

ПЕРВЕНЦЕВ Алексей Валерьевич

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА
В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Специальность: 08.00.05-Экономика и управление народным хозяйством
(специализация 8 - экономика труда)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2008

Диссертация выполнена на кафедре «Управление персоналом»
Государственного университета управления

Научный руководитель: кандидат экономических наук, профессор
Ивановская Людмила Владимировна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Масленникова Надежда Павловна

кандидат экономических наук
Петрова Ирина Олеговна

Ведущая организация – **Академия труда и социальных отношений**

Защита состоится « » ноября 2008 года в 14 часов на заседании диссертационного Совета Д 212.049.03 в Государственном университете управления по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления.

Автореферат разослан « » октября 2008 года

Ученый секретарь
Диссертационного Совета Д 212.049.03
кандидат экономических наук

Каштанова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Банковская система является необходимым условием функционирования рыночной экономики и стабильности всей кредитно-денежной системы. Состояние банковской системы затрагивает материальные интересы почти каждого члена нашего общества, ущемление которых вызывает серьезные негативные политические, социально-психологические и иные последствия. Кроме того, банковская система способна полноценно и стабильно действовать в условиях рынка лишь тогда, когда по структуре и функциям она адекватна рыночной экономике.

Банки находятся в центре множества противоречивых, кризисных и трудно прогнозируемых процессов, идущих в экономике, политике и социальной сфере. Под давлением внешних обстоятельств они вынуждены проводить организационные изменения, менять собственные стратегии, системы и структуры управления в целях повышения эффективности и получения дополнительных конкурентных преимуществ. Необходимость изменений, реструктуризации и реорганизации относится не только к банкам, находящимся в кризисном состоянии, но и к благополучным банкам – таковы особенности и требования современной динамичной рыночной среды. При этом потребности самостоятельного решения проблем реструктуризации для каждого банка требуют использования научно-обоснованных методов и технологий организационных изменений.

Можно утверждать, что в настоящее время именно конкуренция систем управления и организационных решений начинает определять общий успех действий банков, их выживаемость и перспективы развития.

Одной из неотъемлемых составляющих реорганизации банка является развитие системы управления персоналом, обеспечивающей его переход из критического состояния в конкурентоспособное. Состояние человеческих ресурсов часто является существенным, явным или скрытым ограничением для решения стоящих перед банком проблем. Исходя из этого, система управления персоналом, формируемая в переходный для банка период, должна позволить своевременно выявлять потенциальные проблемы и возможности, связанные с состоянием человеческих ресурсов; обоснованно планировать мероприятия; осуществлять оперативное управление их реализацией.

Особенно важно развитие системы управления персоналом в банках в условиях организационных изменений, что обусловлено рядом факторов. Во-первых, система управления персоналом в банках имеет ряд существенных особенностей, причиной которых являются особенности организации и содержания труда персонала банка. Во-вторых, деятельность банков отличается повышенной степенью риска, которая увеличивается в условиях организационных

изменений. Усложнение кадровой работы, которое обуславливает состояние банка в условиях организационных изменений, требует пересмотра качественной и количественной характеристики всей системы управления персоналом банка.

Значимость проблем управления персоналом при проведении организационных изменений и их недостаточная проработка с позиции формирования целостной системы управления и учета специфики реорганизационных мероприятий обуславливает актуальность темы

Цель диссертационного исследования - разработка методологии, методических и практических рекомендаций по развитию системы управления персоналом банка путем нейтрализации кадровых рисков в условиях организационных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности банка.

В соответствии с поставленной целью предполагалось решить следующие **задачи**:

- рассмотреть сущность организационных изменений и выявить пути развития системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений для повышения конкурентоспособности банка;
- выявить особенности содержания и организации труда персонала банка и всей системы управления персоналом как основы для ее развития в условиях организационных изменений;
- выявить и классифицировать основные риски, возникающие при организационных изменениях банка, и методов управления ими как основы методических рекомендаций по развитию системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений;
- рассмотреть возможность использования методологий управления проектами и управления сопротивлением персонала для качественного изменения системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений;
- разработать на основе методов управления рисками, управления сопротивлением, управления проектом и установления критериев оценки кадровых бизнес-процессов методику по трансформации системы управления персоналом банка, состав и содержание этапов этого процесса;
- разработать методические и практические рекомендации по выбору и проектированию направлений развития системы управления персоналом.

Объектом исследования является система управления персоналом банка в условиях организационных изменений.

Предметом исследования являются цели, методы, процесс и оценка эффективности деятельности, направленной на развитие системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений.

Теоретической и методологической основой исследования развития системы управления персоналом послужили труды отечественных и зарубежных ученых.

Проблема управления организационными изменениями является многоаспектной, что требует привлечения к ее решению положений разных научных направлений. В большей степени наукой разработаны общие вопросы и методы управления организацией. Большинство научных трудов, связанных с темой исследования, принадлежит зарубежным авторам, что объясняется относительной новизной вопросов и недостаточным опытом управления организационными изменениями в современной России. Зарубежные исследования в недостаточной мере учитывают специфику российских экономических условий, сложившихся на данном этапе.

Вопросы управления организационными изменениями исследовали в своих работах такие зарубежные ученые, как: И.Адизес, И.Ансофф, Р.Бекхард, Ф.Валента, Дж.К.Гелбрейт, Л.Грейнер, Р.Л. Дафт, П.Друкер, Р.М.Кантер, Дж.Коттер, К. Левин, Е.Лоулер, Д.А.Надлер, Й. Рюэгг-Штюром, Н.Том, Р.Уотерман, И.Фишер, К.Фрайлингер, М.Хаммер, Дж.Хампи, Р.Харрис, П.Б.Чекленд, Э.Шейн, Й. Шумпетер и другие.

Изучению поведения человека, социальных групп в процессе проведения изменений в организации посвящены научные труды П.Друкера, Ю.А.Гануса, Дж.Коттера, Г.Минцберга, К.Э.Оксинойда, Л.Шлезингера и других ученых.

В России на уровне теории управления отдельные стороны поставленной проблемы рассмотрены в трудах Г.Л.Азоева, О.С.Виханского, И.Н.Герчикова, В.В.Глущенко, А.В.Завгородней, Л.В.Ивановской, А.Я.Кибанова, Э.М.Короткова, Э.Мазура, Б.З.Мильнера, В.М.Мишина, Г.Х.Попова, А.И.Пригожина, М.Л.Разу, В.С.Раппопорта, З.П.Румянцевой, Н.Тренева, А.В.Филиппова, Э.А.Фатхутдинова, В.Франчука, Р.Шапира и других.

Результатом этих исследований является обширный научный материал, создающий методологическую и методическую основу для дальнейшего научного поиска. В работах подчеркивается необходимость изменений в организации для обеспечения ее развития. Вместе с тем остается недостаточно проработанной методическая база управления развитием системы управления персоналом в условиях организационных изменений.

