

ПОИСК НОВЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

Е.В. Харченко, Т.А. Шотт

Рассмотрена автоматизация диагностики системы управления персоналом и документооборота, учет деловой активности персонала.

Automation of diagnostics of a control system by the personnel and document circulation is presented, the account of business activity of the personnel.

Начало XXI века – время динамичных изменений условий производства: ускорение нововведений, поиск высококвалифицированных кадров, тесное переплетение технологических, социально-экономических, и политических процессов и их глобальное воздействие на экономику требуют новых подходов к менеджменту.

Экономическая ситуация в стране наглядно демонстрирует, насколько сложны проблемы управления современным банком. От руководителя сегодня требуется не просто высокий профессионализм, но и новый уровень мышления, сочетающий требовательность с готовностью к риску и принятию на себя всей полноты ответственности за конечный результат банковской деятельности. Возможности исправления допущенных в управлении ошибок у банка в сегодняшних условиях чрезвычайно ограничены, поэтому создание эффективной системы управления, в которой активно используются возможности стратегического планирования, основанные на изучении факторов внешней и внутренней среды банка, становится одной из ключевых проблем.

Необходимо отметить, что концентрация внимания руководства ряда банков только на сосредоточении финансовых ресурсов недостаточно для удержания банковского бизнеса «на плаву» [5].

Важно комплексное использование имеющихся внутренних резервов – от материальных до человеческих. Практика бизнеса свидетельствует, что

невозможно рассчитывать на успех в современном высококонкурентном производстве, если использование передовых технологий не подкрепляется должным вниманием к управлению, или продолжают использоваться преимущественно административные, механические принципы руководства. Оптимизация задействования человеческих резервов, на наш взгляд, может существенным образом сказаться на достижении положительного результата – выйти из ситуации сегодняшнего дня как минимум непобежденными и с минимальными финансовыми издержками. Поэтому в настоящее время главное внимание уделяется социальному аспекту управления, основные усилия менеджмента направлены на человека, на формирование коллектива, способного к совместной работе, к достижению поставленных целей с наибольшей эффективностью. Управление кадрами является важной функцией любой организации и особенно банка, поскольку в центре этой деятельности всегда находятся люди.

По нашему мнению, выбор оптимальной системы управления персоналом является одной из первостепенных задач бизнеса, стратегии банка. В рамках стратегического планирования должна решаться задача разработки и внедрения процесса работы с персоналом, построенного таким образом, чтобы желаемый результат достигался кратчайшим путем.

Кучкаров З.А., Шаляпина С.К., Левенец В.В. отмечают, что «персонал – это наиболее важный ресурс, имеющийся в непосредственном распоряжении руководителей банков, использование его с максимальной отдачей особенно существенно поскольку на практике возможность манипуляции другими ресурсами – материальными и финансовыми – как правило, весьма ограничена» [1].

Профессионализм персонала вместе с грамотной системой управления человеческими ресурсами являются одними из решающих факторов конкурентоспособности банка. Поэтому необходимо периодически проводить диагностику общей системы управления, организации

циркулирования информационных потоков между структурными единицами и выборочный анализ делового потенциала его работников.

По мнению ведущих отечественных специалистов по антикризисному управлению, а также консультантов по управленческому и кадровому консалтингу, проведение подобной работы в настоящее время в коммерческих банках как никогда актуально.

Мониторинг системы управления персоналом, организации циркулирования информационных потоков между структурными единицами наиболее рационально проводить при использовании современной системы управления персоналом банка, путем внедрения методов автоматизированного проектирования.

Необходимо отметить, что разработка и внедрение системы управления персоналом банка с использованием методов автоматизированного проектирования обеспечивает следующие преимущества:

1. В банке создается оптимальная, с учетом имеющихся возможностей, система управления персоналом.

2. Наличие электронной модели системы управления персоналом позволяет в полуавтоматическом режиме получать и обрабатывать кадровые документы и отчеты.

К кадровым документам относятся:

– перечень сотрудников, организаций, коллегиальных органов, участвующих в системе управления персоналом;

– перечень должностных инструкций сотрудников, участвующих в выполнении функций системы управления персоналом;

– положение о системе управления персоналом;

– регламент выполнения бизнес-процессов системы управления персоналом;

– перечень документов, участвующих в реализации работы системы управления персоналом, их оборот и другие.

