

*Л.А. Останкова,
Н.Ю. Шевченко,
Е.Ю. Кузьмина*

ПОДДЕРЖКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

В современных условиях персонал рассматривается как основной ресурс организации. На смену теории, определяющей персонал как издержки [1-3], которые, прежде всего, и следует сокращать, пришла теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с этой теорией персонал представляет собой один из основных ресурсов организации, которым необходимо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства [3].

В банковской отрасли, как одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в Украине, вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу в целом сегодня становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности кредитной организации.

Работник банка с его практическим опытом, теоретическими знаниями, профессиональным уровнем, личностными качествами, интеллектуальными способностями является в определенном смысле самым ценным его ресурсом. Уровень оплаты труда банковских служащих, в условиях стабильного состояния банковской системы, как правило, выше, чем в большинстве других сфер экономики. Данный факт косвенно указывает на наличие зависимости результатов деятельности банка от производительности и качества труда персонала, а соответственно – эффективности управления им [4].

Проблеме управления персоналом посвящены работы таких ученых, как М.М. Глазов, Дж. Коул, Т.Ю. Базарова, С.В. Шубаев, А.В. Бычкова, М.И. Магура, Л.А. Курбатова, Н. Лайл Спенсер, Н. Сайн Спенсер, А.Я. Кибанов [1-8].

Основу концепции управления персоналом [1-5] составляют возрастающая

роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Анализируя существующие научные подходы к изучению проблем управления персоналом банка [8-10], можно выделить следующие особенности данного процесса:

– инновационная способность, творчество и долгосрочная ориентация становятся необходимыми компонентами менеджмента банков;

– стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческий профиль менеджеров банков меняются от бюрократического к предпринимательскому;

– люди и их способности – наиболее ценные ресурсы банков. Повышение эффективности использования персонала становится стратегической задачей банков. Развитие человеческого (интеллектуального и социального) потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в государственных банках;

– традиционная работа с кадрами трансформируется в экономику человеческих ресурсов банка.

Представим банк как сложную кибернетическую систему, взаимодействующую с органами государственной власти, финансовыми рынками, учредителями, партнерами, клиентами в качестве факторов внешней среды. При этом структурно банк может состоять из управляемых элементов различной сложности, каждый из которых имеет свои управляющие элементы. Одним из основных элементов управления будем считать персонал [8].

Человеческий капитал банка выражается через профессиональную компетентность и квалификацию ключевых

© Останкова Лариса Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент.

Краматорский экономико-гуманитарный институт.

Шевченко Наталья Юрьевна – кандидат экономических наук;

Кузьмина Екатерина Юрьевна.

Донбасская государственная машиностроительная академия, Краматорск.

работников, то есть через ключевые компетенции. При этом основную задачу управления сформулируем как выявление, развитие и реализация потенциала ключевых компетенций.

Оценка интеллектуального капитала банка необходима для определения его эффективности и факторов роста, а также для принятия решений о целесообразности капиталовложений в данный ресурс. Интеллектуальный капитал занимает особое место среди других активов и нуждается в особых подходах с точки зрения управления [8]. Необходимо учитывать, что в основе качественного управления персоналом должна лежать его оценка с использованием компетенций.

Целью данной статьи является формирование основных концептуальных подходов к управлению персоналом банковского учреждения на основе компетенций.

Компетенции представляют собой комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной

деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях [11-13].

К компетенциям относятся знания, навыки, личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении [12]. А набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании, является моделью компетенций. Качественная модель компетенций обеспечивает связь между поведением, способностями и свойствами, характерными для служащего, и задачами, поставленными перед ним на работе [14].

Модель компетенций используется как фундамент для построения в компании стратегии «управления персоналом», обеспечивает необходимую связь между функциями управления персоналом и реальными результатами деятельности компании (табл. 1).

Таблица 1. Компетенции работника банка

Компетенции	Требования
Ориентация на достижение	Измеряет исполнение Усовершенствует результаты Ставит трудные цели Вводит новое
Воздействие и оказание влияния	Использует прямое убеждение, факты, цифры Демонстрирует заботу о профессиональной репутации
Аналитическое мышление	Предвидит препятствия Систематически разбивает проблемы на части Делает логические выводы Видит последствия
Инициатива	Настаивает на решении проблем Обращается к проблемам до того, как его попросят об этом
Уверенность в себе	Выражает уверенность в собственных суждениях Ищет трудностей и независимости
Межличностное понимание	Понимает отношения, интересы, потребности других
Забота о порядке	Стремится к ясности ролей и информации Проверяет качество работы и информации Ведет записи
Поиск информации	Контактирует со многими различными источниками
Ориентация на обслуживание клиента	Находит и удовлетворяет скрытые потребности
Построение отношений	Легкое установление взаимопонимания Социально взаимодействует
Самоконтроль	Соппротивление стрессу Неподатливость на провокации
Гибкость	Меняет поведение или подход в соответствии с ситуацией

	Легко адаптируется в любой ситуации		
Следовательно, эффективного управления должна базироваться на изучении и развитии	концепция персоналом	профессиональных сотрудников как фактора конкурентоспособности банка	компетенций повышения (рис. 1).



