

Н. М. СЕМЕНОВА*Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 3(26), с. 60–64

Висвітлено ключові моменти стратегії управління персоналом комерційного банку в умовах системних соціально-економічних криз. Визначено стратегічні напрями діагностики системи управління персоналом банку на основі системного методу і комплексного підходу.

На сучасному етапі розвитку економіки України, внаслідок соціально-економічної та політичної нестабільності, вітчизняні банківські установи нездатні адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого можуть потрапити у кризові ситуації. Висока ймовірність виникнення криз у процесах функціонування і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання зумовлює необхідність розробки та вибору ефективної стратегії антикризового управління.

Стратегічне управління комерційним банком реалізується в умовах глобалізації ринкових відносин, підвищення конкуренції і постійних змін. Разом з тим, в теорії управління організаціями відбувається суттєва зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, який значною мірою визначає успіх усієї її діяльності.

Сучасна теорія менеджменту стверджує, що розв'язувати проблеми стратегічного управління організацією без вирішення питань стратегії управління персоналом практично неможливо. Для їх взаємопов'язаного вирішення необхідна єдина методологія, що охоплювала б увесь спектр проблем. Саме тому такою методологією необхідно вважати системний підхід, що забезпечує можливість комплексного розгляду проблем. Тільки за такої умови може бути здійснена повна діагностика системи управління персоналом банку, виявлені протиріччя, що виникають у банку між сформованою організацією управління й плином відповідних процесів, визначені причи-

ни, що їх породжують, а також елементи системи щодо проведення можливих і необхідних заходів з удосконалення.

Зазначимо, що загальна теорія систем, залежно від постановки завдання й умов дослідження, для вивчення систем управління припускає використання ряду методів: структуризації цілей, організаційного моделювання, аналогій, експертно-аналітичного методу [1–3].

Метод структуризації цілей передбачає визначення системи цілей досліджуваного об'єкта, включаючи їх кількісне і якісне формулювання, і наступний аналіз організаційної структури з погляду їх відповідності встановленій системі цілей. Однак, у випадку застосування цього методу для аналізу систем управління персоналом виникає проблема, що не дає можливості практично розробити алгоритмічні процедури переходу від системи цілей до організаційної структури системи управління, що, у свою чергу, не дає можливості повною мірою використати метод структуризації цілей для діагностики досліджуваної системи.

Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних та інших способів відображення розподілу функціональних повноважень, прав і меж відповідальності в рамках досліджуваної організаційної структури, які надалі розглядаються як основа побудови, аналізу й оцінки різних варіантів побудови системи або одного з її структурних елементів. Однак цей метод як основний інструмент дослідження системи управління персоналом не можна використати через обмеженість

його можливостей. Водночас, його використання для розробки, наприклад, класифікаторів функцій і завдань на етапах вивчення ряду приватних проблем управління персоналом, у тому числі, — нормування праці співробітників банку, оптимізації структури й чисельності персоналу, може бути доволі ефективним.

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе на практиці в інших організаціях з подібними характеристиками (цілями, розмірами, специфікою функціонування тощо). Застосування цього методу у фінансово-банківській сфері також дещо обмежене й умовне через, насамперед, істотні розбіжності цілей, завдань, масштабів банківських установ, а також через практичну закритість інформації про пріоритетність розвитку кожного з банків. Тому вибір аналогів побудови й функціонування систем управління для банків може бути здійснений досить приблизно й тільки лише за окремими показниками.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні й вивченні розглянутого об'єкта з метою виявлення специфічних рис досліджуваного об'єкта, проблем, що стримують розвиток і функціонування системи управління, вироблення рекомендацій з її вдосконалювання. Експертно-аналітичний метод дає можливість повною мірою реалізувати процес комплексного вивчення й аналізу завдань, функцій і організаційних взаємозв'язків елементів стратегії управління персоналом як складової загальної стратегії управління банком. Хоча існують певні труднощі реалізації цього методу, пов'язані з необхідністю збирання й обробки більших обсягів вихідної інформації, що дає можливість експертам проводити змістовний аналіз.

