

УДК 351.83

М. П. БУБЛІЙ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

Узагальнено особливості організації управління персоналом у банківській сфері та процеси створення і вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою.

Ключові слова: управління персоналом, персонал банку, організація управління персоналом, система управління, людські ресурси.

The paper summarizes characteristics of human resource management in the banking sector and the processes of creation and improvement of the structural elements of a banking institution management system.

Key words: management, bank staff, organization of HR management, management system, human resources.

Економічні процеси, які відбуваються під час підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки, характеризуються динамічністю протікання, великою кількістю та мінливістю факторів, що впливають на функціонування сучасних підприємств, банків, фірм і нерозривно зв'язані з управлінням персоналом, а також процесом творчості, що робить процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління складним і в той же час необхідним.

Питанням організації управління персоналом у банківській сфері присвячено чимало наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних. Розробкою теоретичних засад управління персоналом займалися такі дослідники, як А. Алавердов, А. Бовтрук, О. Виханський, С. Думлер, А. Кібанов, А. Колот, О. Копилук, І. Лютий, А. Наумов, В. Храмов та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження в напрямку управління персоналом банку мають загально науковий сенс і носять більш описовий характер. Однією з причин такої спрямованості досліджень є відсутність дієвого, науково обґрунтованого підходу і методу, на якому б базувався механізм моделювання і оцінки ефективності системи управління персоналом банку.

Метою даної статті є узагальнення особливостей організації управління персоналом у банківській сфері та процесів створення і вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою.

Як показує аналіз досвіду зарубіжних країн, у недалекому минулому напрямки конкурентної боротьби було зосереджено у сфері технічних нововведень, удосконаленні технологій. Сьогодні тим засобом, який гарантує успіх діяльності будь-якого сучасного підприємства (виробничого напрямку, фірми, банку), є ефективна організація управління персоналом.

У зв'язку з цим визначення сутності поняття “організація управління персоналом” також здобуває першорядного значення як для вітчизняної економічної науки управління, так і для господарської практики.

Перш ніж перейти безпосередньо до розгляду цього питання, на нашу думку, у першу чергу, має сенс визначити місце і роль управління персоналом у загальній системі управління сучасного підприємства або організації.

Відповідно до принципів системного підходу, управління будь-яким підприємством розглядається як сукупність елементів (підсистем), взаємозалежних (взаємодіючих) один з одним [8]. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної при декомпозиції концепції та цілей визначеної діяльності.

Так, одні автори в управлінні підприємством або організацією виділяють такі підсистеми, як управління діяльністю та управління людьми [14].

Інші – поділяють загальну систему на підсистему управління людським фактором і підсистему управління речовинними факторами (сировиною, машинами, енергією, капіталом) [13; 16].

Треті, розглядаючи управління підприємством або організацією як систему, закладають в основу класифікації відповідний ресурсний потенціал і при цьому визначають такі її складові: управління людськими ресурсами; управління матеріальними ресурсами; управління фінансовими ресурсами; управління технічними ресурсами; управління інформаційними ресурсами [11; 10].

Проте всі розглянуті вище варіанти структурування загальної системи управління більше відносяться до виробничих підприємств. Досліджуючи систему управління фінансової установи, наприклад, комерційного банку, як правило, виділяють такі елементи: управління персоналом; внутрішньо банківське управління; управління операціями [1; 2].

Утім, і на цьому операційно центральне місце все ж таки займають питання організації управління персоналом, які є найважливішою складовою частиною загального управління комерційним банком (рисунок).

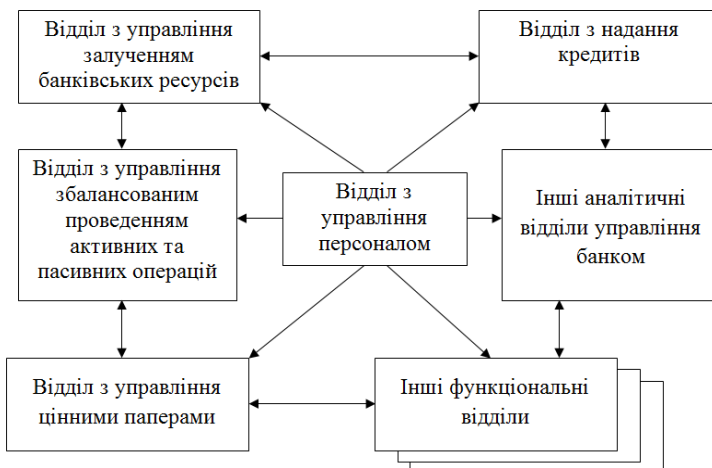


Рисунок. Місце управління персоналом банку в загальному управлінні організацією.

