

УДК 336.713

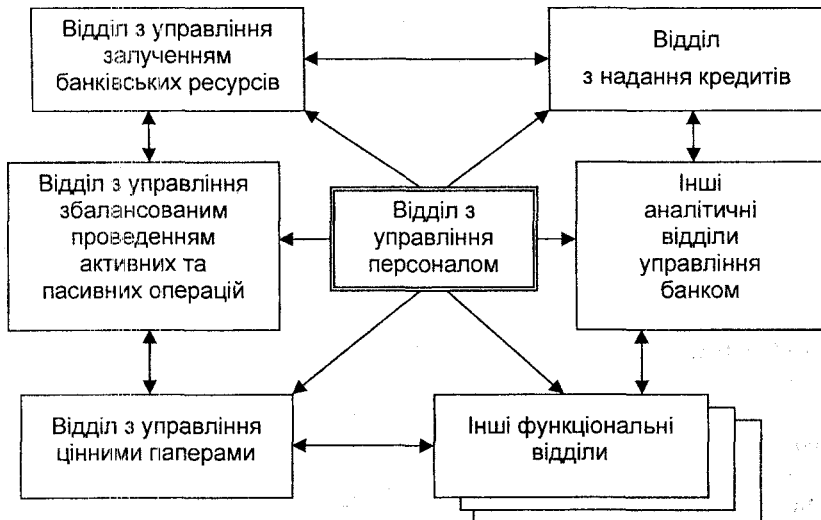
Т.О.ПОВОСЕЛЬЦЕВА

Харківський державний економічний університет

СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Розглядаються місце та роль стратегії як фактора, що є визначальним в побудові структури, функціонуванні й визначенні ефективності управління персоналом. Аналізуються типи класичних стратегій. Запропоновано інтегро-адаптаційну стратегію організації управління персоналом комерційного банку, визначено механізм її впровадження.

Сучасні комерційні банки України розвиваються в умовах прискорення і зростаючої складності як внутріфірмових, так і зовнішніх відносин, що обумовлює вибір певної послідовності їх дій. Інакше кажучи, необхідним є обґрунтування напрямків формування та розвитку організаційної структури комерційного банку, встановлення визначеного порядку функціонування його підрозділів і забезпечення їх працездатності. На цьому фоні центральне місце займають питання визначення організації управління персоналом, що є найважливішою складовою частиною загального управління комерційним банком (рисунк).



Місце управління персоналом банку в загальному управлінні

Отже, проектування та організацію системи управління персоналом не можна відокремити від побудови загальної системи управління комерційним банком, тому що перша включає не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але і всіх лінійних керівників, керівників функціональних підрозділів, тобто всіх працюючих. Інакше кажучи, система управління персоналом є основою управління. При цьому базис такого управління складає набір різних правил, за допомогою яких здійснюється розв'язання певних завдань. Спроби класифікувати ці завдання засновані на типах класичних стратегій і виходять з прагнення висунути на передній план особливості взаємин між різними підрозділами банку, структура яких сформована залежно від розподілених цілей. Застосування цього критерію має деякі труднощі, бо визначення стратегії і її зміни обумовлені не тільки внутрішніми факторами. Альтернатива типів стратегій також залежить від зовнішніх факторів, які у значній своїй кількості детермінують зроблений вибір, а отже, і внутрішню структуру комерційного банку. Крім того, підприємства та установи взагалі рідко мають однорідну стратегію [1], що обумовлює координацію дій, спрямованих на забезпечення узгодження управлінських рішень. Раймонд Майлс і Чарльз Сноу виділили чотири типи стратегії [2]:

оборонна стратегія, націлена на забезпечення стабільності підприємства, установи або фірми в довгостроковому періоді;

стратегія пошуку, властива підприємствам, установам або фірмам, сконцентрованим на інноваціях і змінах у зовнішньому середовищі, що використовуються як орієнтири відповідної діяльності;

стратегія аналізу, що характеризує наслідувальну поведінку, коли вибір ґрунтується на аналізі успіхів або поразок, виявлених дослідниками;

стратегія реакції, типова для нестабільних підприємств, установ або фірм, які не мають специфічної перспективи в рамках довгострокового періоду, але пристосовуються кожного разу до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Втім, враховуючи те, що комерційні банки є у порівнянні з іншими підприємствами та установами досить новими організаційними структурами для економіки України, слід наголосити на тому, що існують певні складнощі в їх розвитку, а саме:

нові організаційні банківські структури створюються на базі старих організаційних форм, передусім у сфері управління персоналом;

відсутність досвіду впровадження нових організаційних структур управління персоналом та ефективних оцінок застосування існую-

чих організаційних форм роботи з персоналом, що виправдали себе у країнах з розвинутою економікою.

