



На правах рукописи

ЛИНГЕ Дмитрий Игоревич

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ
ИННОВАЦИЙ В КОМПАНИЯХ ФИНАНСОВО-
БАНКОВСКОГО СЕКТОРА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и персонала экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Колосова Риорита Пантелеймоновна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кибанов Ардальон Яковлевич

кандидат экономических наук, доцент
Маслов Владимир Иванович

Ведущая организация Академия труда и социальных отношений

Защита диссертации состоится 26 ноября 2009 г. в 15-00 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.17 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, г.Москва, ГСП-1, Ленинские горы, 3-й учебный корпус, экономический факультет, ауд. №313.

С диссертаций можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (2-й учебный корпус гуманитарных факультетов).

Автореферат разослан «26» октября 2009 г.

Учёный секретарь диссертационного совета

кандидат экономических наук,

старший научный сотрудник



Панкратова В.П.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. На протяжении последних двадцати лет проекты проведения изменений стали неотъемлемой частью жизни практически каждой компании во всем мире. Дело в том, что глобализация, усиление конкуренции на международных и национальных рынках, изменения в государственном регулировании заставляют компании постоянно искать пути повышения эффективности своей работы. Одним из наиболее распространенных способов реализации этой задачи стало внедрение программ инновационных преобразований.

С 1980-х годов банки также активно проводят инновационные преобразования.¹ В их числе развитие новых продуктов, разработка новых услуг, изменение бизнес-модели компании, изменение операционной модели. Особое значение, с точки зрения проблематики управления человеческими ресурсами, имеют инновации последних двух типов, порождающие значительно более широкий спектр проблем в управлении человеческими ресурсами. Именно они и находятся в центре внимания нашего исследования. Эти преобразования включают: реинжиниринг бизнес-процессов, слияния и поглощения, реструктуризацию, проекты внедрения программ качества и др. Так, уже с середины 1990-х годов банки в среднем тратили до 15% своих непроцентных расходов на развитие информационных технологий. На протяжении последних лет банковский сектор был одним из лидеров по слияниям и поглощениям². Мировой экономический кризис, начавшийся в 2007 году в США, внес, безусловно, свои коррективы в данные процессы: существенно сократилось число проектов, направленных на активный рост банковского сектора, в том числе и в России. Это хорошо заметно по сокращению числа слияний в России. Так, в 2008 году общее число сделок слияний и поглощений упало с 486 до 380³. Тем не менее, процесс проведения изменений в компаниях только усилился: на смену слияниям, направленным на рост, пришли проекты внедрения инновационных преобразований бизнеса, ориентированные на повышение конкурентоспособности предприятия, оптимизацию работы и выживание.

¹ Truman R., Smith I. "Banking on innovation: growth strategies for an industry in subprime times", PRTM, 2008

² Первое место в России в 2008 году с долей 14,1%. Данные по журналу «Слияния и поглощения», 2009 [электронный ресурс] <http://www.ma-journal.ru/statma/>

³ Данные по журналу «Слияния и поглощения», 2009 [электронный ресурс] <http://www.ma-journal.ru/statma/>

В вопросе проведения инноваций существует очевидное и глубокое противоречие. Так, несмотря на все больший накопленный опыт проведения инноваций в компаниях, успешность проектов широкомасштабных инновационных преобразований остается достаточно низкой и составляет по разным оценкам около 40–60%. Учитывая высокую стоимость любых инновационных проектов, такие показатели эффективности являются недопустимо низкими. При этом целый ряд исследователей и экспертов в области управления изменениями (например, Ульрих Д., Хьюзелид М., Беккер Б., Фосс Н. и др.) справедливо отмечают, что высокая доля неудач при проведении инноваций в компаниях во многом связана с устаревшими подходами к управлению человеческими ресурсами.

Проблематика эффективного управления инновациями приобретает особое значение в России. Задача построения инновационной экономики, поставленная Президентом РФ, как один из приоритетов развития страны, безусловно, потребует эффективных методов управления человеческими ресурсами при проведении инноваций. Исследование этой важной научной и практической задачи в банковском секторе имеет особую актуальность для стран с развивающейся финансово-банковской системой, таких как Россия.

Несмотря на очевидное признание в последние 20–30 лет роли управления человеческими ресурсами в построении конкурентоспособной компании, большинство компаний, даже очень крупных, по-прежнему не проводят всесторонней оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Руководство при этом традиционно ориентируется на показатели затрат департамента управления человеческими ресурсами, оценивая по сокращению затрат эффективность управления. Ярким подтверждением этому служат данные, приводимые Б.Беккером. По данным его исследования,⁴ менее 10% фирм из 968 заявили, что имеют четко формализованную процедуру оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Еще менее разработанными на практике являются технологии оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций.

Следовательно, изучение особенностей социально-трудовых отношений для оценки эффективности методов управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в финансово-банковском секторе, разработка управленческих решений, направленных на повышение эффективности

⁴ Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. “The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance”. Boston: Harvard Business School Press, 2001

проведения инноваций, представляют большой научный и практический интерес и являются крайне актуальной проблемой.

Степень разработанности проблемы. Выбранная тема диссертационного исследования затрагивает целый ряд направлений как в экономической науке, так и в смежных дисциплинах, включая управление, конфликтологию, психологию и социологию. Особенностью нашего исследования является рассмотрение проблемы, прежде всего, с позиций экономики труда и персонала. Вместе с тем изучение данной тематики предполагает необходимость выделения ряда проблемных областей, отражающих характер возникающих при этом причинно-следственных связей и логику их развития, в их числе: социально-трудовые отношения в финансово-банковском секторе; управление человеческими ресурсами при проведении инноваций; оценка эффективности управления человеческими ресурсами; стратегическое управление человеческими ресурсами и социально ответственное поведение компании.