Проведенный автором анализ научных публикаций в сфере управления рисками (И.Т.Балабанов, В.Н.Глазунов, П.Г.Грабовый, В.М.Гранатуров, М.В.Грачева, А.М.Дубров, С.В.Ильдеменов, Н.В.Князевская, Б.А.Лагоша, М.Г.Лапуста, Э.А.Уткин, Н.В.Хохлов, и др.) показал, что в настоящий момент в отечественной науке нет устоявшегося понимания сущности как предпринимательских рисков, так и рисков, связанных с работой персонала. Кадровые риски, а также методы исследования их влияния на стратегию управления персоналом, возможности снижения их негативного воздействия в научной литературе практически не рассматриваются.

В ходе научного исследования были обобщены материалы научно-практических конференций и семинаров, публикаций периодической печати, отчетная и статистическая информация по исследованиям тенденций рынка труда, отраслевым показателям банковской сферы; подходов оценки эффективности управления персоналом.

Решение поставленных задач осуществлялось с применением системного, эмпирического, абстрактно-логического методов, метода экспертных оценок, анализа и синтеза, статистической обработки информации, социологического опроса.

Научная новизна диссертации состоит в теоретическом и методологическом обосновании и разработке методических и научно-практических рекомендаций по развитию системы управления персоналом банка путем нейтрализации кадровых рисков в условиях организационных изменений структурных единиц инвестиционно-банковской сферы.

Элементами научной новизны диссертационного исследования являются следующие полученные автором результаты:

1. Выявлены особенности организационных изменений инвестиционно-банковской сферы: диверсификация, слияния и поглощения банков и др., их особая роль в активизации интеграционных процессов этой отрасли экономики России, обуславливающие изменения всех составляющих внутренней среды банка, в т.ч. системы управления персоналом.
2. Уточнён понятийный аппарат, в частности, даны авторские определения терминов «организационные изменения», «развитие системы управления персоналом», отличающиеся от используемых в научной литературе целенаправленностью и рассматриваемые как управляемые процессы. Раскрыты сущность и содержание организационных изменений как одного из факторов, влияющих на развитие системы управления персоналом.
3. Выявлены особенности содержания и организации труда персонала банка, влияющие на специфику и значимость системы управления персоналом через усложнение процессов, возрастание нагрузки и ужесточение требований к квалификации работников кадровых служб банка, что является предпосылками развития системы управления персоналом, особенно в период организационных изменений.
4. Обоснована возможность использования методологий управления проектами, управления сопротивлением персонала и управления рисками как основы развития системы управления персоналом банка. Разработана классификация кадровых рисков. Выработаны критерии оценки степени кадровых рисков на основе трёхмерной модели интеграционного подхода к организационным изменениям банка как предпосылки развития системы управления персоналом.

5. Разработаны методические рекомендации по развитию системы управления персоналом в условиях организационных изменений, основанные на необходимости управления кадровыми рисками и включающие содержание и последовательность этапов проекта по развитию системы управления персоналом.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные в диссертации методические рекомендации по развитию системы управления персоналом в условиях организационных изменений представляют практический интерес для служб управления персоналом банков.

Методика развития системы управления персоналом в условиях организационных изменений может послужить основой для проектирования организационной структуры службы управления персоналом, разработки проектов по определению приоритетных направлений системы управления персоналом и их внедрения, разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом в условиях организационных изменений, а также составить информационную базу для последующего развития системы управления персоналом банка.

Несмотря на то, что методика разработана с учетом специфики инвестиционно-банковской сферы, она может быть использована в организациях других отраслей.

Материалы диссертационного исследования могут быть также использованы при разработке и преподавании учебных дисциплин «Основы управления персоналом», «Экономика и социология труда», «Конфликтология», «Управление персоналом организации», «Организационное поведение», «Психология личности», «Социология и психология управления», «Инновационный менеджмент».

Апробация результатов исследования прошла в банке «УРАЛСИБ». Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на научно-практических и международных конференциях (Москва, ГУУ, 2005 – 2008г.г.). Методические рекомендации по развитию системы управления персоналом в условиях организационных изменений были внедрены на практике при разработке стратегии управления персоналом и развитии системы управления персоналом в банке «УРАЛСИБ».

Публикации. По теме диссертационного исследования автором опубликовано 5 научных работ общим объемом 3,8 п.л.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (171 наименование). Работа содержит 155 страниц основного текста и 13 Приложений. Цифровые и графические материалы представлены в 42 рисунках и 60 таблицах.

Основное содержание диссертационной работы

Во Введении обоснована актуальность темы, определены объект, предмет, цели и задачи исследования, приведена характеристика научной новизны и практической значимости работы.

В первой главе «Теоретические основы сущности и необходимости организационных изменений в условиях конкурентной среды банковского сектора российской экономики» автор определяет сущность, содержание и структуру организационных изменений; изучает внешние и внутренние факторы, обуславливающие проведение организационных изменений в банках, исследует условия эффективности организационных изменений на основе развития системы управления персоналом (СУП) и управления рисками.

Экономическая ситуация в России на сегодняшний день, характеризующаяся значительными темпами роста инвестиций в основной капитал и реальных денежных доходов населения, растущей вовлеченностью страны в мировую экономику, обуславливает особое значение уровня стабильности и защищенности внутренней финансово-кредитной системы. Требования Базельского комитета и политика ЦБ РФ направлены на развитие банковской системы в сторону укрупнения и усиления концентрации банковского капитала.

Укрупнение банков за счет слияний/поглощений – мировая тенденция, что определяется ростом ключевых показателей бизнеса после интеграции, расширением финансовых операций, привлечением перспективных клиентов, изменением оргструктуры и решением других задач.

В рамках диссертационного исследования наиболее интересными представляются организационные изменения со стороны банков, которые выступают в качестве *активной стороны действия*. Таковыми будут диверсификация, слияния, поглощения банков, т.к. именно эти процессы играют особую роль в создании и последующем развитии банков в целом и их внутренних составляющих, в том числе и СУП.

Еще одной тенденцией, обуславливающей проведение организационных изменений в банках, является выход на IPO – публичное размещение акций на бирже. Одним из обязательных требований размещения акций является внедрение системы корпоративного управления, для чего изменениям должны подвергнуться существующие системы управления, в том числе СУП.

Анализ научных трудов по проблеме организационных изменений показал, что ни в одном из них не содержится четкого определения понятия «организационное изменение». Автор считает, что *организационные изменения представляют собой управляемый процесс трансформации внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, функциям, ресурсам, обусловленный действием внешней или внутренней среды, для достижения улучшений ее основных актуальных показателей деятельности*.

Организация – социальная система, изменения в которой носят специфический характер, т.к. изменения в социальных объектах не имеют определенного алгоритма и закономерностей.

Изменения в организации можно разделить на три класса:

- 1) простые количественные изменения системы или ее элементов;
- 2) повторяющиеся изменения элементов системы, не вызывающие изменений ее общих свойств как целого;
- 3) изменения, приводящие к появлению новых элементов и обогащению существовавших ранее элементов системы и связей между ними, что приводит к изменению общих свойств системы.

К третьему классу можно отнести процессы развития, которые по своему содержанию и результату являются инновационными. Элементами процессов развития являются такие процессы, как рост, прогресс и регресс.

Рост – это количественное изменение в сторону увеличения какого-либо параметра или элемента системы без изменения ее качества.

