

5. Бовтеев С.В., Чайка Ю.О. Вероятностное планирование строительства объектов. URL: <https://prosvet.su/articles/menagement/article1/>(дата обращения 11.12.2023)

6. Лемешко Д. С. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и оценка риска волатильности// Образование, Экономика, Общество, №3-4, 2014, с. 42-54.

7. Матвеев Б.А. Спектральная оценка рисков при статистическом исследовании экономических процессов// Экономический анализ: теория и практика, №37 (340), 2013, с. 12-14.

УДК 658.336

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКЕ

канд. экон. наук, доцент О.Н. Монтик, ФММП БНТУ, г. Минск

Резюме. В статье раскрываются теоретико-методологические основы системы управления персоналом в банковском секторе экономики. Выявлена прямая взаимосвязь и взаимозависимость между уровнем эффективности системы стимулирования труда персонала, наполненностью и качеством системы образовательных программ и их соответствием особенностям функционирования банковской сферы. Предложены алгоритм формирования системы обучающих образовательных курсов и программ для обеспечения развития компетенций сотрудников банка и система показателей оценки эффективности работы сотрудника банка для ранжирования работников и принятия кадровых решений.

Ключевые слова: банк, инновационная деятельность в банковской сфере, мотивация, обучение, персонал, результативность управления

Введение. Банки выступают главными посредниками в комплексе взаимоотношений между разными субъектами хозяйствования. Банковская система имеет особое назначение и выполняет присущие ей функции в экономике, и, следовательно, существенно влияет на развитие экономики, что требует наличия у банков качественного управления персоналом. Качество управления в свою очередь зависит от компетентности работников, эффективного управления трудовым потенциалом банка.

Налицо факт потребности постоянного повышения кадрового потенциала банков, а также прямая связь между генерацией банком новых услуг и состоянием системы обучающих курсов кадров, их инновационной направленности, необходимость обоснованного ранжирования банковских кадров с выработкой общих объективных критериев, что влияет в конечном счете на степень повышения их конкурентных преимуществ.

Основная часть. Существуют различные методические подходы к определению сущности категории «управление персоналом». Так, мотивационная теория подчеркивает, что управление персоналом — это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» [1]. Соглашаясь в целом, следует отметить, что весьма проблематичным является изменение мотивационного ядра конкретного человека. Скорее для организации нужен действенный механизм внешнего стимулирования, включающий меры и рычаги воздействия на профессиональные и личностные компетенции сотрудника в интересах компании, что требует актуальной гибкой и востребованной системы курсов, учитывающей взаимосвязи, между особенностями функциональных обязанностей сотрудника и приоритетами долгосрочного периода компании в сочетании с потребностями внешнего окружения.

Дескриптивная (описательная) концепция основывается на выделении алгоритма процесса управления персоналом в самостоятельную конкретную функцию сотрудников профессии и должностей определенного вида [2]. Обладая в силу образования и квалификации соответствующими компетенциями, сотрудники кадровой службы в управленческом бизнес-процессе «управление персоналом» по определенному алгоритму организуют и управляют подпроцессом развития компетенций посредством образовательных услуг. В целом данная теория адекватна сегодняшним реалиям, но в ней слабо освещены вопросы оценки результативности мероприятий кадровой службы и не учитываются отличия сферы производства от сферы услуг, к которой относятся банки. Данные отличия существенны с точки зрения алгоритма и характера действий кадровых служб банка.

В рамках телеологического методического подхода управление персоналом представляет собой систему взаимоувязанных управленческих мероприятий и программ, которые обеспечивают трансформацию изменений в количественном и качественном составе кадров в реализацию целей и задач предприятия через более осмысленное, грамотное, профессиональное выполнение должностных обязанностей [3; 4]. Но недостаточно внимания уделяется особенностям этого механизма трансформации и специфике целей в банковской деятельности.

Дескриптивно-телеологичное направление делает акцент на эффективную, сообразную целям компании расстановку кадров и результативное его использование[5]. Действительно, максимальная отдача от сотрудников является приоритетом для компании, но не все целевые ориентиры могут быть однозначно определены и измерены.

Управление персоналом – это целенаправленный бизнес-процесс, владелец которого - руководящий состав предприятия, по разработке концепции, долгосрочных и тактических программ кадровой политики и инструментов управления человеческими ресурсами, обеспечивающий повышение гибкости и адаптивности

компании, максимальной реализации ее поставленных целевых ориентиров, с учетом специфики вида деятельности, состояния и тенденций целевого рынка.