Исследованием проблематики рынка труда, социально-трудовых отношений в России, непосредственно вопросами внутрифирменного управления трудом и его эффективности в контексте темы диссертационного исследования занимались известные российские ученые: Бобков В.Н., Волгин Н.А., Восколович Н.А., Гриценко Н.Н., Егоров В.В., Жильцов Е.Н., Калашников С.В., Колосова Р.П., Костаков В.Г., Костин Л.А., Меликьян Г.Г., Мысляева И.Н., Разумова Т.О., Рошин С.Ю., Руденко Г.Г., Симонова И.Ф., Федин В.В., Федченко А.И., Чижова Л.С., Эйтингтон В.Н. и др. Значительный вклад в изучение проблемы управления человеческими ресурсами внесли также известные российские ученые, как: Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Генкин Б.М., Егоршин А.П., Еремин Б.Л., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Кибанов А.Я., Маслов В.И., Митрофанова А.Е., Мясоедова Т.Г., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Пугачев В.П., Шекшня С.В. и др. Среди исследований рынка труда и внутрифирменного управления персоналом в финансово-банковской сфере стоит отметить работы Алавердова А.Р., Безделова Д.А., Волгиной О.Н., Лобановой Т.Н., Мурычева А.В., Никоновой Т.В., Чижова Н.А., Ярыгина С.В. и др.

Исследованию оценки эффективности управления человеческими ресурсами традиционно уделяется большое внимание иностранными специалистами. Среди работ наиболее известных ученых в данной области стоит отметить следующие имена: Биатти Р. (Beatty R.), Бодроу Д. (Boudreau J.), Герхарт Б. (Gerhart B.), Губман Э. (Gubman E.), Каплан Р., Левин Д. (Lewin D.), Митчелл Д. (Mitchell D.), Нортон Д., Рамстад П. (Ramstad P.), Фитц-енц Я..

Большое внимание данной проблематике в своих работах уделяли известные специалисты по экономике труда: Бартел А., (Bartel A.), Баси Л. (Bassi L.), Ичниовски К. (Ichniowski C.), Капели П. (Capelli P.), Лазар Э. (Lazear E.), Ньюмарк Д. (Neumark D.), Шоу К. (Shaw K.) и др.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами активно разрабатывалась следующими зарубежными специалистами: Армстронг М., Биир К. (Beer X.), Бохал П. (Boxall P.), Гест Д., Джексон С. (Jackson S.), Петигрю А. (Pettigrew A.), Ульрих Д., Фомбрун К. (Fombrun C.), Шулер Р. (Shuler R.) и др. Изучение социально-ответственных подходов к проведению инновационных преобразований получило распространение благодаря деятельности Международной Организации Труда. Неудивительно, что в рамках исследовательской программы МОТ опубликовано наибольшее число работ по данной тематике, среди них важное место занимают работы: Озоу П. (P.Ozoux), Роговского Н., Стартчер Г. (Startcher G.), Уэйн К. (Wayne C.), Эссер Д. (Esser D.) и др. В России проблематике социальной ответственности посвящены работы: Ахинова Г.А., Гонтмахера Е.Ш., Литовченко С.Е., Мартынова В.Г., Проколова Ф.Т. и др.

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами имеет высокую практическую значимость. В связи с этим большой вклад в исследование этой темы внесли методики и результаты исследований многих коммерческих консалтинговых компаний: PWC, Wattson&Wyatt, Hewitt, Tower&Perrin и др.

Статистическим исследованием взаимосвязей между управлением человеческими ресурсами и результатами работы компании занимались в основном европейские и американские исследователи. Начиная с 1990-х годов, независимо друг от друга в своих трудах подтвердили наличие значимой положительной связи между деятельностью по управлению человеческими ресурсами и результатами работы компании (прибылью, акционерной стоимостью и т.д.): Борман У. (Borman W.), МакДаффи Д. (MacDuffie J.), Пфеффер Д. (Pfeffer J.), Райт П. (Wright P.), Рассел Д. (Russel J.), Терброг Д. (Terborg J.), Хьюзелид М., Шнайдер Б. (Schneider B.). Вместе с тем, эмпирическому исследованию зависимости между методами управления человеческими ресурсами и инновационной активностью компаний посвящено небольшое количество работ, например Куна П. (Cuhna P.), Лаурсен К. (Laursen K.), Фосс Н. (Foss N.).

Многие исследователи отмечают, что, несмотря на большое количество теоретических исследований эффективности управления человеческими ресурсами, вопрос оценки эффективности остается все еще малоизученным, особенно применительно к инновационным преобразованиям. Отмечается также острый дефицит эмпирических исследований. Актуальность проблемы, недостаточная изученность данной темы, а также высокая практическая значимость результатов подобного рода исследований определили выбор темы диссертации, постановку цели и задач работы.

Целью диссертационной работы являлось исследование методологических основ, разработка и апробация методики оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора.

Исходя из выработанной цели, нами были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать и систематизировать особенности рынка труда банковского сектора, основные проблемные области в управлении человеческими ресурсами при проведении инноваций в банках.

2. Рассмотреть существующие методологические подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами и определить основные критерии подобной оценки применительно к процессу проведения инноваций.

3. Разработать и апробировать методику оценки эффективности управления персоналом, учитывающую особенности проведения инновационных преобразований.

4. На основе эмпирического обследования определить эффективные методы управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора.

5. Выработать практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в банковском секторе.

Объектом исследования являются социально-трудовые отношения в компаниях финансово-банковского сектора.

Предметом исследования выступают управленческие решения, направленные на эффективное использование человеческих ресурсов при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора.

Теоретической и методологической основой исследования стали работы российских и зарубежных авторов по экономике труда, управлению персоналом, управлению организацией, социологии и психологии управления,

проведению изменений, в особенности проектов инновационных преобразований.

В ходе работы над диссертационным исследованием применялись методы: научной классификации, систематизации, логического и сравнительного анализа. При сборе данных использовались методы анкетирования и структурного интервью. Для обработки собранных данных применялись методы статистического анализа.