Прогресс – понятие, характеризующее степень приближения к определенной цели или идеалу.

Регресс – это процесс, противоположный прогрессу, заключающийся в утрате полезных свойств и снижении конструктивных возможностей социальной системы или ее элементов.

Развитие системы управления персоналом – переосмысление и трансформация системы управления персоналом для достижения улучшений основных актуальных показателей деятельности. Развитие означает переход системы управления персоналом на новый качественный уровень на основе постоянной оценки ее эффективности.

По мнению автора, основанного на изучении и анализе научной литературы в области стратегического менеджмента, организационных изменений и управления персоналом, а также на мнении практиков крупных банков и консалтинговых компаний, можно проследить влияние организационных изменений на некоторые компоненты СУП по таблице 1.

В организационной практике для планирования и осуществления изменений существует достаточное количество форм проведения организационных изменений: проекты и задания, целевые и рабочие группы, показательные проекты, новые организационные подразделения, новые формы организации труда, эксперимент.

Любое изменение связано с возникновением рисков, поэтому эффективность организационных изменений зависит от наличия системы управления рисками.

Банк – специфическая организация, в которой выполняются операции с денежными средствами, что обуславливает возникновение рисков, поэтому в работе исследуются и классифицируются общие, банковские и кадровые риски. Отдельно изучается специфический вид рисков – сопротивление персонала изменениям, который требует специализированных методов управления, представленных в диссертации.

Таблица 1

Влияние организационных изменений на систему управления персоналом

Компоненты СУП	Вид организационных изменений								
	Цели СУП	Функции СУП	Структура службы	Методы управления персоналом	Объект СУП	Субъект СУП	Стратегия СУП	Политика СУП	Орг. культура
Изменения в основной структуре:									
– создание организации	++	++	++	++	++	++	++	++	++
– присоединение	+		+			++	++	+	++
– объединение	+	+	++		+	+	++	+	++
– рекомбинация		+					+	+	+
– преобразование	++	++	++	+	+	+	++	++	++
– разделение	++	++	++	++	++	++	++	++	++
– выделение		+	+	+	+		++	+	++
– ликвидация	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Изменения в задачах и деятельности	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Изменения в применяемой технологии	+					+	+		++
Изменения в эффективности работы	++	++	++	+		++	++	++	++

+ - средняя степень влияния;

++ - высокая степень влияния

Принимая во внимание важность управления персоналом в условиях организационных изменений, многократно возрастает роль служб управления персоналом.

В условиях текущей деятельности по составу структура службы управления персоналом банка не имеет больших отличий от структуры служб предприятий и организаций других отраслей экономики, однако задачи в рамках подразделений службы имеют специфику, обусловленную особенностями профессионально-квалификационного состава персонала, целей, стратегии и структуры банка.

Практики в области управления персоналом отмечают, что система управления персоналом в период организационных изменений имеет ряд особенностей. Так наряду с основными функциями у службы появляется функция поддержки организационных изменений:

1. Коммуникационная поддержка – построение эффективных коммуникаций.
2. Образовательная поддержка – формирование необходимых компетенций персонала.
3. Оценочная поддержка – мониторинг поведения персонала, организационная диагностика.
4. Психологическая поддержка – снятие эмоционального напряжения, мотивация к изменениям.

Сравнение функций управления персоналом в ситуации стабильности и в период организационных изменений позволяет получить представление о том, как изменяется деятельность службы управления персоналом в период организационных изменений (табл. 2).

Возрастающая нагрузка на службу управления персоналом в период организационных изменений, усложнение процессов и ужесточение требований к квалификации работников

кадровых служб являются предпосылками для развития системы управления персоналом и корректировки ее элементов.

Таблица 2

Сравнительный анализ функций управления персоналом в условиях организационных изменений и в условиях стабильности

Ключевые функции управления персоналом в условиях организационных изменений	Кадровая служба		Линейные руководители	
	Период изменений	Период стабильности	Период изменений	Период стабильности
Диагностика готовности персонала к ОИ	О	-	У	-
Информационно-психологическая подготовка	О	-	У	-
Предупреждение и разрешение конфликтов	О	У	У	О
Коррекция морально-психологического климата в коллективах	О	У	У	О
Планирование персонала	О	У	У	О
Поиск, отбор и подготовка необходимых специалистов	О	У	У	О
Мотивация трудовой деятельности, стимулирование эффективного труда	О	У	У	О
Корпоративное обучение и развитие персонала	О	У	У	О
Формирование управленческих/инновационных команд	О	У	У	У
Оценка отношения сотрудников к изменениям и проведение работы по снижению сопротивления изменениям	О	-	У	-

О – организует, У – участвует.

Во второй главе «Методические аспекты развития системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений» автором проведен анализ особенностей организации и содержания труда в банках; предложена модель развития системы управления персоналом на основе методологии управления рисками и управления проектами; обоснована необходимость развития системы управления персоналом в виде методики развития системы управления персоналом в условиях структурных организационных изменений.

Особенности организации и содержания труда в банках определяются **совокупностью** их элементов, обусловленных спецификой деятельности банка и природой его продукта (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика содержания и организации труда персонала в коммерческом банке

Характеристика элементов организации и содержания труда	Особенности управления персоналом
Организация труда	
Высокий уровень внутрибанковской специализации <ul style="list-style-type: none"> • работник на протяжении достаточно длительного времени занимается однородной работой, • сложность замены специалиста, • наличие в рамках одного банковского учреждения разных по функциям и отраслевой принадлежности подразделений • по оценкам экспертов, до 6 уровней углубления специализации 	1. Организация ротации персонала с целью полноценного системного развития банковских работников. 2. Учет различных подходов к управлению персоналом в зависимости от конкретного подразделения, вида деятельности и т.д. 3. Развитие и поддержание формализованных и неформальных горизонтальных связей между подразделениями банка
Высокая степень кооперации <ul style="list-style-type: none"> • практически все банковские операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом 	
Сложные системы оплаты труда <ul style="list-style-type: none"> • сочетание большого количества составляющих, • постоянный рост доходов банковских работников. 	1. Разработка критериев эффективности для всех категорий работников. 2. Внедрение метода управления по целям.