Элементы системы управления персоналом: объекты управления, субъекты, структура, методы и процедуры управления, а также:

- цели и задачи управления персоналом (УП);
- функции УП;
- все виды ресурсов, включая нематериальные, информационные [6, с.25].

Ниже будет приведена новая модель организационно-экономического механизма совершенствования системы развития персонала банковского сектора (рис. 1). Данная модель будет направлена на улучшение процесса развития персонала предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов подготовки кадров, введение новой системы по повышению квалификации для карьерного роста.

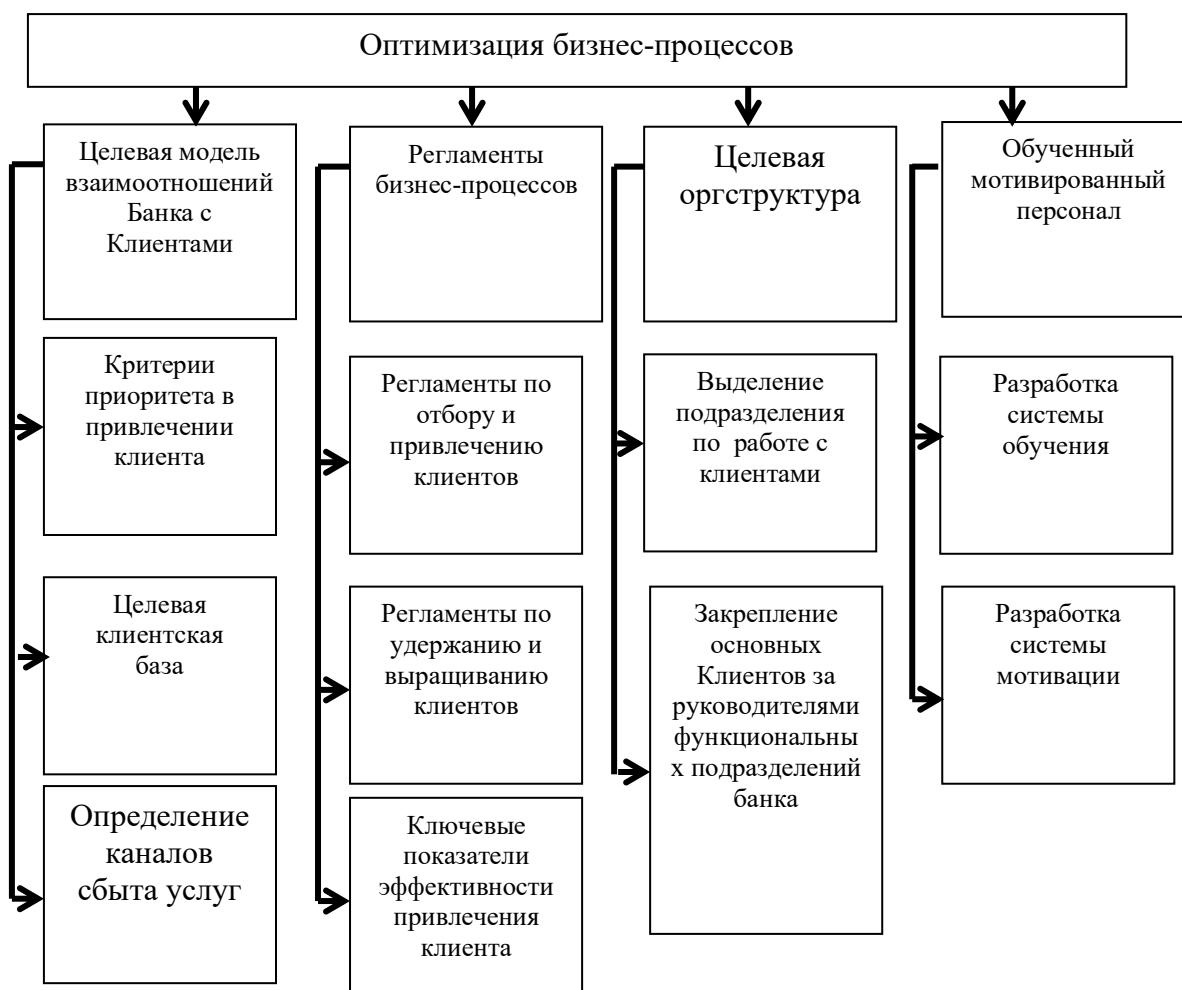


Рисунок 1 – Организационно-экономический механизм совершенствования системы развития персонала банка при оптимизации бизнес-процессов

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [1].