Тобто, на нашу думку, проектування та організацію системи управління персоналом не можна відокремити від побудови загальної системи управління комерційним банком. Система управління персоналом є основою здійснення загальної та поточної діяльності банківської установи. Це пов'язано з тим, що перша включає не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але й усіх лінійних керівників, керівників функціональних підрозділів, усіх працюючих. До того ж треба помітити, що задачі, які виникають під час управління персоналом, тісно взаємозалежні із завданням стратегічного, тактичного та оперативного розвитку банку. У свою чергу, це обумовлює побудову гнучкої організації управління персоналом, здатної забезпечити узгодження різноманітних напрямків банківської діяльності.

Поряд із цим ієрархічна узгодженість відповідних підсистем управління комерційним банком також залежить від закладеної при декомпозиції концепції та визначених цілей діяльності банку. Так, наприклад, перехід банку від стратегії, орієнтованої на “виготовлення” фінансових продуктів, до стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, передбачає радикального перепроєктування і зміни основних функцій діяльності банку. Відповідно вихід банку з метою продажу своїх послуг за рамки національних границь потребує при проектуванні організаційної системи банку врахування міжнародного фактора, тобто глобалізації у фінансовому бізнесі тощо. При цьому, з огляду на різноманіття систем управління підприємством, організацією або банком доцільно враховувати характерні види взаємодії між окремими підсистемами управління, а саме:

- взаємодію із зовнішнім середовищем;
- взаємодію на рівні “підсистема-підсистема”, яка реалізується за допомогою комбінацій різних підходів до структуризації загальної системи управління і виступає в рамках таких організаційних структур, як лінійної, функціональної, дивізійної, матричної;
- взаємодію на рівні “індивід-підприємство”, яка залежить від організаційної культури даної установи та додає підприємству “індивідуальні” або “корпоративні” риси [3].

Крім цього, слід зазначити, що в економічній літературі зустрічаються й інші варіанти структурування системи управління сучасною організацією [5]. Однак кадрова як складова частина системи управління виділяється практично завжди, що не є випадковим.

Інакше кажучи, яким би не був перелік підсистем загального управління підприємством, організацією, банком, центральне місце в цій ієрархії завжди займають питання організації управління персоналом. Це пов'язано з тим, що, маючи ефективно діючий колектив працівників, можна залучати і фінансові ресурси, і одержувати необхідну інформацію, і успішно справлятися з управлінням іншими видами ресурсів. Утім, так або інакше при вирішенні певних задач щодо управління персоналом необхідним є розгляд поняття “організація”. Важливість зосередження уваги на організації управління персоналом обумовлено, перш за все, тим, що, об'єкт і суб'єкт управління не виникають автоматично. Існує ще один, третій вид трудової діяльності – організація, яка й створює як об'єкт, так і суб'єкт управління [9, с. 6–7].

Поряд із цим слід зазначити, що успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками:

– здатністю підприємства чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення його мети;

– здатністю визначити, які методи спонукають працівників на бажану поведінку.

Обидва ці завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін і потребують певної організації. До того ж для досягнення конкретної мети необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх цілком певним способом. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки.

Тобто доцільним є не тільки розгляд та визначення поняття “організація” окремо, а й у поєднанні із таким сполученням, як “організація управління персоналом”.

Наприклад, А. Файоль визначав, що організувати підприємство, значить, забезпечити його всім тим, що необхідно для його функціонування: сировиною, устаткуванням, грошима, персоналом [18].

Приблизно так же пише С. Думлер: “Організація виробництва – це порядок, що встановлюється на підприємстві та наказує визначені взаємини між усіма працівниками, їх взаємозв’язок, співпідпорядкованість і функції, тобто обов’язки і права. Організація передбачає взаємопов’язану, злагоджену роботу всього колективу працюючих і протікання виробничого процесу в заданому ритмі. Але цей порядок може порушуватися, виникають окремі неполадки та відхилення від установленого ходу виробництва, з’являється необхідність корегування в діяльності, що відновлює порядок, порушені пропорції” [4, с. 4].