Необхідність таких зауважень обумовлена перш за все тим, що аналіз організаційних форм, виходячи із стратегії, ставить чіткий акцент на ролі орієнтирів, виявлених у процесі структурування організації управління персоналом.

Поряд з цим слід зазначити, що стратегія організації управління включає й організаційні форми та методи управління, організаційні процеси та принципи, організаційні форми праці, організаційні можливості керівництва. Тому серед особливостей управління персоналом комерційного банку необхідно приділяти увагу наступному:

виділенню усіх функціональних напрямків, що охоплюють комплекс питань з управління персоналом з позиції діяльності кожного окремого комерційного банку, з урахуванням його розмірів та фінансових можливостей;

здатності делегувати повноваження та відповідальність з виконання функцій управління персоналом керівникам підрозділів і філій банку з одночасною організацією їх безперервного навчання;

необхідності розвивати інтеграцію та обмін досвідом між підрозділами і філіями банку щодо реалізації визначених завдань управління персоналом.

Виходячи з цього, вважаємо, що доцільним є впровадження системного підходу до розробки стратегії організації управління персоналом комерційного банку на всіх рівнях ієрархії, що дозволяє комплексно підійти до вирішення поставленого завдання. Поряд з цим даний підхід повинен відповідати таким принципам:

загальні, стійкі правила свідомої діяльності персоналу банку у процесі виконання їх службових обов'язків;

ефективне формування та використання ресурсів для праці.

Розв'язання поставленого завдання бачиться також у застосуванні модифікації класичних стратегій щодо визначених дій певної банківської установи. Сутність такої модифікації полягає в тому, що автор пропонує визначити стратегію організації управління персоналом комерційного банку як інтегровану із складових, насамперед, стратегії пошуку та аналізу. У цьому визначенні складова стратегії пошуку передусім усвідомлює необхідність застосування нових методів і форм організації управління персоналом, а складова стратегії аналізу передбачає не тільки наслідувальну поведінку, а й застосування елементів оборонної стратегії для уникнення негативних наслідків в умовах, що притаманні трансформаційній економіці.

Таким чином, виходячи з наведеного вище, така стратегія може бути названа інтегро-адаптаційною, бо вона включає різні частини класичних стратегій з погляду адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Поряд з цим треба зазначити, що вибір стратегії організації управління персоналом – це не самоціль. Тобто результат набуває сенсу, якщо стратегія надалі може успішно реалізуватися. Іншими словами, важливим є вибір окремих напрямків її впровадження. Перш за все, процес будь-якої стратегії потребує відповідного плану. З погляду на те, що нам необхідна стратегія організації управління персоналом, головним повинен бути план визначення певної кількості працюючих для досягнення поставлених перед банком цілей. Іншим напрямком є мотивація праці, що обумовлює розробку мотиваційної оцінки працівника. Поряд з цим слід пам'ятати, що процес управління, в тому числі управління персоналом, складається з таких обов'язкових елементів: суб'єкта управління; об'єкта управління; прямого й зворотного зв'язку між суб'єктом, об'єктом управління та прийнятими рішеннями. Тому ще одним з напрямків здійснення стратегії організації управління персоналом має бути оцінка ефективності управління персоналом комерційного банку.

Таким чином, ми підходимо до структурування механізму впровадження стратегії організації управління персоналом комерційного банку, де метою кожної визначеної області (напрямку) є розв'язання конкретного підзавдання, а саме: планування чисельності персоналу комерційного банку; мотиваційна оцінка працівника банку; оцінка ефективності управління персоналом комерційного банку.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

2. Miles Q.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. – New York, Mac Grow Hill, 1981. – «Toward a Synthesis in Organization Theory», in Jelinek, Littered, Miles, Organizations by Design: Theory and Practice, P. 549–582, Plano (Texas), Business Publications.

Отримано 28.06.2002

УДК 331.108.37

З.И.МАГАМЕДЭМИНОВА

Харьковский государственный экономический университет

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ОЦЕНКА МЕТОДОМ АНКЕТИРОВАНИЯ СООТВЕТСТВИЯ СОТРУДНИКОВ ТРЕБОВАНИЯМ ПО КРИТЕРИЯМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ И ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Предлагается использовать метод анкетирования для раскрытия способностей