<p>Ненормированный рабочий день, недостаточное количество свободного времени</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа в две смены, • длительная работа на компьютере, • режим сверхурочного времени 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация операционных бизнес-процессов. 2. Включение в соц. пакет* компенсацию оплаты занятий спортом, медицинского обслуживания. 3. Организация комнат психологической разгрузки и помощи психолога.
<p>Высокий уровень дисциплины труда (трудовой, технологической, производственной)</p> <ul style="list-style-type: none"> • контроль со стороны Банка России, • высокая степень риска операций, • высокая степень регламентации деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие в оргструктурах банков специализированных надзорных и контролирующих подразделений. 2. Действие системы штрафов за нарушения дисциплины.
Содержание труда	
<p>Постоянное усложнение содержания труда</p> <ul style="list-style-type: none"> • обновление спектра проводимых операций, • внедрение новых компьютерных технологий • расширение линейки продуктов и спектра услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников посредством проведения тестирований и аттестаций. 2. Постоянное повышение квалификации персонала
<p>Высокая стрессогенность</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа с клиентами, • необходимость быстро принимать правильные решения, • высокая скорость документооборота, • высокая степень ответственности, • особые требования к слаженности в работе подразделений, частые изменения инструкций, • «размытость» юридических норм. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование при отборе психологических тестов по выявлению устойчивости к монотонным и стрессовым нагрузкам. 2. Организация службы социально-психологической поддержки. 3. Проведение психологических консультаций и тренингов.
<p>Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа связана с деньгами клиентов, • высокая степень децентрализации за счет большого числа филиалов у банка, • принятие решения на месте предоставления услуги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений 2. Установление критериев точности работы специалистов. 3. Формирование благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе банка
<p>В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд</p> <ul style="list-style-type: none"> • оказание специфических услуг, посредством проведения сложных операций с финансами, трастовых и консалтинговых операций, требующих аналитических способностей и специфических знаний 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка механизмов, мотивирующих интеллектуальную активность работников. 2. Разработка профессиональных тестов для отбора и оценки. 3. Организация целевого обучения.
<p>Высокая степень контроля, низкая степень самостоятельности исполнителей</p> <ul style="list-style-type: none"> • повышенные требования к надежности и лояльности персонала, что связано с высокой степенью уязвимости банка к угрозам со стороны собственных работников, • высокая степень риска деятельности банка, т.к. вовлекает в оборот крупные суммы привлеченных финансов, • жесткий контроль со стороны регулирующих органов • большое количество отчетов, регламентирующих документов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование штата постоянных сотрудников. 2. Создание регламентов по принципу максимальной простоты и удобства пользователей. 3. Использование при отборе полиграфа. 4. Постоянный мониторинг лояльности и надежности персонала. 5. Внедрение метода управление по целям
<p>Высокая концентрация системы управления</p> <ul style="list-style-type: none"> • невысокая автономность руководителей подразделений, • большинство решений принимается коллегиально 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация рационального распределения ответственности и полномочий путем делегирования.
<p>Технологичность рабочего процесса и высокая интенсивность труда</p> <ul style="list-style-type: none"> • уровень автоматизации операционных процессов в банке намного выше, чем на предприятии (банковский служащий должен владеть минимум 7 программными комплексами), • расширение границ взаимодействия работников посредством использования компьютерной сети 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация обучения с элементами e-learning. 2. Включение в систему оплаты труда надбавки за знание программ.

<p>Социально-психологические противоречия во взаимодействиях руководства и исполнителей</p> <ul style="list-style-type: none"> • в любом банке построена система жесткой иерархии с многоступенчатым контролем исполнительской дисциплины 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рационализация процедур взаимодействия руководителей и персонала банка. 2. Демократизация процессов подготовки и принятия решений. 3. Помощь сотрудникам в построении горизонтальной карьеры.
<p>Неформальная коммуникация между работниками банка минимальна</p> <ul style="list-style-type: none"> • руководство банка не заинтересовано в поддержании корпоративного духа, • осуществление коммуникации между отделами через руководство банка или же непоследовательно и случайно, трудовая деятельность сотрудника часто отражает не главные интересы банка, а узко понимаемые интересы своего отдела. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация тренингов по командообразованию. 2. Организация внутренних PR-акций и корпоративных СМИ для повышения уровня корпоративной лояльности. 3. Организация взаимообучения работников разных отделов, стажировок и обучения в других отделах. 4. Организация совместных совещаний, «круглых столов».
<p>Информационная закрытость</p> <ul style="list-style-type: none"> • информационная вследствие жесткого регулирования со стороны надзорных органов, института банковской тайны, • отсутствие сформированного профессионального сообщества, отсутствие проф. преемственности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация совместной деятельности: конкурсы идей, проекты, подготовка аналитических и прогностических сценариев.

Анализ содержания и организации труда обеспечивает получение научно-методической базы для реализации всех остальных элементов системы управления персоналом.

Направленность развития системы управления на создание нового обуславливает целесообразность решения задач по развитию СУП в рамках проектной деятельности. Проект – процесс реализации за очень короткие сроки и, как правило, при неопределенных начальных ресурсах задач, отличающихся принципиальной новизной, для выполнения которых в банке нет разработанных стандартов.

В общем виде развитие системы управления персоналом на основе методологии управления проектами можно представить в виде следующей логической модели (рис. 2).

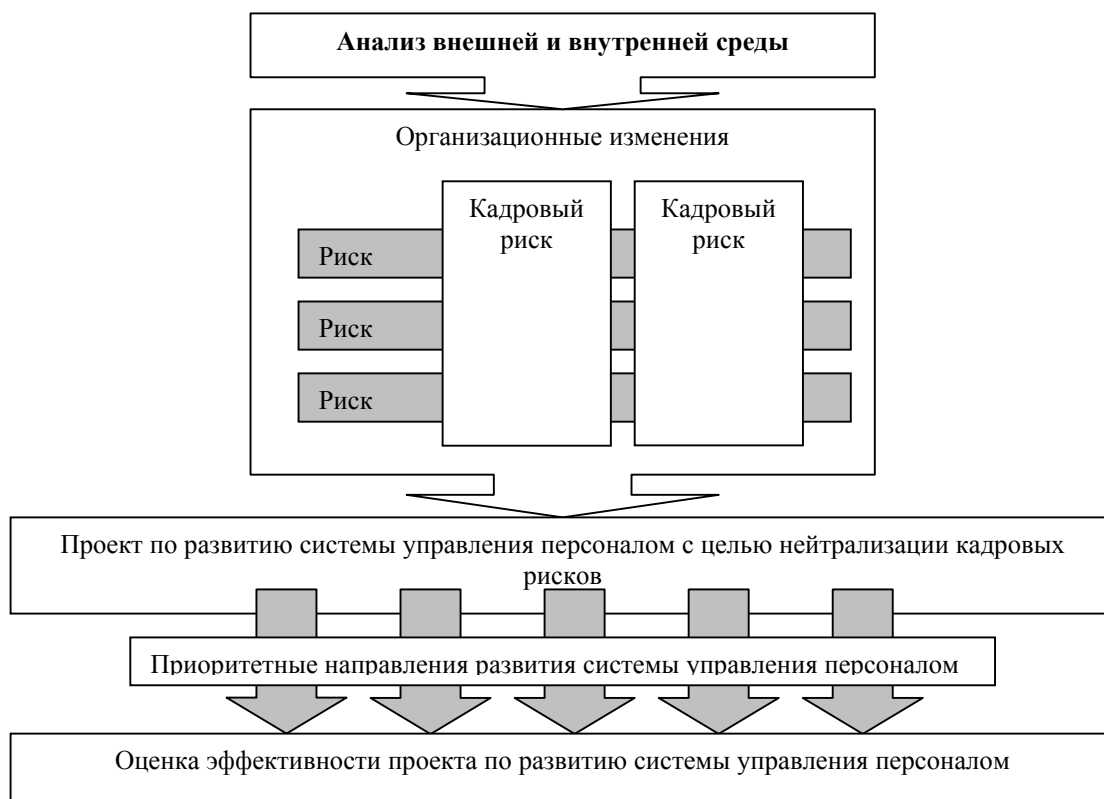


Рис. 2. Логическая модель развития системы управления персоналом на основе методологии управления проектами с целью нейтрализации кадровых рисков.