Рис. 1. Концепция управления персоналом

Предложенная концептуальная модель позволит выявить не только некомпетентных работников банка, но и выработать эффективное решение, позволяющее оценить и повысить интеллектуальный капитал этой организации.

Оценка персонала – достаточно сложный и трудоемкий процесс, требующий теоретической и технической поддержки, в связи с чем актуальным становится разработка системы поддержки принятия решения для ее реализации.

Разработанная система поддержки принятия решений (СППР) «ФРБ_Персонал» предназначена для оценки работников филиала «Донбасское региональное управление» ООО «ФИНРОСТБАНК» и предполагает реализацию таких этапов:

создание анкеты, позволяющей оценить ключевые компетенции работников банка;

построение дерева решений для определения соответствия сотрудников банка ключевым компетенциям:

2010, № 1 (49)

работника и его соответствия требованиям банка.

Анкетирование проводится путем рассылки по электронной почте (заочное анкетирование) файла АНКЕТА.xls (вопросы анкеты составлены в соответствии со словарем компетенций, предложенным Сайном М. Спенсером [7]). Непосредственно анкета располагается на листе «FRB_opros», обработка результатов осуществляется автоматически на листе «Result». Выбор программы Microsoft Excel для создания

анкеты обусловлен ее доступностью – она по умолчанию входит в стандартный пакет Microsoft Office, а также широким спектром возможностей для работы с массивами данных.

Для анализа анкетной информации целесообразно использовать подход к выбору решения, связанный с построением последовательного логического вывода – дерева

решений, в каждом узле которого эксперт осуществляет простейший логический выбор («да» – «нет»). Процесс статистического обучения выведен за пределы программы и сконцентрирован в виде некоторого априорного опыта, заключенного в наборе ветвей-решений.

Дерево решений построено на базе аналитической платформы Deductor (рис. 2).

