

# ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

*Т.О. Новосельцева,*

*Харківський державний економічний університет*

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, поглиблення науково-технічного прогресу та інтенсивний розвиток продуктивних сил обумовлюють необхідність глибоких змін самої методики праці. Усе це разом вимагає, щоб структура управлінських органів була більш чіткою і злагодженою, більш обґрунтованими були прийняті рішення, а методи управління, спрямовані на підвищення ефективності використання наявного персоналу, – більш гнучкими.

Утім, комерційні банки у порівнянні з іншими підприємствами та установами є досить новими організаційними структурами для економіки України, діяльність яких, до того ж, є специфічною. Ця особливість полягає у безпосередньому спілкуванні з клієнтами та у тому, що в якості товару, який виробляють банківські установи, є гроші. Одночасно стійке функціонування банку багато в чому залежить від розгалуженої мережі філій, що обумовлює необхідність розробки та впровадження нових форм та методів управління персоналом, які принципово повинні відрізнятися від тих, що застосовуються у виробництві, і які, до речі, є найбільш розвинутими. При цьому певне значення також має розмір банківської установи та її територіальне розміщення.

Крім того, зростаючий динамізм усіх економічних процесів та відсутність повномасштабних досліджень з питань управління персоналом у вітчизняних банках по відношенню до умов їх розвитку в Україні обумовлює необхідність постійної координації планування персоналу з загальною діяльністю банку. Поряд з цим, в умовах ринку і конкуренції змінюється послідовність етапів планування, виникають нові взаємозв'язки і співвідношення між плануванням і аналізом, загальним управлінням банку. А відтак, якщо враховувати, що управління в банківській установі відбувається за схемою строгої лінійної підпорядкованості. Навряд чи управління персоналом банку буде достатньо оперативним. Не відповідає вимогам часу і практика переважно лінійної підпорядкованості відділів банку.

До цього треба додати, що існує й негативна сторона розвитку системи управління персоналом лише за рахунок керівників відповідного підрозділу. Це пов'язано з тим, що, як показує практика, ці керівники не одержують необхідної консультативної, методичної допомоги і часто виконують функції, до яких професійно не готові. Такий розвиток подій, у свою чергу, веде до домінування автократичних підходів щодо формування стилю і методів управління персоналом. Уповільнення розвитку кадрових служб, що неминуче позначається й на загальному управлінні банком.

Тому, на думку автора, слід впроваджувати комбіновані, лінійні з матричними або тензорними, структури управління. У такому випадку лінійна підпорядкованість “працюватиме” при прийнятті стратегічних або тактичних

рішень, а матричне або тензорне управління буде задіяне при вирішенні повсякденних завдань та при розв'язанні питань, що знаходяться у компетенції різних відділів. Прикладом такої задачі є маркетинг персоналу банку, коли відповідні дослідження охоплюють не лише ринок праці, сферу підготовки та перепідготовки кадрів, але й ринок розвитку банківських послуг, сферу впровадження інформаційних технологій і т.ін.

Таке поєднання різних схем управління, перш за все, забезпечує чіткість та послідовність виконання відповідних задач банківського менеджменту, а також дозволяє підвищити оперативний зв'язок між підрозділами банку, що допомагає прийняттю більш ефективних та узгоджених рішень. З цього приводу, на думку автора, серед структурних частин загального управління персоналом комерційного банку доцільно виділити:

- підсистему планування, прогнозування, розвитку та маркетингу персоналу банку;
- підсистему оформлення та обліку кадрів;
- підсистему регулювання трудових стосунків у колективі;
- підсистему визначення умов праці;
- підсистему стимулювання праці та розвитку соціальної інфраструктури.

При цьому, на наш погляд, коло питань, пов'язаних з проектуванням і розбудовою оргструктури управління персоналом та розробкою штатного розкладу, необхідно покласти на групу, яка складається з керівників відділень та підрозділів банку. До того ж, на стадії формування філії банку функції з управління персоналом можуть бути покладені на керівника філії, але у подальшому необхідним є введення у штатний розклад окремого працівника, який би відповідав за розвиток персоналу філії та узгодження відповідних питань із загальним відділом управління персоналу банку. Потреба у введенні окремого працівника, який буде відповідати за управління персоналом філії, може бути визначена, виходячи з динаміки збільшення кількості працівників філії по відношенню до загальної кількості персоналу банку. Зокрема, на думку автора, доцільним є введення цієї посади, коли кількість працівників філії складає 15 % усіх працюючих у банку. Як обґрунтування цієї межі можуть бути наведені особливості праці банківських службовців, що полягають у спілкуванні з клієнтами, та відповідальність за прийняті рішення, переважна більшість яких знаходиться у фінансовій площині і є вразливою щодо різних видів ризику. Усе це, кінцево-кінцем, і обумовлює необхідність безпосередньої координації дій персоналу та запобігання різним конфліктам на місці, коли обсяги спілкування з потенційними клієнтами зростають, а ймовірність виникнення непередбачених ситуацій збільшується. У випадку, коли філія розташована в іншій місцевості, ніж головна банківська установа, то введення цієї посади є доцільним відразу.

Така структура системи управління персоналом банку та зазначені вище рекомендації щодо її впровадження, на наш погляд, сприятимуть покращенню й загального управління банком.