Информационной базой исследования послужили статистические данные компаний и обзоров рынка труда, результаты эмпирических исследований российских и иностранных авторов, публикации периодической печати, материалы российских и международных конференций, нормативные документы международных организаций и российских государственных органов.

Основой эмпирического исследования стали результаты авторского обследования компании. Обследование проводилось в форме электронного анкетирования сотрудников, руководства изучаемой компании в 2007–2008 годах. В 2007г. получено и обработано 575 анкет, в 2008г. – 621 анкета.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

1. Определены ключевые характеристики рынка труда финансово-банковского сектора. Выявлены и классифицированы основные проблемы в управлении человеческими ресурсами, препятствующие эффективному проведению инновационных преобразований в разных типах банков (инвестиционных, корпоративных, розничных); осуществлена типология причин, порождающих эти проблемы.

2. Определены основные требования, предъявляемые к оценке эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций. Разработана и апробирована методика проведения этой оценки, основанная на использовании показателя «уровень вовлеченности» персонала, учитывающая влияние стратегического управления человеческими ресурсами и социально ответственного поведения компании. Доказана высокая практическая эффективность данного методического подхода.

3. Получены количественные оценки влияния отдельных методов управления человеческими ресурсами на эффективность проведения инноваций: статистически подтверждена высокая социально-экономическая эффективность методов стратегического управления человеческими ресурсами; значимость систем коммуникации, обучения, адаптации, найма и др. На этой основе

выявлены основные направления в повышении эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций.

4. Эмпирически подтверждена экономическая эффективность социально ответственного поведения компании в области управления человеческими ресурсами при проведении инноваций. Получены количественные оценки экономической отдачи от социально ответственного поведения за счет снижения текучести и повышения уровня вовлеченности персонала.

5. Предложен ряд практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности проведения инноваций и предусматривающих: определение сроков планирования инновационных программ; обеспечение согласованности системы оплаты труда с целями инноваций; активное использование компаниями методов социально ответственного поведения и др.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в углублении знаний по экономике труда и управлению персоналом, с точки зрения: эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций, роли и места методов стратегического управления в системе управления предприятием, оценки внутрифирменных социально-трудовых отношений. Результаты диссертационного исследования могут использоваться для разработки эффективных управленческих решений на предприятиях, проведения практической оценки эффективности управления человеческими ресурсами; в качестве методической основы при проведении эмпирических исследований эффективности управления человеческими ресурсами, а также для дальнейшей научно-исследовательской работы по данной проблематике.

Апробация результатов и публикации. Результаты исследования были представлены на ряде научных конференций: «Ломоносов–2008»; «Ломоносов–2009»; международной конференции «Инновационное развитие экономики России: национальные задачи и мировые тенденции» (Москва, 2008); на круглом столе, посвященном 90-летию МОТ в МГУ (Москва, 2009); международной научно-практической конференции «Экономическая, социальная и психологическая адаптация личности в современных условиях» (Воронеж, 2009).

Основные теоретические выводы и практические результаты диссертации используются в учебном процессе при преподавании отдельных разделов учебных курсов «Экономика персонала» и «Экономика труда». Отдельные управленческие рекомендации, выработанные в ходе исследования, были применены на практике на обследуемом предприятии.

Ключевые практические и теоретические результаты диссертационного исследования представлены в 9 печатных работах.

Цель исследования, а также поставленные задачи определили следующую **структуру и логику диссертационной работы**:

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Управление человеческими ресурсами при проведении инноваций в финансово-банковском секторе

- 1.1 Рынок труда и управление человеческими ресурсами в банках
- 1.2 Особенности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций
- 1.3 Социально ответственный подход к проведению инновационных преобразований

ГЛАВА 2. Методология оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций

- 2.1 Основные методические подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами
- 2.2 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций
- 2.3 Технология оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций (авторская методика)

ГЛАВА 3. Эмпирическое исследование эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций

- 3.1 Апробация авторского подхода к оценке эффективности методов управления человеческими ресурсами
- 3.2 Интерпретация результатов проведенного эмпирического исследования
- 3.3 Рекомендации по совершенствованию управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в банках

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

1. Ключевые характеристики рынка труда финансово-банковского сектора и особенности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций

Научная разработка проблемы оценки эффективности управления человеческими ресурсами, как объективную предпосылку, предполагает

необходимость анализа рынка труда данного сектора и определения основных особенностей управления человеческими ресурсами в банках. Поэтому в диссертации детально проанализированы соответствующие показатели. В частности отмечено, что банковский сектор в России крайне неоднороден и следует говорить об отдельных сегментах рынка труда банковского сектора. В связи с этим анализ рынка труда проведен с учетом различных типов банков: розничных, корпоративных, инвестиционных. При этом в работе рассмотрены особенности социально-трудовых отношений, прежде всего, в крупных финансово-банковских институтах. В финансово-банковском секторе в России на 2009г. занято более 1 млн. человек. Среди основных характеристик рынка труда выделены: *специфика сегментации банковского рынка труда; относительно высокий уровень оплаты труда; глубокая дифференциация в размере оплаты труда (2 место в экономике); высокие темпы роста (до 2008г.) спроса на труд и приток специалистов из других секторов экономики; низкая производительность труда по сравнению с ведущими иностранными банками и др.*

Мировой экономический кризис, начавшийся с банковского сектора, оказал серьезное влияние на рынок труда в данной отрасли. Кризис привел к значительному падению спроса на рынке труда, причем, в отличие от других секторов, банки пошли по пути высвобождения персонала. Снизилась темпы роста заработной платы, так в 2009 году они в реальном выражении будут отрицательными впервые с 2000 года. Система оплаты труда в банковском секторе претерпевает серьезные изменения: уменьшается доля переменного вознаграждения, вводятся ограничения на размер премиальных, получают распространение системы отложенного вознаграждения. Причем данные процессы носят общемировой характер.

