

**Ильницкий А.Г.**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА**

УДК 336.27

**Введение.** В основе эффективного менеджмента лежит, прежде всего, умение работать с людьми, поэтому одной из важнейших составляющих в системе банковского менеджмента является подсистема управления персоналом. Не секрет, что от того, насколько эффективно поставлена работа с персоналом, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей банка и качество всей банковской деятельности.

**Содержание статьи.** Формирование двухуровневой банковской системы, дальнейшее совершенствование ее структуры, законодательное определение основных функций Национального банка Украины привело к созданию и функционированию по существу новых структур на местах: Главных территориальных управлений и Расчетно-кассовых центров. Это - новый тип банковских учреждений со свойственными им функциями, которые определены Законом Украины "О Национальном банке Украины".[1]

По мере образования этих структур выявилось определенное несоответствие постановки работы с персоналом тем задачам, которые стоят перед территориальными учреждениями Национального банка в условиях дальнейшего реформирования всей финансово-кредитной системы.

Банку требуются специалисты, профессионально подготовленные и способные обеспечить выполнение современных банковских технологий, умеющие постоянно совершенствовать методы своей работы. В этих условиях для формирования работоспособного коллектива необходимо разрабатывать стратегические подходы к планированию и прогнозированию численности персонала, повышению его квалификационного уровня и профессиональной дифференциации персонала, осуществлению целенаправленного отбора специалистов, формированию единой системы учета всех видов вознаграждения.

Следует отметить, что тема управления персоналом является наиболее дискутируемой в отечественной литературе, так как актуальность данного направления совершенствования внутрибанковской деятельности подтверждается как опытом работы зарубежных банков, определяющих его в качестве одной из пяти приоритетных задач управления, так и результатами завершившегося этапа становления отечественных банков, уже столкнувшихся с негативными последствиями недостаточного внимания к этой проблеме. Отмечаются различные подходы к определению проблемы управления персоналом, методам ее решения.

Н. Маусов [4] в своих публикациях, отмечая, что внутрифирменный менеджмент - это совокупность принципов, методов и средств управления ресурсами организации в целях достижения максимальной эффективности и прибыльности, выделяет особые характеристики персонала как ресурса. В целом, по мнению автора, персонал не может рассматриваться как однородная субстанция, каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности. Управление персоналом выступает в качестве непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, достижения высоких конечных результатов. Автор считает, что конечная цель работы с персоналом - максимальное сближение ожиданий организации и интересов работника, при этом необходимо отказаться от политики минимальных вложений в человеческие ресурсы. Исследователь предлагает базирующуюся на этих положениях концептуальную модель управления персоналом.

Швейцарский исследователь А. Келлер-Пфрундер [3], развивая тему индивидуализации экономики персонала. Цели экономики персонала, по мнению автора, с ориентацией на индивидуализацию заключаются в повышении эффективности организации в результате высвобождения индивидуального потенциала людей, который оставался не востребуемым из-за включения индивида в решение лишь общих, коллективных задач. Автор полагает, что проблема менеджмента в том, чтобы без дополнительных издержек повысить эффективность стимулирования труда путем целенаправленной ориентации предоставляемых услуг на реальные запросы служащих. Повышение индивидуальной отдачи в результате такой политики следует ожидать от роста удовлетворенности работой и готовности персонала добросовестно выполнять свои обязанности. По мнению ученого, производственно-хозяйственная проблематика управления персоналом должна опираться как на экономические, так и поведенческие предпосылки.

Говоря об управлении персоналом в системе банковского менеджмента, следует оговориться, что в этом контексте банковское управление персоналом отличается от других видов, что исходит из отличий самого банка от других организационных институтов.

А. Алавердов [2] под персональным менеджментом в банке понимает комплексную систему управления персоналом, ориентированную на решение трех стратегических задач: оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах, необходимой специализации и уровня квалификации; формирование и поддержание условий для наиболее эффективного исполнения персоналом возложенных на него функций; обеспечение необходимого уровня взаимодействия системы с другими направлениями и элементами банковского менеджмента. Автор полагает, что система управления персоналом всегда состоит из трех взаимодействующих блоков: стратегия управления, управляющие подсистемы, блок обеспечения функционирования системы в целом. Под стратегией персонального менеджмента исследователь понимает совокупность концептуальных подходов к реализации общих задач управления персоналом, под управляющими подсистемами - автономно выделенные элементы

сформулированной задачи. Под обеспечением персонального менеджмента понимается самостоятельный элемент его структуры, не направленный специально на конкретный процесс, но обеспечивающий саму возможность функционирования всех операционных подсистем.

По мнению А. Алавердова [2], существует также проблематика планирования в системе управления персоналом в банковском менеджменте.

Концепция управления персоналом должна на наш взгляд разрабатываться в соответствии с требованиями, которым должна отвечать подсистема управления персоналом в рамках той или иной организации.