Автором разработана классификация кадровых рисков по функциям управления персоналом. В таблице 4 представлен перечень возможных кадровых рисков возникающих при выполнении некоторых функций по УП, и пути их разрешения.

**Перечень кадровых рисов, возникающих при выполнении некоторых функций по
УП, и пути их разрешения**

Функции СУП	Возможные риски	Пути разрешения рисков
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие системы оценки потребности, планирования обучения и оценки результатов; – структура и культура организации не способствуют реализации полученных знаний; – отсутствия взаимосвязи между обучением и процедурой аттестации; – вложения, связанные с обучением не приносят ожидаемой отдачи – увольнение сотрудника после прохождения программы обучения, – несоответствие целей обучения потребностям организации, – плохое качество обучения (низкая квалификация преподавателей, низкое качество учебных модулей, ограниченный набор форм обучения). – неадекватное представление руководителей о возможностях и результатах учебных программ 	<ul style="list-style-type: none"> – разработка плана карьерного роста; – организация стажировок или поручение нового проекта; – назначение на вышестоящую должность; – согласование целей обучения с целями компании и перспективами ее развития, характеристиками окружающей деловой среды; – диагностика состояния трудовых ресурсов и адекватное определение потребностей в обучении; – составление долгосрочных планов обучения и развития; – создание системы оценки влияния проводимого обучения на деятельность банка – соблюдение принципов обучения взрослых людей; – выбор подходящих форм обучения, разработка учебных модулей и соблюдения их последовательности; – соблюдение современных стандартов обучения, соответствующей системы мониторинга и контроля
Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие системы планирования персонала; – излишний набор сотрудников; – требования к кандидатам нечеткие, противоречивые, или отсутствуют вообще; – должностные обязанности не прописаны, либо не предъявляются кандидатам; – не анализируется возможность совместимости кандидатов с коллективом; – критерии оценки нечеткие, противоречивые, отсутствуют вообще, разнообразные методы оценки персонала не применяются – несовпадение ожиданий кандидата возможностям, желаниям банка по условиям и оплаты труда; – текучесть персонала в период адаптации (по статистике - в период 2-5 месяцев работы) – наличие в банке представителей групп риска (наркоманы, игроки, члены религиозных сект и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> – разработка и внедрение системы планирования персонала; – использование современных и наиболее подходящих методов подбора; – разработка должностных инструкций; – описание требований к кандидату на планируемую должность и критериев его оценки; – применение профессиональных и психологических тестов; – разработка программ адаптации
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие программы мотивации персонала – отсутствие системы материальной ответственности – уход «узких» специалистов – уход руководителей высшего звена 	<ul style="list-style-type: none"> – разработка дифференцированных программ мотивации; – разработка системы материальной ответственности; – применение материальных и нематериальных стимулов

Практика свидетельствует, что реализации отдельных специализированных проектов недостаточно для успеха реорганизации в целом. Необходимо применять интегрированную и сбалансированную конструкцию, объединяющую отдельные инициативы в целостный проект с прочными внутренними связями (рис. 3). Такая модель охватывает разнообразные функциональные направления, предполагающие различные целевые индикаторы эффективности.

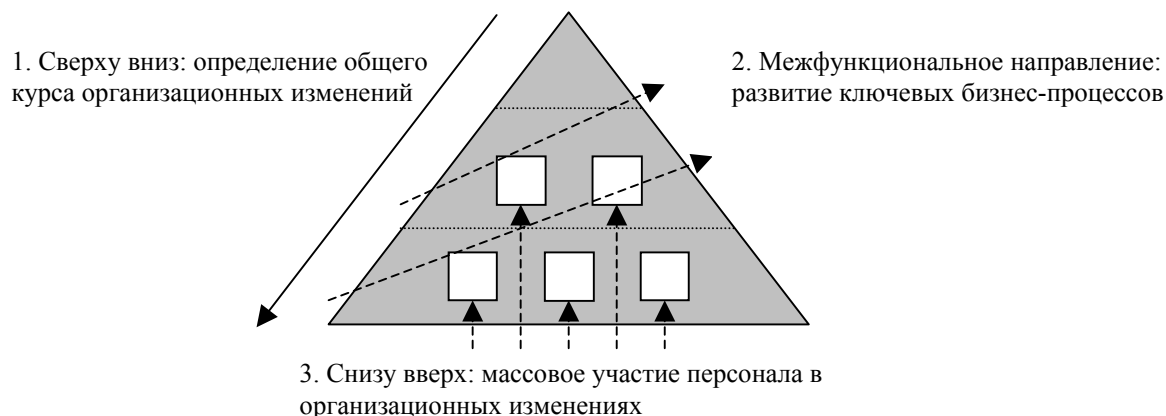


Рис. 3. Трёхмерная модель интеграционного подхода к организационным изменениям банка

Методические рекомендации по развитию СУП в условиях организационных изменений представляют собой последовательность этапов, включающих практически инструменты (рис.7):

1) анализ рисков, выстроенных по принципу трехмерной модели

При анализе внешних и внутренних рисков необходимо учитывать степень их влияния на кадровые риски, выстроенные по принципу трехмерной модели (табл. 5). В таблице 5 показана более полная матрица оценки взаимосвязи рисков на примере Банка УРАЛСИБ, где прошли апробацию данные методические рекомендации.

Таблица 5

Матрица оценки взаимосвязи рисков

Кадровые риски	1. Ось «сверху вниз»				2. Ось «снизу вверх»				3. Ось «горизонтальная»		
	1.1. Недостаточная квалификация руководителей отделов	1.2. Отсутствие оценочных систем	1.3. Отсутствие системы планирования работ	1.4. Отсутствие системы	2.1. Недостаточная квалификация программистов	2.2. Повышение текучести	2.3. Снижение мотивации	2.4. Непопулярность персонала	3.1. Отсутствие системы квалиф. требований	3.2. Отсутствие планирования обучения	3.3. Отсутствие оценки эффективности
Общие риски											
Внешние риски											
Рыночный риск	+	+	++	++		+	+	+	+	++	++
Внутренние риски											
Операционный риск	+	+		++	++		+	++	++	++	++

+ умеренное влияние

++ сильное влияние

Матрицу заполняют эксперты из числа руководителей высшего и среднего звена подразделения банка. Простым большинством при подсчете выделяются основные кадровые риски для последующего их ранжирования и разработки мер по их нейтрализации.



Рис. 7. Блок-схема методических рекомендаций по развитию системы управления персоналом в условиях структурных организационных изменений

2) идентификация и ранжирование кадровых рисков

Для выполнения этого этапа используется метод экспертных оценок по 10-балльной шкале по критериям: Важность, Степень проявления, Возможность и стоимость нейтрализации. После заполнения анкет руководителями, результат обрабатывается, усредняется и представляется на групповое совещание.