Кризис усилил потребность в инновационных преобразованиях в банках. Поэтому в диссертации представлен анализ основных задач управления человеческими ресурсами при проведении инноваций и показано, что высокая доля неудач при проведении инноваций объясняется недостаточно грамотными подходами к управлению человеческими ресурсами.

Проведенное исследование разработок⁵ по данной тематике выявило широкий круг проблем в управлении человеческими ресурсами, с которыми сталкивается компания при проведении инноваций. Среди наиболее проблемных

⁵ В том числе, на основе работ Аистойвой М.Д., Куна П., Лаурсен К., Фосс Н. и др.

вопросов в работе отмечены: увеличение текучести сотрудников; потеря ключевых сотрудников; повышение абсентеизма; снижение лояльности сотрудников; увеличение числа конфликтов в коллективе; снижение числа новаторских предложений; нежелание сотрудников участвовать в процессе инновационных преобразований; недостаток квалификации сотрудников. Далее наиболее характерные проблемы в управлении человеческими ресурсами классифицированы по различным типам инновационных преобразований (в т.ч. реинжиниринга, слияний и поглощений, внедрения инновационных технологий, реструктуризации). Это позволило в дальнейшем специфицировать предлагаемые управленческие решения в зависимости от типов инноваций.

Отмеченные выше внешние негативные проявления, возникающие при проведении инноваций, как показало исследование, имеют ряд первопричин. В связи с этим в диссертации доказано, что следует различать проблемы в управлении персоналом, вызванные: *сопротивлением изменениям со стороны персонала; недостаточной квалификацией и подготовленностью сотрудников к программам инновационных преобразований; негативными для сотрудников административными решениями (например, программами сокращений персонала)*. При подготовке управленческих решений необходимо учитывать, что данные первопричины могут проявляться в определенной комбинации, и идентифицировать и определять меру значимости каждой из них.

Представленный в диссертации анализ проблем управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в комбинации с характеристиками рынка труда финансово-банковского сектора позволили выявить основные задачи в управлении человеческими ресурсами для различных типов банков (результаты представлены в табл. 1).

Таким образом, эффективные методы управления человеческими ресурсами при *проведении инноваций, как показано в исследовании, должны учитывать различия в типах банков и быть нацеленными на решение следующих задач*: 1) преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; 2) вовлечение сотрудников в процесс проведения инноваций; 3) подготовку сотрудников к инновационным преобразованиям; 4) удержание сотрудников; 5) смягчение последствий негативных административных решений (сокращений, массовых увольнений сотрудников) и др.

Таблица 1.

Основные особенности в управлении человеческими ресурсами при проведении инновационных преобразований в разных типах банков.

	Инвестиционный банк	Розничный банк	Корпоративный банк
Трудности при проведении инноваций	Мотивация сотрудников, вовлечение ключевых специалистов в проект	Координация проекта, преодоление сопротивления изменениям	Вовлечение сотрудников в проект проведения инноваций, преодоление разобщенности отделов
Направленность методов управления персоналом	Индивидуализация управленческих решений (в основном направлены на ключевых сотрудников)	Массовый характер	Смешанная: в основном массовая, с определением ряда ключевых сотрудников
Реализация задачи удержания сотрудников при проведении инноваций	Удержание ключевых сотрудников	Общее снижение текучести персонала	Общее снижение текучести персонала
Эффективность монетарных методов поощрения сотрудников к инновациям	В целом низкая, из-за относительно высокого уровня оплаты труда	Высокая	Средняя
Особенности коммуникации внутри компании с сотрудниками	Через бизнес-лидеров, топ-менеджмент	Через менеджеров среднего звена	Комбинация обоих способов

В диссертации показано, что с учетом специфики рынка труда банковского сектора *наиболее оптимальным управленческим решением, отвечающим данным требованиям выступает стратегическое управление человеческими ресурсами и социально ответственный подход к проведению инновационных преобразований* и определен механизм их взаимосвязей и влияния на эффективность проведения инноваций.

2. Методология оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций

В контексте целей диссертационного исследования в работе проведен анализ существующих подходов к оценке эффективности управления

человеческими ресурсами. При этом выявлены и систематизированы ключевые методологические проблемы при проведении оценки, такие как: выбор между анализом эффективности всей системы управления человеческими ресурсами или отдельными методами; выбор показателей для анализа; уровень анализа; тип исследования и проблема устойчивости получаемых оценок во времени.

В процессе изучения фундаментальных научных исследований рассмотрена эволюция взглядов на проблему оценки эффективности управления персоналом с точки зрения специалистов по экономике труда (в т.ч. Бартел А., Ичниовски К., Капелли П., Ньюмарка Д. и др.) и экспертов в области управления человеческими ресурсами (Беккера Б., Геста Д., Ульриха Д. и др.). Далее были выявлены следующие проблемные аспекты оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций.

Во-первых, сложности в использовании стандартных показателей для проведения оценки. Прежде всего, это касается группы зависимых (конечных) показателей. Такие традиционно используемые зависимые показатели как производительность труда, выручка, акционерная стоимость и т.д. не могут быть использованы при проведении инноваций для оценки эффективности. Это связано с тем, что при проведении инновационных преобразований быстрое повышение выручки (или производительности) не всегда является самоцелью проекта. Более того, внедрение в жизнь практически любого инновационного проекта требует инвестиций, что естественно в краткосрочном периоде приводит к уменьшению прибыли компании. Соответственно оценка динамики традиционных финансовых показателей ничего не даст для понимания эффективности управления персоналом.

Во-вторых, наличие временного лага. Проект проведения инноваций занимает определенное время: краткосрочные проекты обычно занимают 3–6 месяцев, а большинство проектов – около 1–2 лет. Учитывая, что средний срок службы сотрудников в финансово-банковском секторе в России сегодня составляет 3–4 года, то очевидно, что период проведения инновационных преобразований является применительно к сотрудникам достаточно длительным. Это приводит к необходимости анализа данных в динамике, то есть проведения сравнения с результатами до начала изменений.