Отже, в результаті аналізу розглянутих методів можна зробити висновок, що вибіркоче використання кожного з них не дасть необхідного ефекту, тому діагностика системи управління персоналом банку має являти собою дослідження, засноване на використанні комбінованого методу, що поєднує в собі властивості методів структуризації цілей, організаційного моделювання й експертно-аналітичного методу.

Діагностика системи управління персоналом повинна передбачати вирішення трьох ключових проблем:

- синтез структури системи управління комерційним банком;
- дослідження методологічної бази системи управління персоналом банку;

- синтез структури системи управління персоналом банку.

Базовою проблемою, що визначає наступний хід діагностичного аналізу, є проблема синтезу структури системи управління банком. Основними напрямками її вирішення можуть бути:

- встановлення ієрархії рівнів і ланок управління банку;
- визначення об'єктів управління;
- визначення функціональних зв'язків, технології процесу функціонування системи;
- визначення ступеня автоматизації робіт;
- формулювання вимог до робочих місць і персоналу.

Особливо варто виділити проблему визначення функціональних зв'язків, технології процесу функціонування системи, тому що саме вона, разом з розв'язанням інших зазначених проблем, визначає склад інформаційної бази системи управління банку, основні регламенти вирішення поставлених завдань, строки й порядок проходження всіх видів інформації тощо. Основними напрямками вирішення цієї проблеми можуть бути:

- визначення ступеня централізації і децентралізації завдань управління, що вирішуються на різних ієрархічних рівнях управління банку;
- визначення ступеня сполучення єдиначальності й колегіальності на кожному рівні й у кожній ланці управління банку;
- визначення ступеня участі окремих підрозділів банку в реалізації приватних завдань управління.

Варто зазначити, що *структура організаційної системи* — це сукупність стійких зв'язків системи, що забезпечує її цілісність і збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Вихідною точкою побудови структури організації є проектування її роботи і функцій, а потім уже виділення ієрархічно пов'язаних структурних підрозділів [7]. Саме від умілого визначення організаційних розмірів структурних підрозділів, їх прав, завдань й обов'язків, стану системи взаємодії й інформування, а також від своєчасності внесення коректив у структуру багато в чому залежить ефективність функціонування всієї організації.

Основними принципами, яких потрібно дотримуватися під час постановки завдання у дослідженні будь-якої організаційної системи, в тому числі й банку, є:

- комплексність і системність, тобто необхідність включення в організаційну систему

всіх її підрозділів і ланок при забезпеченні єдності цілей і методів їх функціонування шляхом встановлення їх організаційних та економічних взаємозв'язків по горизонталі й вертикалі;

- спеціалізація ланок організаційної системи в поєднанні з їх універсалізацією з метою не допустити паралельної роботи й дублювання функцій і, водночас, уникнути надмірно вузького, дробового розмежування діяльності структурних підрозділів і філій;
- регламентація роботи колективів підрозділів у поєднанні з розвитком їх самостійності на основі зміцнення централізованого керівництва вирішенням загальних питань діяльності банку в цілому при наданні можливостей децентралізованого вирішення питань, що входять у сферу компетенції кожного підрозділу.

Поряд із зазначеними вимогами особливе значення має вимога економічності організаційної системи, що полягає у встановленні мінімально необхідних ланок і рівнів управління, усунення структурних і документаційних надмірностей (наприклад, шляхом максимальної формалізації документів, коригування системи звітності тощо).

Ефективне проведення діагностичного аналізу неможливе без створення наукової методології формування системи управління персоналом банку, основні напрями якої мають бути закріплені в концепції кадрової політики банку. Вирішення цієї проблеми неможливе без ув'язування її зі стратегією банку на певну перспективу. Саме загальні принципи стратегічного управління персоналом, з урахуванням тенденцій розвитку банку, визначають основу методології формування (вдосконалення) системи управління банком. Вихідними даними для вирішення проблеми є загальні принципи й основи формування систем управління банківським персоналом та досвід вивчення й аналізу практики створення вітчизняних і зарубіжних аналогів таких систем.

Вирішення проблеми дослідження методологічної бази системи управління персоналом банку також має базуватися на встановленні для банку пріоритетних напрямів роботи з персоналом, серед яких можна виокремити: нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом, проблеми оптимізації чисельності персоналу, основи вирішення завдань мотивації і стимулювання праці персоналу, оцінку праці співробітників банку, організацію безперервного

професійного навчання персоналу банку, проблеми формування кадрового потенціалу тощо.