У термінологічному словнику Д. Розенберг дає таке визначення “наукової організації управління” (scientific management) – “термін, уведений Ф. Тейлором, включає підходи, спрямовані на підвищення ефективності праці, скорочення витрат, а також максимальне використання людських і матеріальних ресурсів” [12, с. 347].

В енциклопедичному словнику бізнесмена “Менеджмент, маркетинг, інформатика” зустрічається наступне визначення “організації управління” – “створення, утворення системи управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування раніше утвореної діючої системи управління [5, с. 499].

У наведених визначеннях однозначно прослідковується певний ланцюжок дій щодо організації управління, що одностайно обумовлює необхідність розгляду організації управління як деякого процесу. Це твердження засноване також на тому, що саме визначення слова “процес” має на увазі сукупність послідовних дій (наприклад, деяких видів діяльності) для досягнення будь-якого результату [5].

В. Храмов та А. Бовтрук визначають, що організація – це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов’язаних, взаємодіючих частин цілого [17, с. 4–5].

При цьому відразу підкреслимо: поняття організації має декілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності – приватних і суспільних. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил.

На неоднозначному розумінні поняття “організація” наголошує й А. Кібанов. Він зазначає, що “організація” – це [16]:

- внутрішня упорядкованість, погодженість, взаємодія більш-менш автономних частин цілого;
- сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- об'єднання людей, що спільно реалізують програму або ціль та діють на основі визначених правил і процедур.

При цьому стосовно до питань управління персоналом, “організацію” можна розглядати з двох точок зору: структурної і поведінкової.

При структурному підході “організація” – систематизоване свідоме об'єднання людей, що переслідує досягнення визначених цілей, де чітко обумовлюються способи розподілу виробничих завдань, передачі повноважень і відповідальності.

При поведінковому підході “організація” припускає схему розподілу ролей, в рамках якої люди розподіляються по задачах, що сприяє досягненню цілей фірми.

Крім цього “організація” являє собою і соціальну систему, де люди спілкуються, встановлюють дружні відносини з тими, з ким разом працюють і розділяють інтереси.

З приводу сутності терміну “організація” також слід навести міркування М. Новікової, що при першому наближенні до з'ясування питання щодо сутності організації виявляється, що складність тут пов'язана не з тим, що ця категорія особлива, а з тим, що вона затягнута дуже мудрою семантичною завісою. Такі, наприклад, терміни “орган”, “організм”, “організація”, маючи загальний корінь, у той же час мають різне змістове значення. Слово “орган” походить від грецького слова “органон” – знаряддя, інструмент; “організм” – від французького слова *organ* – будь-яка жива істота, “організація” – від французького слова “*organisation*”, що саме відбулася від латинського “*влаштовую, повідомляю стрункий вид*” [10, с. 25–26]. Але семантичний підхід до з'ясування сутності організації не дає відповіді на поставлене питання.

Крім цього латинське значення слова “організація” (влаштовую, повідомляю стрункий вид) настановлює на думку розглядати його як наслідок, результатом якого є деяка визначена система. Тобто до поняття “організація” слід підходити як до універсального інструменту, виходячи з того, що під організацією розуміють як діяльність (створення структури, системи) і як результат (структуру, систему). До того ж структурування організації передбачає поєднання та розмежування певних завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).

Тому більш сучасне тлумачення поняття “організація”, на думку автора, подано в роботі Дж. О'Шоннесі: “Під терміном “організація” керівники звичайно розуміють схеми адміністративної підпорядкованості, посадові інструкції та інші структурні фактори організації. Однак теоретичне вивчення організації охоплює більш широке коло явищ, хоча структура займає центральне місце [9, с. 3]. Так, сучасний дослідник Д. П'ю пише: “Більш конкретно теорія організації може бути визначена як вивчення структури, функціонування й ефективності організації, а також поведінка груп і окремих осіб усередині них” [9, с. 4].

Тобто більш повне визначення розглянутого предмета дослідження, а саме організації управління персоналом, повинно включати такі аспекти:

- групування задач з метою визначення видів робіт;
- групування видів робіт у сектори, відділи та більш великі підрозділи, наприклад, у відділення;

- делегування повноважень, розподіл відповідальності і визначення числа рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників вносити максимальний вклад у досягнення цілей організації;
- проектування систем управління, комунікацій, що забезпечує ефективність процесів прийняття рішень, контролю і координації.

