеджмента указывает на объективное существование жизненного цикла концепции менеджмента, в целом совпадающим с основными этапами жизненного цикла организации, товаров, услуг, — зарождение, рост, зрелость, спад, исчезновение или существование в равновесном состоянии. Заняв для своего существования определенную нишу, жизненный цикл концепции менеджмента продолжает существовать, находясь в своеобразном равновесии с окружающей экономикой.

Средний срок жизни концепции менеджмента занимает 60—80 лет — время деятельности двух-трех поколений. По прошествии определенного отрезка времени (30—40 лет) (пример: тейлоризм, школа человеческих отношений и командно-административный стиль) эффективность конкретного типа менеджмента начинает снижаться.

Это наглядно видно на примере японского чуда, когда новые по­коления работников не согласны с системой пожизненного найма и эта система начинает меняться.

Каждому этапу развития экономики присущи определенные подходы к управлению организацией.

В качестве основных методологических подходов к управлению персоналом в настоящее время используются:

системный - обеспечивающий всестороннее изучение объекта с учетом его взаимосвязей и зависимости от окружающей среды;

процессный - на основе которого достигается взаимосвязь функций управления по моделированию и внедрению системы управления персоналом.

1. Классификация видов предприятий - это первое направление классификации систем управления персоналом. Второе направление связано с классификацией методов управления, т.е. возможных способов воздействия на людей и материальные объекты в зависимости от поставленных целей, которые могут различаться по виду принятого управления (стратегическое управление, управление со стратегическими задачами, управление со стратегическим планированием, конкурентное управление, инновационное управление, активное управление, плановое управление, реактивное управление, оперативно-производственное управление).

Далее, если есть две идентичные организации по двум вышеназванным признакам, то они могут иметь различные организационные формы. В

качестве основных признаков, характеризующих организационные формы предприятия и имеющие, на наш взгляд, наибольшее влияние на качественные и количественные изменения в системе управления персоналом, предложены следующие: организационная форма управления (может быть линейная, многолинейная, штабная, функциональная, дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная, комбинированная); степень концентрации (индивидуалистская организация; корпоративная: горизонтально-интегрированная, смешанная); степень адаптивности (быстроты реагирования на изменения внешних и внутренних условий) - различают бюрократические (механистические) и гибкие (органические); организационное поведение (консервативная, стабильная, реактивная, стереотипная, открытая, исследовательская, новаторская).

1. Современная экономика выдвигает новые требования к компаниям, выполнение которых невозможно в функционально ориентированных структурах из-за того, что в них не всегда поддерживается логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, отсутствует надежная связь между подразделениями и не обеспечивается прозрачность деятельности, существует проблема стыковки операции на границах функциональных структур по всему производству.

Экономический кризис заставил по-новому взглянуть на привычные компаниям практику и технологии управления персоналом среди актуальных на сегодняшний день HR-задач можно назвать следующие:

* оптимизация и контроль системы оплаты труда;

оптимизация бюджета на обучение при сохранении качества

обучения;

* создание системы оценки эффективности обучения;
* разработка и внедрение программы быстрой адаптации новых сотрудников;
* улучшение настроения сотрудников (создание позитивного настроя), когда кризис и вовне... и внутри;
* аттестация персонала в кризис (нужна ли она?).

Каждая из этих задач, - комплексная, ее решение видится только на основе применения процессного подхода.

В системе управления персоналом все более широкое использование процессный подход находит, означающие ориентацию на формирование трудового потенциала организации, учитывающий перераспределение функций, ролей субъектов и объектов управления. Это перераспределение касается,\_прежде всего, превращения объекта управления - в субъект на основе самоуправления, делегирования полномочий, вовлечения всего персонала в процесс управления качеством, изменения принципов взаимодействия субъектов и объектов управления, изменения ответственности и роли лидерства. Такие изменения предполагают фундаментальное преобразование корпоративной культуры, соответствующее изменение содержательной составляющей системы управления персоналом, всех ее элементов, начиная с отбора и обучения персонала, и, конечно, использование новых подходов и методов управления персоналом.

1. В работе вся деятельность по управлению персоналом рассматривается как сеть взаимодействующих процессов, протекающих внутри организационной структуры компании и реализующих цель ее существования. При этом отмечается, что процессу управления персоналом присущ ряд специфических особенностей, таких как:

* деятельность по данному процессу не ограничивается только обеспечением всех процессов организации персонала, а включает и последующее поддержание и развитие данного ресурса - непрерывность

процесса с постоянно изменяющимися (совершенствующимися) критериями результата.