Банківські установи, залежно від форми організації і складної фінансово-економічної ситуації, як правило, самостійно визначають свою структуру й чисельність працівників за функціями управління, їх професійний і кваліфікаційний склад, затверджують необхідні штатні розписи. Разом з цим, зазначимо, що єдиної та універсальної методики для проведення оптимізації структури й чисельності персоналу не існує. Отже, всі діючі на сьогодні методи розрахунку структури й чисельності працівників можуть носити, в основному, тільки рекомендаційний характер.

На основі систематизації різних підходів, з урахуванням специфіки банківської діяльності, сформулюємо низку методичних рекомендацій з вирішення ключових проблем оптимізації.

На нашу думку, розрахунок *кількісних* потреб у фахівцях повинен проводитися одночасно з визначенням *якісної* потреби, тобто потреби у працівниках певних професій, спеціальностей, рівні кваліфікаційних вимог до персоналу. Інакше кажучи, розрахунок якісної потреби персоналу банку супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби. Однак, як якісна, так і кількісна потреба у персоналі може змінюватися з часом. Тому загальна потреба в персоналі є підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями.

Під час аналізу кількісно-якісного складу персоналу банку необхідно визначити оптимальну структуру (скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де будуть необхідні); яким чином можна залучити необхідний і скоротити надлишковий персонал без завдання соціально-економічних збитків; як краще використати персонал відповідно до його професійних здібностей та яким чином забезпечити розвиток персоналу і підтримувати його знання відповідно до пропонованих вимог; яких витрат зажадають заплановані кадрові зміни, чи буде від цього економічний ефект.

Незаперечним є той факт, що отримати високі результати в управлінні персоналом комерційного банку можна тільки в тому випадку, якщо при цьому працівники мають відповідні знання й уміння, необхідні для того, щоб їхні зусилля були ефективними й результативними. Тому, центральне місце у стратегії управління персоналом банку займає положення про необхідність визнання працівників і їхніх здібностей як найціннішого його ресурсу [7]. З метою досягнення тактичних

і стратегічних цілей банку, працівники мають розглядатись як надбання, яке треба розвивати й вмотивувати.

Отже, одним із пріоритетних напрямів кадрової політики будь-якого банку має стати формування кадрового потенціалу за рахунок наймання кваліфікованих фахівців, які мають базову фінансову або економічну освіту, з подальшим їхнім розвитком шляхом систематичного підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки.

Проблема організації *безперервної професійної освіти* персоналу має передбачати наявність: концепції підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу банку, принципів і умов функціонування системи безперервного професійного навчання, методики підвищення кваліфікації персоналу на основі інтенсивних методів навчання.

Безперервна професійна освіта персоналу банку — це система заходів щодо здійснення навчання його працівників, які вже мають базову освіту, яку здобули до приходу на роботу в банк.

Метою безперервної професійної освіти є забезпечення постійної відповідності кваліфікації і професійних навичок кожного співробітника банку кваліфікаційним вимогам, що висуваються до відповідних категорій працівників.

Концепція розвитку безперервної системи навчання працівників — це комплекс ідей і установок, пов'язаних із систематизацією процесу підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу банку, на основі використання передових форм, методів і методик навчання, впровадження нових інформаційних технологій, з урахуванням реальних потреб банку у висококваліфікованих працівниках.

Концепція банку має визначати:

- принципи організації і функціонування системи безперервної професійної освіти персоналу банку;
- особливості планування безперервної професійної освіти працівників банку;
- порядок навчання персоналу банку у внутрібанківській системі й у державних і комерційних навчальних структурах, на робочих місцях, а також стажування за кордоном;
- види забезпечення внутрібанківської системи навчання працівників банку та їх зміст;
- перспективи впровадження у внутрібанківську систему можливостей сучасних освітніх технологій, особливості підготовки персоналу банку на основі використання

методів інтенсивного навчання та дистанційної форми навчання.

Внутрібанківське навчання — це процес організації консультування (інструктування) персоналу банку за напрямами діяльності банку, обмін передовим досвідом роботи в системі банку на базі установ банку із залученням викладачів (керівників стажування) та найбільш кваліфікованих керівників і фахівців банку.