До того ж сутність будь-якого явища розкривається в його функціях. Сутність організації управління персоналом також укладена в її функціях. Перш за все, в даному випадку організація виконує функції формування структури відповідної системи в період її створення, а також якісного удосконалення структури цієї системи вже в період її життєдіяльності на підставі відповідної оцінки її функціонування. При цьому слід помітити, що певним об'єктом організації є також структура відповідної системи і, зокрема, виходячи із завдань даного дослідження, структура системи управління персоналом комерційного банку. Тому правомірним буде твердження, що саму організацію можна характеризувати як процес створення певної структури системи і її якісного вдосконалення.

Виходячи з цього, на думку автора, можна зробити висновок, що організація управління персоналом – це, перш за все, процес створення системи управління персоналом організації. Разом із цим ще раз зауважимо, що сутність будь-якої діяльності як процесу можна охарактеризувати деяким переліком відповідних робіт (див. вище) або її складових елементів. Так, наприклад, відповідно до аналізу досліджень різних учених, зміст організації управління персоналом можна охарактеризувати наступним чином [6; 5]: створення систем управління персоналом; визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства; формування кількісного та якісного складу підприємства; адаптація та підготовка працюючих; стимулювання праці; оцінка діяльності персоналу.

До того ж висновок щодо розгляду організації управління персоналом як певного процесу повністю узгоджується із поняттям “організаційний розвиток”, де під останнім більшість дослідників розуміє цілеспрямовані зміни, що проводяться в організації під впливом зовнішніх факторів і спрямовані на оптимізацію її діяльності [15; 16].

Крім цього, слід додати, що результатом структурування є, перш за все, певна організаційна структура, формування якої складається з організації структури та організації роботи. Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. При цьому на практиці організація структури та організації роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, яка, до того ж, реалізується через структурування процесу праці, певної оцінки її ефективності [17, с. 4–5].

Таким чином, з погляду наведеного вище під організацією управління персоналом як певного процесу слід також розуміти процес планування чисельності персоналу та його розвитку, управління поведінкою та мотивацією, визначення ефективності управління персоналом та ін.

Тобто організація управління персоналом у цілому і комерційного банку, зокрема, являє собою процес створення системи управління банківським

персоналом і внесення прогресивних змін у побудову та порядок функціонування раніше утвореної діючої системи управління персоналом.

Утім, для визначення окремих напрямків удосконалення організації управління персоналом на певних інтервалах економічного розвитку доцільним є проведення досліджень за статистичними даними за окремими підприємствами (у даному випадку комерційних банків), а також урахування специфіки структурування персоналу в банківській сфері.

Література:

1. *Алавердов А. Р.* Управление персоналом в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М. : Соминтек, 1997. – 256 с.
2. Банківська справа : підручник для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Лютий, А. С. Лютий, В. І. Лютий та ін. ; за заг. ред. І. О. Лютого. – К. : ВПЦ “Київський університет”, 2009. – 384 с.
3. *Виханский О. С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
4. *Думлер С. А.* Автоматизированные системы управления промышленным предприятием / С. А. Думлер. – М. : Экономика, 1966. – 202 с.
5. Енциклопедичний словник бізнесмена: Менеджмент, маркетинг, інформатика / за заг. ред. М. І. Молдованова. – К. : Техніка, 2003. – 856 с.
6. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2008. – 337 с.
7. *Копилюк О. І.* Управління ресурсним потенціалом банків в умовах фінансової нестабільності : монографія / О. І. Копилюк, О. М. Музичка. – Львів : Ліга-прес, 2010. – 236 с.
8. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1994. – 464 с.
9. *О’Шоннесси Дж.* Принципы организации управления фирмой / Дж. О’Шоннесси. – М. : ООО “МТ Пресс”, 2001. – 296 с.
10. *Новікова М. М.* Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
11. *Пономаренко В. С.* Модели управления персоналом корпораций / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Х. : ХГЭУ, 2007. – 232 с.
12. *Розенберг Д. М.* Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Д. М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
13. *Саакян А. К.* Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова. – СПб. : Питер, 2012. – 176 с.
14. *Санталайнен Т.* Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилейнен, П. Порейне. – М. : ПрогрессУниверс, 2011. – 214 с.
15. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2009. – 312 с.
16. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
17. *Храмов В. О.* Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2011. – 112 с.

18. *Файоль А.* Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с фр.]. – М. : Контроллинг, 2008. – 154 с.

Надійшла до редколегії 09.09.2013 р.