В-третьих, компании редко знают характерные статистические показатели для своего бизнеса в период проведения инноваций и, как следствие, лишены качественных целевых ориентиров.

Проведенный анализ существующих методов оценки эффективности управления человеческими ресурсами показал слабую применимость используемых большинством исследователей показателей для целей проведения инноваций. Так, использование финансовых показателей затруднено по причинам: их высокой вариабельности в период проведения изменений и потребности в инвестициях со стороны компаний. Применение интегрального показателя достижения целей преобразований (например, средневзвешенной суммы показателей достижения каждой из целей) осложнено большим количеством возможных факторов. Уровень текучести персонала также не может являться идеальным показателем, так как: 1) инновации зачастую связаны с необходимостью высвобождения персонала, 2) компании редко знают свой естественный уровень текучести при проведении инноваций, 3) низкая текучесть кадров, рассматриваемая в отрыве от остальных показателей, не отражает, конечно, реальной эффективности управления персоналом на предприятии. Тем не менее, мы считаем правильным использование уровня текучести как одного из показателей эффективности управления персоналом при проведении инноваций в совокупности с рядом других.

В связи с этим в диссертации далее показано, что эффективный показатель оценки должен учитывать как настроение сотрудников, так и их лояльность и готовность к инновациям. При этом наиболее оптимальным *показателем в данном контексте является уровень вовлеченности персонала*. Уровень вовлеченности персонала является фактически количественным показателем, описывающим силу проявления основных проблем с персоналом при проведении инноваций, определенных нами в диссертации. Это интегральный показатель, отражающий следующие характеристики человеческих ресурсов компании: *лояльность сотрудников (их готовность остаться в компании), активность сотрудников (их желание работать сверх базовых обязанностей), отношение сотрудников к компании и принципам ведения бизнеса*. Мы считаем, что *уровень вовлеченности персонала прямо характеризует вероятность успеха проведения инноваций с точки зрения управления человеческими ресурсами*. Ряд авторов (например, Вук К., Гиббонс Д.⁶) в своих работах косвенно подтверждают наш выбор. Выбор уровня вовлеченности в качестве основной переменной в методике оценки объясняется также относительной простотой расчета и универсальностью в использовании. Отметим, что проведенное нами

⁶ Woock C., Gibbons J. "Evidence based human resources in action", The Conference Board, 2008, www.conference-board.org

эмпирическое обследование подтвердило справедливость наших предположений.

3. Авторская технология оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций

Представленный в диссертации анализ существующих подходов к оценке эффективности управления человеческими ресурсами подтвердил проблемность их применения при проведении инноваций. В связи с этим была разработана оригинальная методика количественной оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций. В качестве теоретической основы методики были использованы подходы Беккера Б., Геста Д., Хьюзелида М., Ульриха Д.⁷, а при построении количественных показателей – ставшие классическими разработки Яка Фитц-енца⁸ и Института Саратога.

В отличие от существующих подходов, представленная в диссертации, технология оценки эффективности управления человеческими ресурсами базируется на *использовании показателя «уровня вовлеченности» сотрудников как индикатора этой эффективности; выделении методов стратегического управления человеческими ресурсами; оценке эффективности социально ответственных методов управления.*

Разработка методики оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций предполагает следующий ряд действий: 1) выделение основных элементов кадровой политики, влияющих на эффективность проведения инноваций; 2) определение групп зависимых и независимых показателей; 3) разработку технологии расчета показателей.

Опираясь на проведенный анализ особенностей управления человеческими ресурсами при проведении инноваций, мы выделили основные элементы кадровой политики (учтены в независимых показателях), влияющие на эффективность проведения инноваций. В разработанной технологии оценки эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций выделено несколько групп показателей: конечные показатели (зависимые переменные), определяющие эффективность процесса проведения инновационных преобразований; независимые переменные – показатели,

⁷ Беккер Б., Хьюзелид М., Ульрих Д. «Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность», М.: Вильямс, 2007

⁸ Fitz-enz J., Davidson B., “How to measure human resources management”, 3rd edition, NY.: McGraw-Hill, 2002

качества управления человеческими ресурсами, систем оплаты труда, коммуникации и управления проектом изменений.

В соответствии с разработанной методикой в качестве зависимых переменных предложено использовать: уровень вовлеченности персонала, показатель достижения целей проекта инновационных преобразований. Контрольной переменной является уровень текучести персонала. При этом анализ данных по текучести при проведении инноваций, на наш взгляд, необходимо проводить, *разделяя текучесть на естественную и вызванную преобразованиями в компании*, которую, в свою очередь, *необходимо анализировать в зависимости от уровня ценности сотрудников для организации*.

Основными независимыми переменными в технологии оценки являются показатели качества следующих элементов кадровой политики: найма и отбора персонала, адаптации, мотивации, обучения персонала, стратегического и социально ответственного управления, коммуникации, оплаты труда, управления проектом внедрения инноваций. Отдельное выделение коммуникации и системы оплаты труда объясняется их важностью при проведении инноваций, а также необходимостью определения экономической эффективности стратегических методов управления человеческими ресурсами.

Технология построения количественных показателей (индикаторов) основывалась на оценке качества каждого из рассматриваемых нами элементов кадровой политики и системы управления компанией. Под качеством элемента кадровой политики мы понимаем соответствие заданному нами модельному идеалу. Таким образом, каждый из элементов системы управления человеческими ресурсами получил свою количественную оценку в баллах от 0 до 100. Для объективности получаемых значений показатель по каждому элементу кадровой политики включал в себя: количественные индексы, статистические данные компании и рынка труда, оценки работников, оценки руководителей компании, оценки экспертов. При построении показателей оценивались следующие ключевые характеристики: *наличие и разнообразие используемых методов управления, удовлетворенность работников, экономическая эффективность данных методов управления*. На базе рассчитанных балльных оценок получена возможность проведения статистического анализа зависимостей между показателями.

