

ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Германович Наталья Евгеньевна

Полесский государственный университет
г. Пинск, Республика Беларусь

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства.

Результаты изучения сложившейся практики управления в финансово-банковском секторе, белорусской экономики показывают, что большинство отечественных банков, как правило, основное свое внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом банковский персонал как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства банков имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Между тем, как показывает не только зарубежный, но и современный отечественный опыт, именно персонал становится сегодня долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания банка.

В связи с этим возникает объективная потребность в определении дееспособности внутри банковских систем управления персоналом, оценке степени их соответствия постоянно растущим требованиям в области персонального менеджмента. Осуществить это можно только с использованием единой методологии, которая охватывала бы весь спектр проблем, связанных с управлением персоналом банка.

В качестве такой методологии можно рассматривать системный подход, обеспечивающий возможность как комплексного исследования системы управления персоналом банка в целом, так и важнейших ее составляющих в отдельности: целей, организационной структуры, функций, технологии управления, персонала и др.

В этом случае процесс управления персоналом необходимо рассматривать как организационно-функциональную систему, методическую основу которой составляет совокупность научных принципов и методов управления, и состоящую из взаимосвязанных структурных элементов.

В качестве инструментария, позволяющего выявлять противоречия и узкие места исследуемой системы, необходимо рассматривать диагностический анализ, основанный на сочетании свойств ряда методов структурного анализа: структуризации целей, организационного моделирования, экспертно-аналитического метода и метода аналогий.

При этом диагностическое исследование целесообразно осуществлять путем последовательного изучения и реализации трех взаимосвязанных направлений: 1) синтеза структуры системы управления банком; 2) исследования методологической базы системы управления персоналом банка; 3) синтеза структуры системы управления персоналом банка.

Базовой проблемой, определяющей последующий ход диагностического анализа, является проблема синтеза структуры системы управления банком. Основными направлениями ее решения могут быть: установление иерархии уровней и звеньев управления банка; определение объектов управления; определение функциональных связей, технологии процесса функционирования системы; определение степени автоматизации работ; формулирование требований к рабочим местам и персоналу.

Особо следует выделить проблему: определение функциональных связей, технологии процесса функционирования системы; т.к. именно она, в совокупности с решением других названных проблем, определяет состав информационной базы системы управления банка, основные регламенты решения поставленных задач, сроки и порядок прохождения всех видов информации и т.д. Основными направлениями решения данной проблемы могут быть: определение степени централизации и децентрализации задач управления, решаемых на различных иерархических уровнях управления банка; определение степени сочетания единоначалия и коллегиальности на каждом уровне и в каждом звене управления банка; Эффективное проведение диагностического исследования невозможно без наличия научно обоснованной методологии формирования системы управления персоналом банка, основные направления которой должны быть закреплены в концепции кадровой политики банка. Кроме того, решение данной проблемы невозможно без увязки ее со стратегией банка на определенную перспективу. Исходными данными для решения этой проблемы являются: наличие общих принципов и основ формирования системы управления банковским персоналом; опыт изучения и анализа практики создания отечественных и зарубежных аналогов таких систем.

Исследования методологической базы системы управления персоналом банка, также должно базироваться на установлении для банка приоритетных направлений работы с персоналом, среди которых можно выделить: нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом; проблемы оптимизации численности персонала; основы решения задач мотивации и стимулирования труда персонала; оценку труда работников банка; организацию непрерывного профессионального обучения персонала банка; проблемы формирования кадрового потенциала.

Для решения проблемы: нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом целесообразно оценить глубину: разработки нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность персонала банка: Кодекса (философии) банка, коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка, положений, регламентов разработки штатных расписаний; разработки должностных инструкций персонала.

Решение проблемы оптимизации численности персонала, должно определяться наличием и уровнем проработанности: методики проведения анализа количественно-качественного состава персонала, системы нормирования труда персонала, методики планирования потребности банка в персонале, моделей рабочих мест. После чего должна быть в динамике проанализирована эффективность их использования в банке.

Проблема задач мотивации и стимулирования труда персонала, зависит от: установленного в банке порядка оплаты труда персонала, механизма регулирования оплаты труда персонала, наличия нормативного акта, определяющего дифференцированное премирование работников банка. Решение проблемы оценки труда работников банка, должно определяться наличием и качеством: методик оценки коллективного труда персонала подразделений и филиалов банка, методики оценки индивидуального труда работников банка.

Проблема в организации непрерывного профессионального обучения персонала банка, должна предусматривать наличие: концепции подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала банка, принципов и условий функционирования системы непрерывного профессионального обучения, методики повышения квалификации персонала на основе интенсивных методов обучения.

Наконец, проблема формирования кадрового потенциала предполагает наличие: методик отбора, подбора и найма персонала, методики планирования служебной карьеры работников банка, порядка формирования резерва кадров, методики адаптации молодых и новых сотрудников банка.

На основании результатов исследования существующей системы управления банка и методологической базы системы управления персоналом, может быть осуществлен синтез структуры системы управления персоналом. Решение данной проблемы должно включать: построение дерева целей системы управления персоналом; проведение диагностического анализа дерева целей; построение концептуальной модели управления персоналом.

Проведение диагностического анализа дерева целей системы управления персоналом банка должно предусматривать: исследование функций и задач, решаемых системой управления персоналом; формулировку проблем и выявление недостатков системы управления персоналом банка; определение путей решения существующих проблем и выбора приоритетных направлений.

Проблема построения концептуальной модели системы управления персоналом банка, заключается, в определении основных элементов структуры системы управления персоналом, основ ее функционирования, степени рациональности распределения функций и задач управления персоналом по уровням управления в соответствии с принятой организационной структурой банка, обеспечении персонала подразделений и филиалов банка организационными, организационно-распорядительными и нормативными документами, учете социально-психологических аспектов управления персоналом банка.

На основании изучения предложенного варианта проведения диагностического исследования системы управления персоналом банка, можно сделать вывод, что данная проблема является комплексной и рассмотрение лишь отдельных ее сторон не даст требуемого эффекта. Судить о степени соответствия системы (либо ее отдельных элементов) выбранному стандарту, с учетом требований современной теории и практики управления персоналом, можно лишь на основании результатов, полученных после проведения ее полного диагностического исследования.

Достижение эффективности персонального менеджмента возможно лишь на долгосрочной основе при условии создания в банке действенной системы управления кадровым резервом.