процесс «управление персоналом» не является процессом, реализуемым исключительно службой по персоналу, в нем участвует и непосредственные руководители, и функциональные службы (подразделения), в связи, с чем важно достаточно точно определить состав участников, их сферы ответственности и взаимодействие.

- данный процесс как полноценный и самостоятельный приемлем не для всех организаций, а только для тех, где выстроена система управления персоналом, которая приобрела значительный статус в организации.

Для того, чтобы успешно реализовать процессный подход необходимо, во-первых, изучить стратегию и бизнес приоритеты компании и выявить среди них области, на которые непосредственно влияют HR-процессы. Это может быть потребность компании в бесперебойном обеспечении кадрами определенной квалификации, оптимизации структуры затрат, обеспечении статуса «Лучший работодатель» (employer of choice) и т.д. Кроме того необходимо провести ряд интервью с высшим и линейным руководством компании, чтобы определить в каких областях они видят наибольшую ценность данной функции и, главное, для каких проектов они готовы выступать «спонсорами».

В тесной кооперации с бизнесом, так как именно менеджеры и владельцы процессов являются ключевыми заказчиками, надо понять, что в деятельности СУП важно именно им. Задавая им вопросы, не надо привязываться жестко к текущему функционалу. Это может определить то, чем СУП не занимается сегодня, но в чем есть ценность для внутренних заказчиков. Некоторую часть процессов, в которой бизнес не видит сразу очевидной ценности, все-таки может придется отстоять. Эта

«подводная часть айсберга» гарантирует, например, правовую безопасность компании.

Полезно также провести сравнение с основными конкурентами и «лучшими практиками» на рынке (бенч-марк). Если данный этап будет пройден удачно, то велика вероятность что в будущем руководитель службы управления персоналом будет изначально принимать участие в формировании общекорпоративной стратегии развития организации.

Все сказанное вносит существенные коррективы как в сам процесс «управление персоналом», так и в его отдельные подпроцессы, что требует высокого уровня их стандартизации.

1. Под уровнем стандартизации менеджмента автор понимает степень документированности процесса с конкретными уровнями декомпозиции и детализации процессов и операций. Если организация на 100% загружена стандартными работами, то требуется высокий уровень стандартизации менеджмента, если же такие работы составляют 30-40%, то необходимости в высоком уровне стандартизации менеджмента нет.

Стандарты управления персоналом могут быть сгруппированы по уровням управления:

* Базовые корпоративные стандарты;
* Стандарты деятельности структурных подразделений службы управления персоналом;
* Стандарты выполнения функций и процессов;
* Индивидуальные стандарты деятельности сотрудников.

Эти стандарты являются основой, для формализации требований к разрабатываемым в организации кадровым процессам.

Разработка стандартов позволит установить степень проработки и реализации конкретного кадрового процесса и будет способствовать повышению управления персоналом на практике.

Все кадровые процессы в организации должны быть четко регламентированы, а практически все процедуры закрепляться в положениях, инструкциях, правилах и т.п.

По мере развития организации главным механизмом координации деятельности ее подразделений становится стандартизация трудовых процессов. Происходит увеличение использования регламентов, инструкции графиков, моделей и других атрибутов процессного подхода. Соответственно, объем работ по прямому надзору (контролю) и численность менеджеров среднего уровня должны сокращаться.

Говоря о применении процессного подхода инструментом стандартизации могут быть «карты процессов» (process map), которые обязательно должны содержать в себе пошаговое описание каждого элемента процесса, вводные данные и то, что должно получиться на выходе, ответственных исполнителей и полезное и общее затрачиваемое время на каждый шаг.

На основании таких «карт процессов» можно будет сделать следующие выводы:

* Все ли процессы, за которые вы несете ответственность, имеют отношение к функционалу управления персоналом?
* Все ли шаги в рамках этих процессов полезны (приносят «добавленную стоимость»).
* На каких шагах процесса требуются значительные ресурсные и временные затраты?

Как это можно оптимизировать?

* Как построить процесс таким образом, чтобы общее время выполнения процесса и полезное время выполнения минимально различались между собой?