Степень субъективизма снижается путем совместной работы, усреднения результата и обсуждения, а также использования при расчете средних оценок формулу:

$$K = Z_{\max} / Z_{\min}, \quad [1]$$

где K – коэффициент устойчивости экспертного ряда;

Z_{\max} – максимальная значимость в экспертном ряду;

Z_{\min} – минимальная значимость в экспертном ряду.

В случае, если $K > 2$, то путем удаления наименьшего значения из экспертного ряда K рассчитывается повторно и находится средняя оценка по каждому критерию по формуле:

$$N_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m}, \quad [2]$$

где N_i — средняя оценка по каждому i -му критерию оценок рисков;

a_{ij} — нормированная оценка i -го критерия, присвоенная j -м экспертом;

m — число экспертов.

Расчет индекса риска производится простым суммированием средних оценок по каждому критерию каждого риска по формуле:

$$M_i = \sum N_{ij}, \quad [3]$$

где M_i — индекс риска;

N_{ij} — j -я оценка по i -му критерию оценок рисков.

Пример работы с картой идентификации и ранжирования рисков представлен на рис. 5.

$$M_{1,1} = 21, M_{1,2} = 27, M_{2,1} = 28, M_{2,2} = 30, M_{3,1} = 30, M_{3,2} = 21$$

Полученные средние оценки заносятся в анкету ранжирования рисков

3) выбор приоритетных кадровых рисков

С этой целью строится:

а) матрица ранжирования рисков, в которой риски необходимо расположить по зонам, в зависимости от поставленных баллов.

б) диаграмма важности рисков и затрат на их нейтрализацию.

После этого анализа определяется необходимость начала проекта и формируется концепция проекта, который содержит основные направления развития СУП.



Рис. 5. Фрагмент карты идентификации и ранжирования рисков

4) поиск путей решения приоритетных кадровых рисков с использованием «Карты «Риски-решения»

Алгоритм работы с Картой:

1. в центре каждого большого квадрата, под номерами вписать кадровый риск;
2. в соседних клетках большого квадрата вписать возможные последствия риска;
3. на оборотной стороне карты в центре каждого большого квадрата, под номерами вписать кадровый риск;
4. в соседних клетках большого квадрата вписать возможные решения.

5) оценка возможных решений с точки зрения приемлемости

Для оценки антирисковых мероприятий используются показатели: Срок проведения мероприятия, Стоимость мероприятия, Сложность проведения мероприятия, Возможные негативные последствия, Степень влияния на снижение риска. Каждое антирисковое мероприятие оценивается экспертами по 10-балльной шкале: чем выше оценка, тем более предпочтительно то или иное мероприятие по сравнению с остальными (табл. 6).

Таблица 6

Карта оценки антирисковых мероприятий по проекту развития СУП

Антирисковое мероприятие	Срок проведения мероприятия	Стоимость мероприятия	Сложность мероприятия	Возможные негативные последствия	Степень влияния на снижение риска	Суммарный балл

В проект включаются мероприятия с более высокими оценками.

б) выбор показателей эффективности

Для оценки эффективности управления персоналом в научной литературе предлагается большой спектр показателей, выбор которых зависит от стратегических целей банка и целей

проекта по развитию СУП. В частности, ряд таких показателей содержится в работах тКафедры
Управления персоналом ГУУ:

Для оценки эффективности проектов можно использовать еще ряд показателей эффективности – ключевые показатели выполнения бизнес-процессов, которые могут быть использованы и для оценки кадровых процессов (рис. 6).

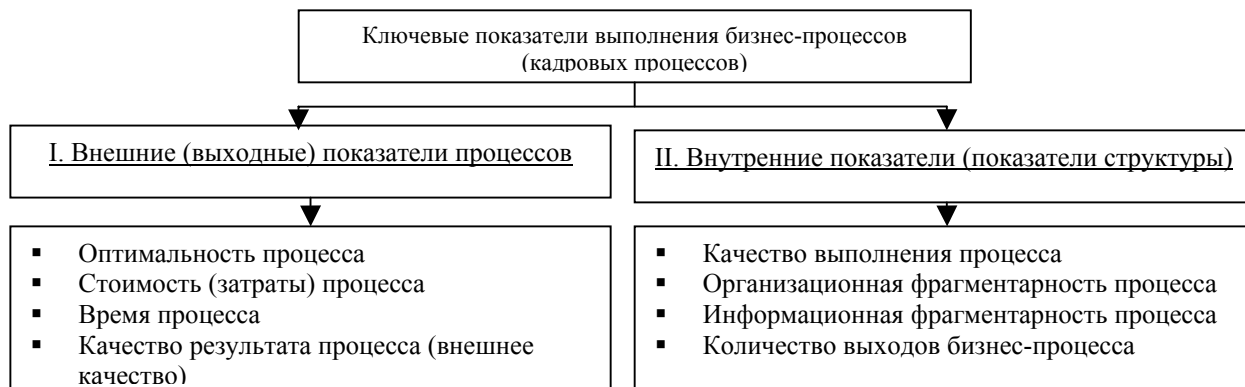


Рис. 6. Ключевые показатели выполнения кадровых процессов

7) мониторинг персонала в ходе реализации проекта по развитию СУП

Для мониторинга персонала в условиях организационных изменений, будут использоваться следующие инструменты:

а) гибкость отдела - наличие у работников отдела знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определённой работы в определённый период времени для достижения определённой стратегической цели.

Полученная средневзвешенная оценка сравнивается с установленной. На основе экспертного мнения руководителей организации устанавливаются критерии показателей, которые будут указывать на удовлетворительность или неудовлетворительность оценки гибкости.

С помощью предложенной матрицы (табл. 7) можно определить не только гибкость отдельного сотрудника, но и оценить эффективность выполнения каждой функции.

Таблица 7

Матрица гибкости отдела

	Функция 1	Функция 2	Функция 3	...	Гибкость сотрудника (%)
ФИО 1					
ФИО 2					
ФИО 3					
...					
Гибкость функций (%)					

Оценки
3 – полностью квалифицирован
2 – квалифицирован
1 – неквалифицирован, поддается обучению
0 – неквалифицирован, не поддается обучению

Веса
1 – полностью
0,75 – не полностью
0 – неквалифицированно

б) «дерево поддержки изменений» - инструмент мониторинга сопротивления персонала, который заключается в визуализации уровня сопротивления каждого участника изменений.

Всех участников изменений условно изображают в виде элементов «дерева» на своем уровне должностной иерархии и/или проектной роли. Каждый кружок соответствует отдельному работнику. Участник отмечается цветом, характеризующим его отношение и внутреннюю вовлеченность в реализацию проекта.

8) подведение итогов

Для наиболее полного анализа хода и результатов проекта организационных изменений с целью развития СУП банка рекомендуется использовать комплекс показателей оценки эффективности.

Для любого проекта очень важно выделить все ключевые параметры, выполнение которых обеспечивает успех и определяет степень достижения.

В общем случае можно действовать по следующему алгоритму:

1. задать ключевые показатели эффективности (КПЭ), развитие которых определяет реализацию целей проекта.
2. полученный список КПЭ пропустить через «фильтр необходимости».
3. по каждому выбранному КПЭ следует задать критерии, соответствующие «Успеху» и «Неуспеху» проекта.