Подсистема управления персоналом ориентирована на следующее:

- оптимизацию кадровой структуры на основе определения объема работ каждого рабочего места, отдела, управления;
- загрузку штатных должностей оптимальным набором функциональных обязанностей с учетом сложности и специфики выполнения процесса труда;
- качественный подбор, отбор, расстановку квалифицированных кадров в соответствии с установленной структурой должностей в банке и с учетом возможностей каждого специалиста, а также создания условий для их адаптации;
- организацию рационального использования кадрового состава на основе определения потенциальных возможностей работника, планирования его карьеры;
- подготовку и переподготовку персонала, повышение квалификации;
- совершенствование системы оплаты труда, других видов мотивации труда в соответствии с трудовым вкладом каждого.

Данная концепция может содержать следующие принципы:

1. Оптимизация численности персонала на каждом участке.
2. Осуществление подбора персонала, соответствующего по квалификации и индивидуальным возможностям характеру выполняемой работы.
3. Максимальная механизация труда.
4. Исключение дублирования функций.
5. Экономия рабочего времени.
6. Создание необходимых социально-бытовых условий.

Разрабатывая нормативно-методические документы необходимо сформулировать практические подходы к решению вопросов, связанных с формированием кадрового резерва, банка претендентов, конкурсным выдвижением специалистов на ключевые посты, отбором на обучение, профессиональным ростом специалистов, мотивацией и оценкой их труда.

Они позволяют систематизировать работу с персоналом, наиболее полно обеспечивать подразделения работниками, отвечающими современным требованиям к специалистам банка, повышать техническую оснащенность рабочих мест и культуру труда.

Концепция работы с персоналом в Национальном банке может быть построена на взаимосвязи ее основных механизмов (рис. 1):

- планирование и прогнозирование персонала;
- подбор, отбор персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала.

Таким образом, исходя из модели рабочего места, разрабатывается полный перечень требований к претенденту на рабочее место. Перечень включает в себя следующие элементы:

- учетные данные (возраст, пол и т.д., т.е. данные, которые отражены в личном листке, автобиографии, характеристиках, рекомендациях, трудовой книжке и др.);
- уровень квалификации (образование, специальность, после дипломное обучение и повышение квалификации);
- профессиональные знания банковского дела, экономики, финансов, управления, психологии, программирования, иностранного языка и т.п.;
- профессиональные умения (работа с людьми, разработка положений, методик, инструкций, программ и планов, проведение научно-исследовательских работ, ведение делопроизводства, работа с современными программными продуктами и т.п.);
- опыт работы (стаж работы по специальности, в финансово-кредитной, банковской системе, участие в общественной работе);
- личностно-психологические качества (честность, работоспособность, коммуникабельность, дисциплинированность, уровень интеллекта, устойчивость к нагрузкам и стрессу и др.);
- условия труда (служебное помещение, телефон, транспорт, компьютерная техника, учебно-методический центр, библиотека);
- оплата труда и социальные льготы (должностной оклад, надбавки, премии, ежемесячные компенсационные выплаты, материальная помощь к отпуску, юбилейным датам, при смерти близких, стихийных бедствиях и несчастных случаях, страхование, предоставление льготных путевок, дополнительных отпусков, пользование физкультурно-оздоровительным комплексом, назначение дополнительной пенсии).



Рис 1. Система управления персоналом.

При описании рабочего места руководителя включаются факторы управленческой нагрузки, такие, как диапазон управленческого воздействия, ответственность за принятие решения, аналогичность выполняемых функций, масштабность планирования, уровень координации. Это, в свою очередь, формирует перечень требований к профессиональному уровню претендента на руководящую должность по комплексу управленческих качеств, а именно: умению определять перспективы, планировать, желанию руководить, наличию лидерства как черты характера, умению организовать работу людей, распределять и контролировать работу других, умению обучать работе и т.д.

Каждой должностной категории предписано выполнение трудовых функций своего уровня сложности. На практике должностные обязанности каждой категории специалиста технологических структур формируются и описываются в контексте интеллектуальной сложности выполняемых работ.

#### Источники и литература:

1. Закон Украины «О Национальном банке Украины» // Голос Украины. – 1999. – 22 июня.
2. Алавердов А. Р. Планирование в системе управления персоналом коммерческого банка / А. Р. Алавердов // Банковское дело. – 1996. – № 3. – 16-19.
3. Келлер-Пфундер А. Индивидуализация экономики персонала / А. Келлер-Пфундер // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 2. – С. 95-100.
4. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов. – 1995. – № 6. – С. 108-114.

Кокодей Т.А.

УДК 338.439

## МОНИТОРИНГ МОРАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРОВ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО РЕГИОНА

**Постановка проблемы.** В современных условиях стремительное снижение глобальных запасов и качества природных ресурсов актуализирует проблему морально-этической направленности продовольственных систем основных геополитических регионов, обостряя противоречие экономической эффективности и нравственности. Жизненная необходимость существенного увеличения производительности агропромышленного комплекса привела к появлению генномодифицированных и неорганосинтетических продуктов питания как решения проблемы будущего глобального голода. В тоже время потенциальные «побочные эффекты» такого решения ставят под угрозу здоровье и потомство человечества, экосистему Земли и экономическую безопасность отдельных геополитических регионов. Поэтому обоснованным является проведение мониторинга морально-этических параметров продовольственной системы, значения которых во многом определяют поведение предприятий и потребителя на рынке продуктов питания.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Поскольку проблема этичности продовольственных