Для того, чтобы сформировать и углубить интеллектуальный потенциал банка, можно использовать следующий предлагаемый нами бизнес-процесс создания комплекса учебных программ и образовательных курсов по повышению квалификации сотрудников банка.

Предлагаемый алгоритм включает три блока:

1. Определение стратегии развития персонала банка: прогноз спроса целевого на конкретные виды банковских услуг на долгосрочную перспективу, усовершенствованные стандарты специальностей, паспорта должностей с учетом специфики и направленности банка, планы-графики карьерного роста.

2. Разработка требований к учебным планам и программам: определение направлений, тематики курсов, форм и способов занятий для развития востребованных рынком банковских услуг компетенций. Разрабатываются четкие показатели обратной связи между полученными навыками, созданными конкурентными преимуществами банка, и результатами труда. При необходимости следует менять содержание паспорта должности сотрудника, если отклонения результатов обучения от планов и программ будут превышать допустимые верхний и нижний пределы.

3. Определение и разработка инфраструктуры обучения: создание центра оценки и ранжирования сотрудников, базы компетенций, текущая и итоговая аттестации, совершенствование системы стимулирования работников за развитие собственных компетенций, за уровень использования полученных знаний в работе и вклад в конкурентные преимущества банка.

Внедрение данной модели даст возможность решить такой спектр проблем:

- 1) подбор кадров;
- 2) адаптация новых работников;
- 3) совершенствование процесса профессионального обучения.

Предлагается использовать следующую систему показателей для сравнительного ранжирования сотрудников.

1. Трудоотдача отдельного сотрудника, которую нужно рассчитывать по формуле:

$$TR_{\text{сотр}} = \frac{Oy_{\text{сотр}}}{ЗП_{\text{сотр}}}, \quad (1)$$

где $TR_{\text{сотр}}$ – показатель трудоотдачи банковского сотрудника;

$Oy_{\text{сотр}}$ – предоставленные объемы реализации услуг на 1 банковского сотрудника, ден. ед.;
 $ЗП_{\text{сотр}}$ – затраты на оплату труда банковского сотрудника, ден. ед..

2. Средний уровень достижения целей. Его предлагается определять, учитывая ранг важности цели, процент выполнения плановых показателей деятельности сотрудника по каждой цели его деятельности (формула 2):

$$\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЭД}}}_{\text{цс}} = \sum_{i=1}^n \frac{\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЦП}}}_{\text{фи}}}{\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЦП}}}_{\text{пи}}} * \overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{Вц}}}_i, \quad (2)$$

где $\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЭД}}}_{\text{цс}}$ – средний уровень достижения целей работника, процент;
 $i - 1 \dots n$ – количество целевых показателей деятельности конкретного сотрудника согласно его функциональным обязанностям и плановым документам банка;
 $\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЦП}}}_{\text{фи}}$, $\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЦП}}}_{\text{пи}}$ – количественное значение конкретного целевого планового показателя деятельности, за который отвечает данный сотрудник банка согласно должности и плановым документам банка, фактически достигнутое сотрудником и запланированное в анализируемом периоде;
 $\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{Вц}}}_i$ – удельный вес значимости цели (приоритетность цели) для банка, процент (от 0 до 1).

3. Индекс клиентской удовлетворенности (Ику) определяется исходя из результатов анкетного опроса, представляет собой удельный вес удовлетворенных клиентов, обслуженных данным сотрудником.

4. Интегральная оценка результативности банковского сотрудника рассчитывается по формуле (3):

$$O_{\text{рб}} = \sqrt[3]{TR_{\text{сотр}} \times \overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{ЭД}}}_{\text{цс}} \times \overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{Ику}}}}, \quad (3)$$

где $O_{\text{рб}}$ – интегральная оценка результативности работы сотрудника банка, коэффициент;
 $\overset{\dots}{\underset{\dots}{\text{Ику}}}$ – индекс удовлетворенности клиентов, процент.

Заключение. Определены и проанализированы теоретико-методические аспекты управления персоналом, методы управления развитием кадрового потенциала и способы их осуществления с учетом специфики банковской сферы.

Разработаны предложения по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников и оценки результатов выполнения функций и плановых показателей деятельности работника банка в зависимости от полученного уровня трудоотдачи, среднего уровня достижения целей и индекса клиентской удовлетворенности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ – Петербург, 2012. – 416 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2007. – 446с.
4. Алавердов, А. Р. Управление персоналом в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М. : Соминтек, 2011. – 256 с.
- Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение: учебник/ Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2014. – 562 с.2.
5. Шурин, К.Н. Особенности персонала банка/К.Н. Шурин. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 328 с.