В составе аналитических отчетов можно выделить:

– количественное распределение функций сотрудников банка, участвующих в выполнении задач системы управления персоналом;

– участие сотрудников подразделений, служб в бизнес-процессах системы управления персоналом и т. д.

3. Имеющаяся в распоряжении службы персонала функциональная модель системы управления персоналом позволяет легко адаптировать деятельность банка к динамично изменяющимся внешним и внутренним условиям существования, а именно:

– вводить, изменять, удалять функции системы управления персоналом;

– перераспределять функции сотрудников кадровой службы;

– вводить, изменять название, направление, удалять информационные потоки, что автоматически отражается в получаемых из нее вышеупомянутых аналитических отчетах и кадровых документах.

4. Реализация всех функций указанной выше модели обеспечивает рациональную работу всего управления по работе с персоналом. В управление включены следующие структурные подразделения:

– отдел персонала (отвечающий за базовые функции кадровых служб по оформлению приема, перевода, увольнения и т. д.);

– отдел развития персонала (функции по работе с молодыми специалистами, резервом на руководящие должности, управлению качественным составом банка);

– отдел социальной защиты пенсионного обеспечения (функции государственного и негосударственного пенсионного обеспечения, социальной и психологической поддержки);

– учебный центр (функции повышения профессионального образования персонала);

– отдел оплаты труда (функции по материальному стимулированию, разработке и введению в действие систем и методик оплаты труда).

Что касается анализа деловой активности сотрудников банка, это является одним из «кирпичиков фундамента», для создания конкурентного преимущества – основного элемента организационного совершенствования в условиях, когда банки должны активно конкурировать друг с другом [4].

Рубайлова С. отмечает, что «знание уровня делового потенциала банковских работников, в рамках целевого задействования человеческих ресурсов банка, аналогично по важности знанию реальной возвратности выдаваемого кредита» [2].

Отечественный опыт подсказывает, что минимизировать затраты в этой сфере деятельности можно только за счет четкого разделения полномочий, зон ответственности между сотрудниками, организации четкой системы контроллинга и, конечно, изучения деловых качеств работников.

В деловых характеристиках отражается следующая информация:

- уровень надежности и лояльности;
- целесообразные направления использования;
- многофункциональность;
- ожидаемое поведение;
- обучаемость.

Естественно, что одного знания делового потенциала персонала недостаточно, важно целенаправленно его использовать.

Для этого целесообразно применять целый арсенал мер морально-психологического стимулирования, который достаточно обширен по составу. Многие банковские работники воспринимают в качестве подобной нормы похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры, знакомые из еще недавнего прошлого командно-административной системы. Для многих знакомы меры негативного стимулирования, такие как выговор, снижение или лишение премии, уменьшение ставки зарплаты, перевод на более низкую ступеньку служебной лестницы [3].

На наш взгляд, эти меры во многом устарели. Гораздо более эффективно, например, развитие и качественное совершенствование процесса привлечения сотрудников к управлению банком. С сотрудником советуется, его привлекают к процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки миссии, стратегии и тактики, организации и контроля работы банка. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе банка, оценив собственную значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовать свой труд, порой многократно увеличить его отдачу.

Когда банк действительно заботится о людях, вся его хозяйственная философия, культура и действия отражают эту заботу. Люди – это жизненная сила банка.

Литература

1. Ивлев А.Г. Использование ресурсов интернета в управлении персоналом // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – №1. – С.18-21.
2. Кучкаров З.А., Шаляпина С.К., Левенец В.В. Автоматизированное проектирование системы управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – №1. – С.13–17.
3. Миркин Я. Традиционные ценности населения и фондовый рынок // Рынок ценных бумаг. – 2000. – №7. – С.33–36.
4. Рубайлова С. «Нестандартный» подход в системе мер по стабилизации деятельности банков // Управление персоналом. – 2001. – № 1. – С. 76–79.
5. Уткин Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. – М.: Фонд Экономического Просвещения, 1999.