Таким образом, в отличие от существующих на сегодняшний день подходов предложенная технология оценки эффективности управления

человеческими ресурсами позволяет, *во-первых, осуществлять оценку в период проведения инноваций в компаниях; во-вторых, измерять экономическую эффективность социально ответственного поведения; в-третьих, оценивать готовность компании к проведению инноваций.* Разработанная технология обладает рядом преимуществ: *высокой степенью объективности получаемых количественных показателей* (доля экспертных оценок в весе большинства показателей не превышает 30%, остальные данные берутся из статистических показателей компании, рынка труда и результатов опроса сотрудников); *возможностью применения в различных отраслях экономики, прежде всего сфере услуг; сравнимостью с результатами других исследований.* Проведенное автором эмпирическое обследование и полученные результаты подтвердили возможность практического использования разработанной технологии оценки.

4. Апробация методики и полученные результаты

Для подтверждения гипотез о роли стратегического управления человеческими ресурсами и определения эффективных методов управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в банках было проведено эмпирическое обследование на базе разработанной технологии оценки. Обследование проводилось в 2007–2008 гг. и включало анкетирование 575 сотрудников в 2007 году и 621 в 2008г. российского филиала иностранного банка, проходившего этап проведения инновационных преобразований. Обследование было сплошным и включало в себя электронное анкетирование сотрудников, сбор и обработку статистической информации по компании и рынку труда в финансово-банковской отрасли. Анкета опроса включала в себя 165 вопросов по следующим темам: отношение к изменениям; лидерство; ценности и принципы ведения бизнеса; оценка принятых решений руководством; развитие и обучение; вознаграждение сотрудников; коммуникации внутри компании; эффективность ведения бизнеса; социальная ответственность компании; управление производительностью и др. Организационные особенности банка, его разделение на пять независимых подразделений, позволили оценить эффективность различных методов управления человеческими ресурсами в одинаковых условиях проведения инновационных преобразований. Проведение двух обследований за указанный период позволило проследить динамику основных показателей в период проведения инновационных преобразований.

Полученные результаты показали, что *методы стратегического и социально ответственного управления действительно имеют значительное*

положительное влияние на эффективность проведения инноваций в компаниях. Так, показатель стратегического управления человеческими ресурсами продемонстрировал прямую положительную корреляцию с уровнем вовлеченности персонала (коэффициент корреляции составил 0,89). При этом, рассмотрев взаимосвязь других элементов кадровой политики с показателем уровня вовлеченности, мы обнаружили, что лишь показатель по системе обучения демонстрирует положительную корреляцию с уровнем вовлеченности. *Подтверждена гипотеза о наличии корреляции между уровнем вовлеченности персонала и достижением целей проведения инноваций.* Таким образом, на основании совокупности статистических результатов мы имеем возможность утверждать, что *уровень вовлеченности может применяться как показатель эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций.*

Анализ зависимости уровня текучести и качества управления человеческими ресурсами показал следующее. Отрицательная корреляция между уровнем текучести и показателями качества управления отмечена практически для всех элементов кадровой политики, кроме системы отбора персонала, где можно констатировать отсутствие корреляции. Традиционные методы управления персоналом (без учета стратегических) прямо влияют на уменьшение текучести кадров, но при этом практически не приводят к повышению вовлеченности персонала. *В то время как использование методов стратегического и социально ответственного управления уменьшает текучесть и увеличивает уровень вовлеченности персонала.*

Была проведена оценка экономической эффективности использования методов стратегического управления персоналом. Для этого был осуществлен сравнительный анализ двух стратегий управления: социально ответственного поведения и политики «высокого денежного вознаграждения». Мы предположили, что достичь задачи удержания и вовлеченности персонала при проведении инноваций можно не только эффективными методами управления, но и высокой заработной платой, введением гарантированных премий, другими инструментами монетарной мотивации.

Полученные зависимости подтвердили наше предположение о возможности повышения эффективности внедрения инноваций политикой высокой заработной платы. В то же время, если сравнивать влияние «денежной стратегии» на уровень вовлеченности по сравнению с методами стратегического управления, то стоит отметить, что, несмотря на наличие положительной

взаимосвязи сила этого влияния слабее. Для достижения низкого уровня текучести необходимо более значительное (на 34%) повышение показателя системы вознаграждения по сравнению с изменением уровня вовлеченности персонала. *Этот результат свидетельствует о возможности использования чистой «денежной стратегии», но ее большей стоимости для компании.* Учитывая, что стоимость методов стратегического управления человеческими ресурсами подвержена эффекту масштаба (т.е. стоимость в расчете на одного сотрудника уменьшается по мере роста числа сотрудников), можно сделать вывод, что относительная эффективность политики денежного вознаграждения будет падать по мере роста числа сотрудников в компании. Получается, что *использование методов социально ответственного проведения инновационных преобразований оправданно, особенно в случае больших корпораций.*

Детальный анализ ответов респондентов показал, что социально ответственное поведение компании имеет значение при оценке сотрудниками своего работодателя. Так, 64% сотрудников заявили, что учитывают социально ответственное поведение компании при формировании своего отношения к ней. *При этом среди тех, для кого социально ответственное поведение компании значимо, доля сотрудников, заявивших, что не собираются покидать компанию, больше на 9%.* Это служит еще одним подтверждением влияния социально ответственного поведения на уровень текучести персонала.