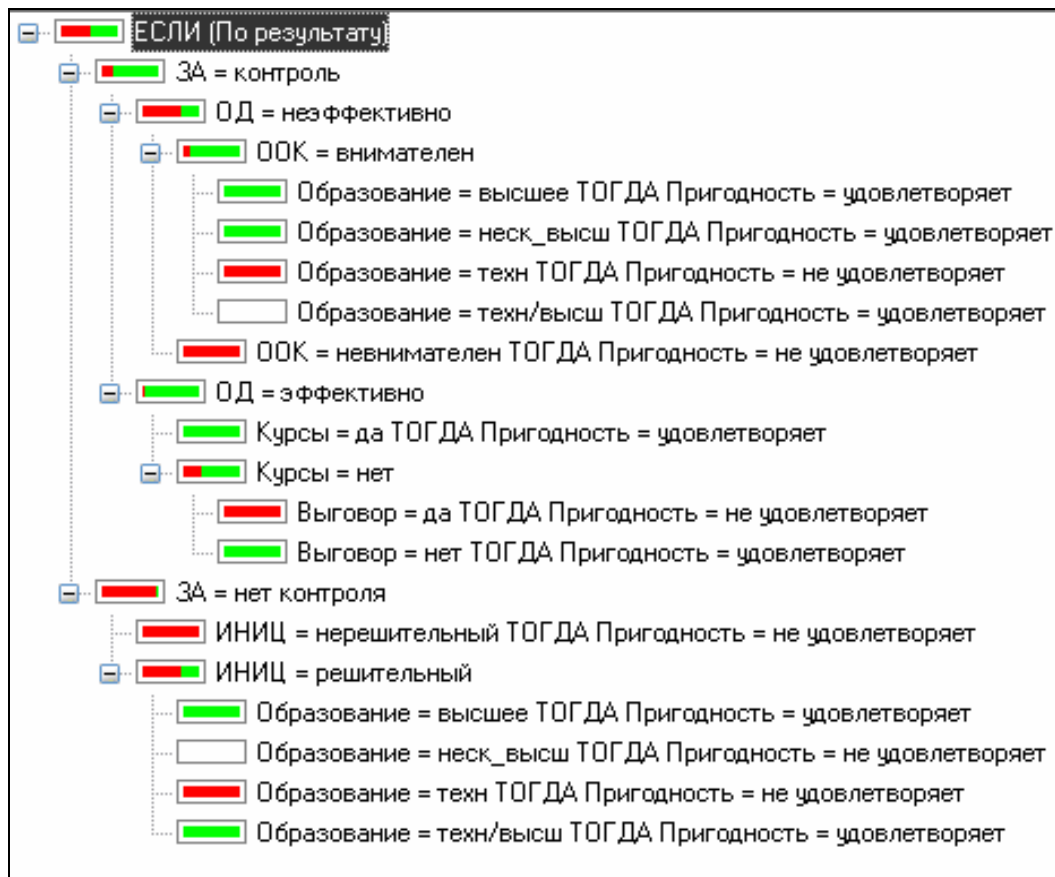


Рис. 2. Дерево решений

Для автоматизации процесса обработки анкетной информации создан макрос, принцип работы которого заключен в использовании правил, полученных при построении дерева решений.

Предполагается, что изначально информация в ячейках с формулами скрыта. Нажатие на кнопку «Анализ опроса» делает ее видимой. Кнопка «Фиксировать значения» предназначена для фиксирования информации из ячеек с формулами для последующей ее обработки (рис. 3).

Кнопка «Создать отчет» одновременно выполняет сразу две операции:

проверяет соответствие сотрудника модели компетенций с последующей выработкой решения типа: «удовлетворяет /не удовлетворяет». Эта процедура использует правила, полученные при помощи алгоритма построения деревьев решений;

формирует в файл «resultat.doc» информацию о сотруднике: ФИО; дата; должность; соответствие требованиям, предъявляемым к сотрудникам; краткая характеристика сотрудника (опыт, образование, повышение квалификации, дисциплина, материальная зависимость,

ориентация на достижение, инициатива, поиск информации, межличностное понимание, ориентация на клиента, воздействие и оказание влияния, построение отношений, аналитическое мышление, забота

о порядке, самоконтроль, уверенность в себе, гибкость).