Обязательное условие – показатели должны быть количественными.

По окончании работ отмечается достигнутый КПЭ в Карте «План-отчет по проекту развития СУП». Сравнение фактических и плановых показателей, установленных руководством банка, позволит оценить качество произведенных изменений, направленных на развитие СУП во взаимосвязи со стратегией банка в период изменений.

С целью оценки всего проекта предлагаем использовать интегральный показатель эффективности, который является средней оценкой эффективности всех подпроектов и рассчитывается по формуле:

$$ИПЭ = \frac{\sum a_n}{n} [4],$$

где a_n - оценка каждого подпроекта, составляющего проект по развитию СУП;

n – количество подпроектов.

В формуле не используются веса, показывающие значимость подпроекта, т.к. на этапе планирования проекта производится отбор наиболее важных подпроектов, имеющих примерно равную значимость.

Рекомендованные критерии оценки:

«Успех» - от 90% до 100% выполнения плановых КПЭ (с учетом погрешностей планирования) – этап проекта по данному направлению развития СУП завершен.

«Удовлетворительность» - от 75% до 89% выполнения плановых КПЭ - необходим анализ ситуации и дальнейшее развитие либо СУП, либо системы планирования.

«Неуспех» - ниже 75% выполнения плановых КПЭ - необходимо продолжить проект, с учетом корректировки показателей или направления развития СУП, или включить мероприятия по развитию направлению в следующий проект.

В диссертационном исследовании методика описана более подробно.

В третьей главе «Практические рекомендации по развитию системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений Финансовой Корпорации (Банка) «УРАЛСИБ»» автором реализованы методические рекомендации по развитию системы управления персоналом в условиях структурных организационных изменений, включающие содержание и последовательность этапов проектной работы по нейтрализации кадровых рисков и развитию СУП.

Методика прошла апробацию в Банке «УРАЛСИБ» – сетевом банке федерального масштаба, являющегося главным активом Финансовой Корпорации «УРАЛСИБ». Региональная сеть Банка была сформирована в сентябре 2005 г. за счет присоединения 5 банков, общая численность сотрудников составляет более 15 000тыс. чел.

В 2006 году стратегической целью стала переоценка собственной роли и места в финансовой системе России, а также глубокие структурные преобразования, нацеленные на оптимизацию внутренних процессов и повышение эффективности бизнеса после объединения в 2005 г.

Для этого на первом этапе службами Банка совместно со Службой риск-менеджмента проведен аудит внутренних процессов в рамках своих направлений деятельности.

На втором этапе служба персонала совместно со Службой риск-менеджмента произвела анализ в разрезе взаимосвязи общих и кадровых рисков на основе метода экспертных оценок (табл. 9)

На третьем этапе с целью определения наиболее приоритетных кадровых рисков специалисты произвели идентификацию и ранжирование рисков (табл. 8).

Для снижения субъективного фактора нашли коэффициент устойчивости экспертного ряда (формула [1]) и исключили крайние значения экспертного ряда. На совместном совещании сравнили результат, обсудили расхождения проставленных оценок и приняли окончательный вариант. Ранговая оценка считалась путем нахождения средней оценки по каждому критерию (формула [2]) и последующему суммированию критериальных оценок (формула [3]).

Пример карты идентификации и ранжирования кадровых рисков Банка «УРАЛСИБ»

1. Ось «сверху вниз»		2. Ось «снизу вверх»		3. Ось «горизонтальная»	
1.1. слабый контроль руководителей, управляющих работниками, непосредственно занятых в кредитном процессе	Важ. 6	2.1. недостаточный уровень квалификации менеджеров по валютным ресурсам	Важ. 10	3.1. нерегламентируемое информационное взаимодействие сотрудников	Важ. 10
	Сте. 3		Сте. 10		Сте. 10
	Воз. 8		Воз. 10		Воз. 10
1.2. отсутствие отдела по валютному менеджменту	Важ. 8	2.2. мошенничество со стороны персонала	Важ. 10	3.2. неправильный подбор персонала	Важ. 10
	Сте. 6		Сте. 10		Сте. 10
	Воз. 7		Воз. 10		Воз. 9
1.3. недооценка комплекса различий между сложившимися организационными культурами и системами менеджмента	Важ. 9	2.3. сопротивление персонала организационным изменениям	Важ. 10	3.3. отсутствие информационной безопасности и защиты коммерческой тайны	Важ. 8
	Сте. 8		Сте. 10		Сте. 6
	Воз. 10		Воз. 10		Воз. 8
1.4. методологические ошибки, содержащиеся в должностных инструкциях	Важ. 9	2.4. ошибки персонала, вызванные отклонениями от должностных инструкций при осуществлении кредитных операций	Важ. 10	3.4. наличие групп риска	Важ. 6
	Сте. 9		Сте. 10		Сте. 4
	Воз. 10		Воз. 10		Воз. 7
1.5. отсутствие четких целей	Важ. 10	2.5. система вознаграждения не учитывает риск мошенничества персонала	Важ. 10	3.5. увольнение наиболее ценных работников	Важ. 7
	Сте. 9		Сте. 8		Сте. 4
	Воз. 9		Воз. 7		Воз. 8
1.6. неэффективность системы информационного обеспечения	Важ. 10	2.6. отсутствие стандартов выполнения операций	Важ. 10	3.6. неадекватность организационной структуры и системы управления объединением стратегическим целям	Важ. 10
	Сте. 10		Сте. 10		Сте. 10
	Воз. 10		Воз. 10		Воз. 10
		2.7. отсутствие ответственности за управление валютными рисками	Важ. 8	3.7. неадекватность систем оплаты труда	Важ. 10

Таблица 9.

Матрица оценки взаимосвязи рисков Банка «УРАЛСИБ»

Кадровые риски	1. Ось «сверху вниз»						2. Ось «снизу вверх»							3. Ось «горизонтальная»						
	1.1. слабый контроль руководителей, управляющих работниками, непосредственно занятых в кредитном процессе	1.2. отсутствие отдела по валютному менеджменту	1.3. недооценка комплекса различий между сложившимися организационными культурами и системами менеджмента	1.4. методологические ошибки, содержащиеся в должностных инструкциях	1.5. недостаток информационного обеспечения персонала в части постановки работникам целей и контроля их достижения	1.6. неэффективность системы информационного обеспечения СУП	2.1. недостаточный уровень квалификации менеджеров по валютным ресурсам	2.2. мошенничество со стороны персонала	2.3. сопротивление персонала организационным изменениям	2.4. ошибки персонала, вызванные отклонениями от должностных инструкций при осуществлении кредитных операций	2.5. система вознаграждения не учитывает риск мошенничества персонала	2.6. отсутствие стандартов выполнения операций	2.7. отсутствие ответственности за управление валютными рисками	3.1. нерегламентируемое информационное взаимодействие сотрудников	3.2. неправильный подбор персонала	3.3. отсутствие информационной безопасности и защиты коммерческой тайны	3.4. наличие групп риска	3.5. увольнение наиболее ценных работников	3.6. неадекватность организационной структуры и системы управления стратегическим целям	3.7. неадекватность систем оплаты труда
Общие риски																				
Кредитный риск	++			++					++	++	++	++								
Валютный риск		+				++							++							
Риски управления						+	+							++	++	++	++			
Риски организационных изменений			++		++			++										++	++	

Для более четкого ранжирования и определения важности приоритетные риски разбили на три зоны приоритетности (табл. 10).