В диссертации также проанализирована динамика ряда показателей в период инновационных преобразований. Так, во всех подразделениях произошло падение уровня вовлеченности в период проведения инноваций. При этом оказалось, что относительное падение уровня вовлеченности персонала в процессе проведения инноваций было меньшим в подразделениях с изначально более высоким значением показателя стратегического управления человеческими ресурсами. В среднем, увеличение уровня социальной ответственности на 1 процентный пункт в период до проведения инноваций приводило к уменьшению относительного падения уровня вовлеченности в период проведения преобразований на 0,4 процентных пункта. Этот факт доказывает *необходимость инвестирования в развитие человеческих ресурсов через инструменты социальной ответственности и что данные затраты окупаются более высокой эффективностью проведения инноваций в период изменений.*

Одной из основных проблем при проведении инноваций является коммуникация. В связи с этим анализу системы коммуникации в период

проведения изменений было уделено особое внимание. *Высокий уровень показателя по коммуникации практически никак не влиял на уровень текучести сотрудников, при этом имел положительную корреляцию с уровнем вовлеченности персонала.* Учитывая это, можно утверждать, что хорошая коммуникация не удерживает сотрудников от увольнения, но предотвращает падение лояльности сотрудников в период преобразований. Аналогичную тенденцию можно отметить и для других элементов кадровой политики (адаптации, обучения и т.д.), правда, в меньших масштабах. *Это подтверждает комплексный характер влияния методов управления человеческими ресурсами на эффективность инновационных преобразований,* а сбалансированность всех элементов системы управления и является одним из базовых принципов концепции стратегического управления и социально ответственного поведения.

5. Практические рекомендации по совершенствованию управления человеческими ресурсами при проведении инноваций

Проведенное обследование и анализ существующих исследований по данной проблематике позволили нам выработать систему мер по повышению эффективности управления персоналом при проведении инноваций. К примеру, нами предложены следующие рекомендации.

1. Статистически обоснованная эффективность методов стратегического управления человеческими ресурсами и социально ответственного поведения позволяет рекомендовать компаниям внедрять их для повышения успешности как своей операционной деятельности, так и проведения инноваций. При этом внедрение методов стратегического управления должно предшествовать началу проведения инновационных изменений. С учетом полученных результатов о падении уровня вовлеченности этот *период должен составлять как минимум период равный ориентировочному сроку проведения инноваций.*

2. При проведении анализа разных групп респондентов нами был обнаружен серьезный разрыв в полученных оценках между тремя группами сотрудников: высшем менеджментом, руководителями среднего звена и рядовыми сотрудниками. Так, по большинству показателей оценки рядовых сотрудников были значительно ниже оценок менеджеров среднего звена, которые в свою очередь несильно отличались от оценок топ-менеджеров (см. рис. 1).

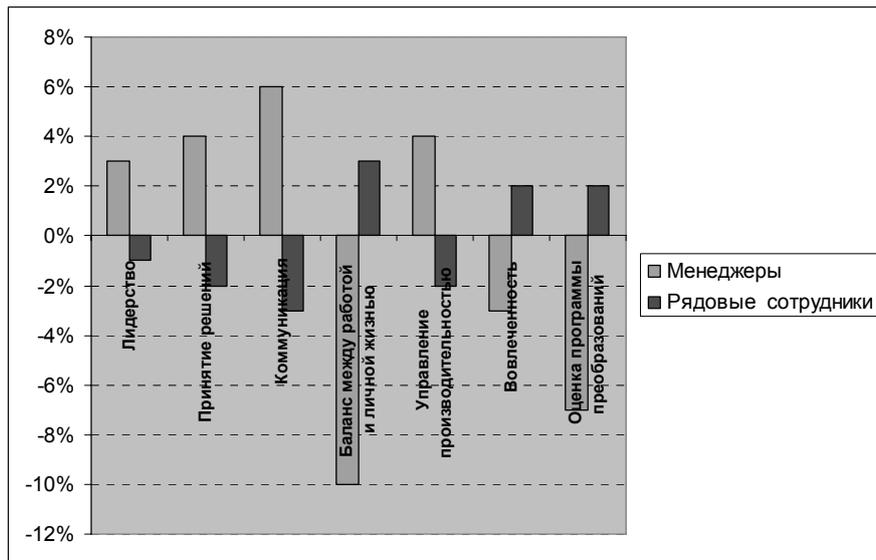


Рисунок 1. Разница со средним значением в ответах менеджеров и рядовых сотрудников по категориям.

На наш взгляд, такой разрыв в оценках вызван недостаточной подготовленностью управленцев среднего звена. Традиционно при проведении инноваций большое внимание уделяется коммуникации со стороны руководителей. Практика же показывает, что менеджеры среднего звена оказываются не готовы к «ретрансляции» полученной от высшего руководства информации. Мы считаем, что в *период проведения инноваций особое внимание стоит уделять работе с руководителями среднего звена, повышению их квалификации.* Крайне эффективными являются программы обучения и развития менеджеров способам передачи информации о предстоящих инновационных преобразованиях.

3. Результаты исследования подтвердили важность системы коммуникации при проведении инноваций. При этом компаниям было бы целесообразно значительно *увеличить как число каналов коммуникации, так и ее периодичность.*

4. Система вознаграждения получила в нашем обследовании одну из наиболее негативных оценок со стороны сотрудников. Более детальный анализ ответов показал, что уровень денежной компенсации оказался не настолько низким. Основной негативный эффект у сотрудников вызывало непонимание принципов построения компенсационной политики в период проведения инноваций. Действительно, зачастую ни премиальная система, ни система годовой оценки не включают в себя оценку участия сотрудника в процессе проведения инноваций. В качестве рекомендации предлагаем компаниям *включать оценку участия сотрудника в процессе проведения инноваций в*

систему регулярной оценки результатов работы и увязывать эти результаты с системой денежного вознаграждения.

5. Проведение инноваций практически всегда связано с необходимостью высвобождения персонала. Как показали результаты нашего исследования, *социально ответственное проведение сокращения сотрудников в долгосрочной перспективе является для компании экономически выгодным.* Среди наиболее эффективных методов стоит отметить: помощь в трудоустройстве, программы «мягкого» сокращения, выплату дополнительных пособий и т.д.