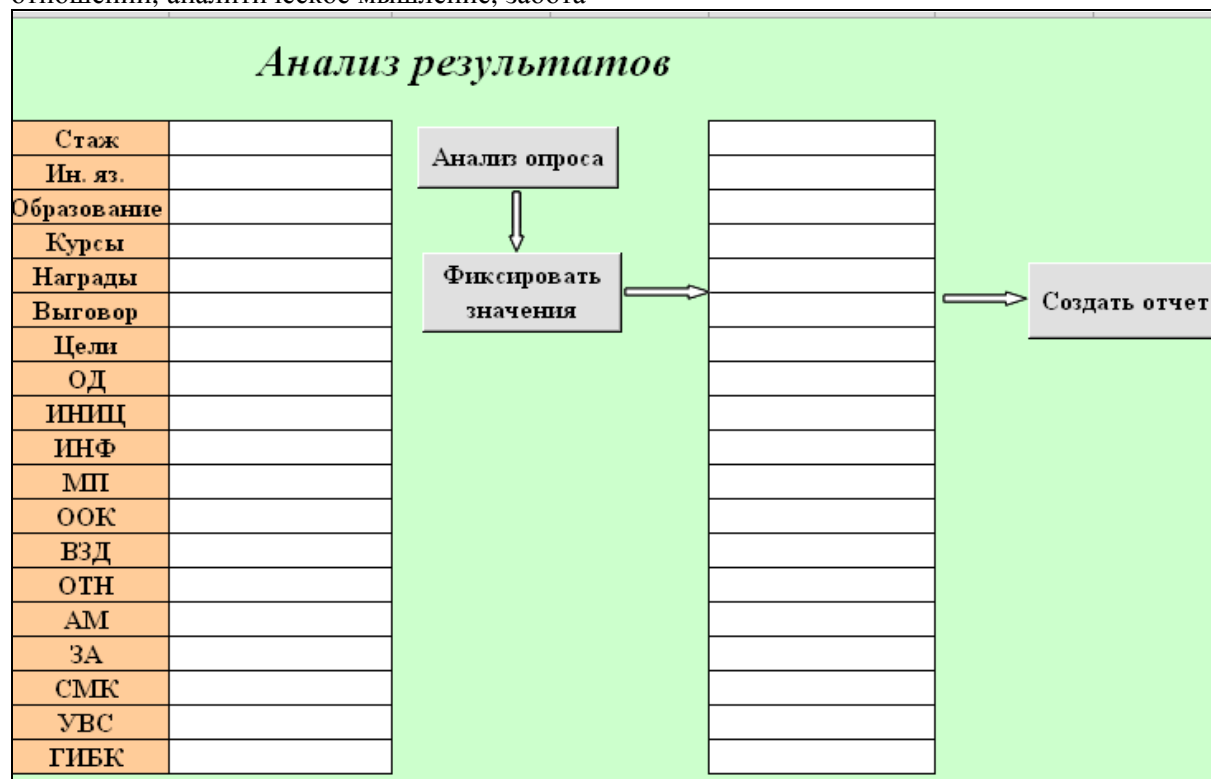


Рис. 3. Вид листа «result» для обработки анкеты

СППР «ФРБ_Персонал» позволяет получить информацию, необходимую для реализации начальных этапов концепции управления персоналом, то есть для

формирования множества сотрудников, не отвечающих ключевым компетенциям (табл. 2).

Таблица 2. Множество сотрудников, несоответствующих ключевым компетенциям

ФИО	Должность	Соответствие ключевым компетенциям
Мальшева Е.В.	Ведущий экономист отдела бухгалтерского учета и отчетности	Соответствует
Шевченко П.Р.	Ведущий экономист операционного отдела	Нет
Будинова А.Р.	Ведущий экономист операционного отдела	Соответствует
Гадько С.П.	Операционист	Нет
Степанова Л.С.	Секретарь-деловод	Соответствует
Марченко Ю.К.	Юрист-консультант	Соответствует
Писарева В.В.	Бухгалтер	Соответствует
Зеленая С.Д.	Экономист отдела активно-пассивных операций	Нет
Борисова М.С.	Ведущий экономист отдела активно-пассивных операций	Соответствует
Малеев П.Д.	Инженер-программист	Нет

Волкова Е.Т.	Инженер-программист	Соответствует
Трофимов А.А.	Системный администратор	Соответствует
Якименко Я.Р.	Кассир	Соответствует
Фирсова Ю.В.	Кассир	Нет
Атеева С.Н.	Кассир	Соответствует

Выводы. В условиях быстро развивающейся банковской системы актуальным становится повышение конкурентоспособности банка за счет качественного роста персонала. Руководитель должен быть обеспечен необходимой помощью в выработке и обосновании решений в сфере управления персоналом. Наличие сведений о сотрудниках позволяет принимать эффективные решения, тем более, если они трудно формализуемы. В данном случае СППР «ФРБ_Персонал» является необходимой информационной базой принятия адекватных ситуации и выгодных для банка решений.

СППР «ФРБ_Персонал» имеет ряд особенностей:

данная система уникальна, так как соединяет в себе традиционный метод оценки персонала (анкетирование) с методом интеллектуального анализа данных (дерево решений). Это взаимодействие позволяет формализовать такие качественные характеристики, как компетенции;

система максимально автоматизирована для удобства как анкетера, так и опрашиваемого сотрудника. Предприняты меры защиты от изменения данных;

система экономит время на сбор информации, ее обработку, заполнение данных (не требуется повторный ввод данных для обработки), снижается вероятность ошибки за счет нивелирования «человеческого фактора», исключается необходимость распечатки бланков анкет, имеется возможность форматирования.

Литература

1. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика: Учебник / М.М. Глазов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 351 с.
2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Шубаев С.В. Интеллектуальный капитал коммерческого банка: автореферат. – СПб., 2008.
5. Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Бычкова. – Пенза: Изд-во Пенз.гос.ун-та, 2005. – 200 с.
6. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации/ М.И. Магура, Л.А. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2005. – 220 с.
7. Спенсер Л. Компетенции на работе/ Лайл Н.Спенсер-мл., Сайн Н. Спенсер. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2006. – 304 с.
9. Одегов Ю.Г. Банковский менеджмент: управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005. – 448 с.
10. Лаптырев Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы – задачи – модели – методы. – "БДЦ-пресс", 2005. – 196 с.
11. Компетенции как элемент системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aitsoft.ru>.
12. Компетенции и их роль в системе управления

персоналом [Электронный ресурс].
Режим доступа: <http://www.roman.by>.

13. Профессиональные
компетенции [Электронный ресурс].
Режим доступа: [http:// www.smart-
edu.com](http://www.smart-edu.com).

14. Модель компетенций
на службе эффективной работы
организации [Электронный ресурс].
Режим доступа: [http://www.hr-
portal.ru](http://www.hr-portal.ru).