Все це вимагає від комерційних банків організації процесу безперервного навчання свого персоналу на зовсім іншому якісному рівні, вибору нетрадиційних форм і методів навчання. Сьогодні мова має вестися, насамперед, про створення банком системи безперервної професійної освіти.

Далі, на основі методологічних положень, може здійснюватися синтез ***структури системи управління персоналом***. Вирішенням цієї проблеми є:

- побудова дерева цілей системи управління персоналом;
- проведення діагностичного аналізу дерева цілей;
- побудова концептуальної моделі управління персоналом.

Процес побудови дерева цілей передусім передбачає формулювання цілей, що стоять перед системою управління персоналом банку, здійснюваною на основі вивчення довгострокових планів (концепції) розвитку персоналу банку і максимального обліку вимог нормативних та інших документів, що регламентують діяльність персоналу.

Зазначимо, що при побудові дерева цілей має забезпечуватися погодженість і несуперечність цілей системи управління персоналом на основі послідовної декомпозиції головної мети банку в ієрархію підцілей системи управління персоналом банку й систем його філій, а також визначений перелік функцій, реалізація яких необхідна для досягнення головної мети персоналу банку.

Проведення діагностичного аналізу дерева цілей системи управління персоналом банку має передбачати: дослідження функцій і завдань, що вирішуються системою управління персоналом; формулювання проблем і виявлення недоліків системи управління персоналом банку; визначення шляхів розв'язання існуючих проблем і вибору пріоритетних напрямів удосконалювання системи управління персоналом; попередню оцінку альтернативних варіантів удосконалення системи управління персоналом.

Проблема побудови концептуальної моделі системи управління персоналом банку полягає: у визначенні основних елементів структури системи управління персоналом, основ її функціонування, ступеня раціональності розподілу функцій і завдань управління персоналом за рівнями управління відповідно до прийнятої організаційної структури банку; в забезпеченні персоналу підрозділів і філій банку організаційними, організаційно-розпорядничими й нормативними документами; в обліку соціально-психологічних аспектів управління персоналом банку.

Таким чином, на підставі запропонованого варіанта проведення структурного синтезу системи можна зробити висновок, що проблема діагностичного аналізу системи управління персоналом банку є комплексною і розгляд лише окремих її сторін не дає необхідного ефекту.

Удосконалення процесу управління персоналом передбачає формалізацію методів і процедур відбору кадрів, розробку наукових критеріїв їхньої оцінки, системний підхід до аналізу потреб у персоналі, підвищення обґрунтованості кадрових рішень, взаємозв'язок економічних і госпо-

дарських завдань банку з основними елементами кадрової політики банку.



Література

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы : Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 464 с.
2. Менеджмент для магистров: Учеб. пособ. / Под ред. А. А. Епифанова, С. Н. Козьменко. — Сумы: ИТД "Универсальная книга", 2003. — 762 с.
3. Мильнер Б. З., Евенко Л. И. Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления. — М.: Экономика, 1983. — 224 с.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 412 с.
5. Управление персоналом / И. П. Продеус, Т. А. Владимирова, Д. В. Запорожан и др. — Одесса: Одес. медуниверситет, 2001. — 249 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 638 с.
7. Хміль Ф. І., Хміль Л. М. Управління персоналом комерційного банку: Навч. посіб. / За заг. ред. Ф. І. Хміля. — Рівне: РДГУ, 2001. — 245 с.

Формування стратегії управління персоналом передбачає системний підхід до аналізу потреб у персоналі, підвищення обґрунтованості кадрових рішень, тісний зв'язок економічних і господарських завдань банку з основними елементами кадрової політики банку.

Формирование стратегии управления персоналом предусматривает системный подход к анализу потребностей в персонале, повышение обоснованности кадровых решений, тесную связь экономических и хозяйственных задач банка с основными элементами кадровой политики банка.

Formation of the personnel management strategy contemplates a system approach to analysis of demands in personnel, substantiation of personnel decisions, and close connection of economic perspectives of the bank with main elements of the personnel policy of the bank.

Надійшла 20 серпня 2010 р.