6. *Максимальное вовлечение сотрудников в процесс планирования и проведения инноваций* позволяет значительно повысить вовлеченность сотрудников и решить проблему их удержания. Выделение среди наиболее успешных и активных сотрудников компании «чемпионов» по изменениям (экспертов, вовлеченных во все процессы проведения инноваций) позволяет наладить каналы коммуникации и повысить доверие сотрудников к инновационным программам.

Отдельно необходимо отметить возможности государства в распространении и поощрении методов стратегического управления и социально ответственного поведения компаний. На наш взгляд, существует несколько направлений решения данной задачи.

Во-первых, *это содействие практике социально ответственного поведения*, которое, в том числе, возможно через механизмы налоговой политики. Так, считаем целесообразным предложить снижение налоговой нагрузки и упрощение налогового администрирования (например, в вопросе отнесения на себестоимость) по расходам компании, относящимся к социально ответственным (компенсационным выплатам сотрудникам при сокращении сверх определенных законодательством норм, расходах на благотворительность, медицинское страхование и т.д.).

Во-вторых, *государство могло бы активнее содействовать развитию практики «мягкого» высвобождения персонала.* Например, через развитие рынка услуг «аутплейсмента». Так, в Европе и США распространение получили компании, оказывающие услуги «аутплейсмента», то есть консультирования, переобучения и оказания помощи в поиске работы сокращаемым сотрудникам компании. Данные услуги традиционно оплачивает компания. В России рынок этих услуг находится в зачаточном состоянии и единичные компании оказывают подобные услуги. Функция содействия трудоустройству сокращаемых сотрудников фактически целиком возложена на Федеральную Службу

Занятости. На наш взгляд, поощрение со стороны государства распространения частных компаний, оказывающих подобные услуги, способно как снизить нагрузку на государственную службу занятости, так и повысить эффективность процесса трудоустройства сокращаемых сотрудников. Помощь государства могла бы заключаться, например, в уменьшении размера компенсационных выплат сокращаемому работнику со стороны предприятия, в случае если компания оплачивает услуги «аутплейсмента» для сокращаемых сотрудников.

В-третьих, *государство как крупнейший работодатель в нашей стране должно было бы являться примером социально ответственного поведения*. При этом в настоящее время далеко не все крупнейшие государственные компании сертифицированы по международным стандартам социальной отчетности.

В-четвертых, важнейшим вопросом с точки зрения государственного регулирования является *содействие развитию трипартизма*. Так, в развитых странах проведение проектов крупномасштабных инновационных преобразований в компаниях практически невозможно без участия профсоюзных органов рабочих. Зачастую роль защиты интересов работников берут на себя отраслевые Советы рабочих, при этом сотрудники могут даже не состоять в этой организации. В России же во многих отраслях (например, в банковском секторе) отсутствует реальное профсоюзное движение, или профсоюзы имеют право участвовать в согласовании проектов преобразований только в случае предстоящих сокращений. На наш взгляд, государство могло бы способствовать более активному развитию объединений работников и участия работников в принятии решений при проведении проектов инноваций в компаниях.

III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

По теме диссертации опубликованы следующие работы в рецензируемых изданиях:

1. Принципы эффективного управления персоналом при проведении инноваций // Человек и труд, 2009, №9. – 0,4 п.л.

2. Эффективность социальной ответственности бизнеса при проведении реструктуризации в компаниях // Уровень жизни населения регионов России, 2009, № 10. – 0,6 п.л.

в других изданиях:

3. Социально ответственный подход к проведению реструктуризации компаний // Достойный труд – ключевой ресурс инновационного развития: Доклады и тезисы докладов Круглого стола, посвященного 90-летию МОТ / Под

ред. Р.П.Колосовой, М.Лубиовой. – М: Издательство Московского университета, 2009. – 0,7 п.л.

4. Оценка эффективности методов управления человеческими ресурсами при проведении инноваций // Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение: Вторая Международная научная конференция, Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 22-24 апреля 2009г., Сборник статей, Том 2 / Под. ред. В.П.Колесова, Л.А. Тутова. – М.: МАКС Пресс, 2009. – 0,6 п.л.

5. Социально ответственное поведение компании как инструмент повышения адаптации персонала при проведении инноваций // Сборник тезисов докладов Международной научно-практической конференции «Экономическая, социальная и психологическая адаптация личности в современных условиях». Воронеж, 2009. – 0,2 п.л.

6. Современные методы управления персоналом при проведении инноваций // Инновационные преобразования российской экономики и рынок труда: Междунар. науч. конф. Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 23-25 апреля 2008 г., Сборник научных статей по итогам конференции / Под. ред. В.П.Колесова, Р.П. Колосовой, Л.А. Тутова. – М.: МАКС Пресс, 2008. – 0,8 п.л.

7. Оценка эффективности методов управления человеческими ресурсами в компаниях финансово-банковского сектора: методология анализа // Современный рынок труда и трудовые отношения: актуальные проблемы и эмпирические исследования: Сборник аспирантских трудов / Под ред. Р.П.Колосовой, О.Н.Мироненко. – М.: ТЕИС, 2007. – 0,6 п.л.

8. Анализ эффективности методов управления персоналом в банковской отрасли // Материалы докладов XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А.Алешковский, П.Н.Костылев [Электронный ресурс]. – М.: Издательский центр Факультета журналистики МГУ им. М.В.Ломоносова, 2007. – 0,1 п.л.

9. Анализ влияния стратегического управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности компаний: на примере отделов прямых продаж розничных банков // Современная политика занятости в России в контексте концепции достойного труда: Доклады и тезисы выступлений на Ломоносовских чтениях 2005–2006 гг. / Под ред. Р.П.Колосовой. – М.: ТЕИС, 2006. – 0,6 п.л.