Таблица 10

Фрагмент таблицы ранжирования кадровых рисков Банка «УРАЛСИБ»

№ ранга	Кадровые риски	Индекс
1 высокий приоритет	1.6. неэффективность системы информационного обеспечения СУП 2.2. мошенничество со стороны персонала 2.3. сопротивление персонала организационным изменениям 2.4. ошибки персонала, вызванные отклонениями от должностных инструкций при выполнении кредитных операций 3.6. неадекватность организационной структуры и системы управления стратегическим целям	30
2 средний приоритет	1.3. недооценка различий между организационными культурами и системами управления 1.5. недостаток информационного обеспечения персонала в части постановки работникам целей и контроля их достижения 3.2. неправильный подбор персонала 3.5. увольнение наиболее ценных работников	27-29

Произведя идентификацию и ранжирование кадровых рисков специалисты отобрали наиболее приоритетные, находящиеся в зоне высокого и среднего приоритета.

На четвертом этапе для поиска путей решения приоритетных кадровых рисков и разработки проекта по развитию СУП была составлена Карта «Причины-решения» (табл. 11).

Таблица 11

Фрагмент карты «Причины-решения» (1 лист)

изменение условий оплаты труда	изменение статуса	конфликт интересов
отсутствие объективной оценки при слиянии	3.5. увольнение наиболее ценных работников	отсутствие четкого закрепления ответственности
несогласие со сценарием объединения	несогласие с собственными профессиональными перспективами	несогласие с измененными функциями и задачами

Фрагмент карты «Причины-решения» (2 лист)

разработка переходной и основной системы оплаты труда	организация аутплейсмента	создание Совета экспертов
организация оценки кандидатов на ключевые позиции	3.5. увольнение наиболее ценных работников	разработка программы удержания талантливых работников
включение в бюджет статьи на доп. компенсацию сокращаемым	внедрение системы индивидуального развития	разработка программы сокращения

На основе проведенного анализа предложены мероприятия по развитию СУП в условиях организационных изменений.

На пятом этапе для оценки произведенных изменений эксперты разработали КПЭ по каждому приоритетному риску, которые были утверждены на Правлении (табл. 12)

Фрагмент таблицы ключевых показателей эффективности подпроектов по нейтрализации кадровых рисков

№	Кадровые риски	КПЭ		
		Успех	Удовл.	Неуспех
3.6	неадекватность организационной структуры и системы управления стратегическим целям (подпроект «Оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры»)	Проектирование и внедрение основных кадровых процессов		
		2 мес.	2 -4 мес.	свыше 4 м.
3.2.	неправильный подбор персонала (подпроект «Золотой резерв»)	Внедрение каталога квалификаций		
		100%	80-99%	ниже 80%
3.5.	увольнение наиболее ценных работников (подпроект «Золотой парашют»)	Уровень текучести наиболее ценных работников		
		2%	3-7%	свыше 7%

По результатам работы проектной группы подготовлен отчет по статусу проекта, содержащего отчеты по статусу подпроектов. В целях анализа эффективности подпроектов произведено сравнение по плановым и фактическим ключевым показателям результативности (КПЭ) (табл. 13).

В целях построения эффективной системы управления персоналом после произведенных организационных изменений, исходя из стратегических планов Банка и начатых инициатив проектной группой, Правлением принято решение о создании централизованной службы персонала с расширенными функциями, включении в структуру СУП отдела организационного развития, создании внутреннего резерва, разработке документации для изучения причин увольнения сотрудников.

Фрагмент плана-отчета по проекту по развитию СУП Банка «УРАЛСИБ»

Подпроекты в рамках проекта по развитию СУП	КПЭ - План			КПЭ - Факт	Причины отклонения	Дальнейшие мероприятия
	Успех	Уд-сть	Неуспех			
3.5 неадекватность орг. структуры и системы управления стратегическим целям (подпроект «Оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры»)	Проектирование и внедрение основных кадровых процессов			4 мес. Удовлетв-ность		Оптимизация оргструктуры Банка Оптимизация основных БП Включение в структуру СУП отдела орг. развития
	2 мес.	2 -4 мес.	свыше 4 мес.			
3.1. подбор персонала (подпроект «Золотой резерв»)	Внедрение каталога квалификаций			100% Успех		Создание внутреннего резерва
	100%	80-99%	ниже 80%			
3.6. увольнение работников (подпроект «Золотой парашют»)	Уровень текучести наиболее ценных работников					Разработка анкет для изучения причин увольнения

План-отчет по проекту, содержащий оцифрованные показатели результативности каждого подпроекта, позволил провести анализ совпадения фактических и плановых показателей и становить критерии успешности проекта по развитию системы управления персоналом, а также

наметить дальнейшие мероприятия по развитию системы управления персоналом на основе анализа причин отклонений фактических показателей от плановых.

Экспериментально установлено, что предложенная методика дает возможность разработать и оценить комплекс мероприятий по развитию СУП на основе учета всех особенностей организации и изменений внутренней среды в условиях организационных изменений, а также позволяет выявить причины неуспеха мероприятий по развитию СУП и разработать направления дальнейшего ее развития.

В **Заключении** диссертации сформулированы основные выводы и рекомендации по теме диссертационного исследования, определены организационно-методические и экономические аспекты оценки и развития системы управления персоналом.

Дальнейшее развитие темы исследования, по мнению автора, должно проводиться в следующих направлениях:

- изучение влияния развития системы управления персоналом на эффективность организационных изменений;
- дополнение и совершенствование классификации кадровых рисков;
- дальнейшая проработка и разработка рекомендаций по реализации предлагаемых проектных решений по выбору, проектированию и оценке эффективности развития системы управления персоналом в условиях организационных изменений;
- исследование взаимосвязи кадровых рисков с общими рисками как предпосылки для развития системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений.

Публикации по теме диссертации

1. Первенцев А.В. Организационные изменения и роль высшего руководства при их осуществлении// Тематический сборник научных трудов «Проблемы управления персоналом в организациях», ГУУ. – М., 2006 – С. 142 – 145. – 0,4 п.л.
2. Первенцев А.В. Модель сбалансированного управления в банковской сфере// Кадровик. №5. – М., 2008 – С. 53 – 56. – 0,6 п.л.
3. Первенцев А.В. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений // Кадровик. №6. – М., 2008 – С. 14 – 21. – 0,8 п.л.
4. Первенцев А.В. Модель развития системы управления персоналом на основе методологии управления проектами// Тематический сборник научных работ «Проблемы развития рыночной экономики», Институт проблем рынка РАН. – М., 2008 – №3 - С. 123 – 139. – 1 п.л.
5. Первенцев А.В., Чернявский В.С. Особенности содержания и организации труда персонала банка// Тематический сборник научных работ «Проблемы развития рыночной экономики», Институт проблем рынка РАН. – М., 2008 – №3 - С. 156 – 172. – 1 п.л.