

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

УДК 336.71

Ковальчук В.Г.

д.н. держ. упр., доцент,
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»

Білоконь М.І.

студент
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»

У статті визначено теоретичні аспекти управління персоналом комерційного банку. Досліджено соціально-трудова відносина в контексті еволюції економічної думки. Виявлено особливості кадрової політики комерційного банку. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління комерційним банком, зокрема визначено роль і вплив системи грейдингу на результати діяльності працівників підприємств. Застосована система атестації працівників з метою встановлення додаткової винагороди.

Ключові слова: система управління персоналом, менеджмент персоналу, організаційне проектування, грейдинг, мотивація.

В статье определены теоретические аспекты управления персоналом коммерческого банка. Исследованы социально-трудова отношения в контексте эволюции экономической мысли. Выявлены особенности кадровой политики коммерческого банка. Предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления коммерческим банком, в частности опре-

делены роль и влияние системы грейдинга результатов деятельности работников предприятий. Применена система аттестации работников с целью установления дополнительного вознаграждения.

Ключевые слова: система управления персоналом, менеджмент персонала, организационное проектирование, грейдинг, мотивация.

The article defines the theoretical aspects of the management of the personnel of the commercial bank. The social-labor relations in the context of evolution of economic thought are researched. The features of the personnel policy of the commercial bank are revealed. The complex of measures aimed at improving the management system of the commercial bank is proposed, in particular, the role and influence of the grading system on the results of the activity of the employees of enterprises is determined. A system of employee attestation has been applied in order to establish additional remuneration.

Key words: personnel management system, personnel management, organizational design, hiring, motivation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання дедалі більше зростає роль людини, а отже, підвищуються вимоги до її здібностей, рівня знань і кваліфікації. Більшість попередніх досліджень із питань управління персоналом в Україні була присвячена переважно виробничим підприємствам. Однак комерційні банки як підприємства, що найбільш динамічно розвиваються і в яких людина та її здібності є не лише основою, а й вагомим складником банківської діяльності, натеper потребують особливого ставлення до системи управління їх персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження організації управління персоналом присвячено низку робіт зарубіжних і вітчизняних учених: Л. Байерса, М. Дороніної, О. Єгоршина, Т. Заславської, Д. Іванцевича, Н. Козак, С. Козьменка, Т. Лобанової, В. Пономаренка, О. Пушкаря, В. Співака, Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Хміль, Ф. Хміль, С. Шекшні, Г. Щокіна та ін.

Постановка завдання. Подальше поглиблення теоретичних і методичних досліджень пов'язане з обґрунтуванням структури і складу системи управління персоналом комерційного банку, з удосконаленням оцінки ефективності організації цього управління, розробленням рекомендацій щодо мотивації підвищення компетентності банківського персоналу на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах систематизація теоретичних знань у сфері управління людськими ресурсами

необхідна для найбільш ефективного і раціонального їх використання. Історичний розвиток концепції управління кадрового складника підтверджує необхідність професійного і соціального розвитку людських ресурсів для ефективного функціонування підприємства.

Управління персоналом – особлива галузь управління через специфіку його об'єкта – людини, це особливий вид управлінської діяльності, що потребує творчого (а не механічного) підходу, індивідуалізації та обліку довгострокової перспективи під час прийняття всіх рішень [1].

Організаційне проектування – це комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Мета організаційного проектування – забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства. Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

Цілі організаційного проектування: створення нової системи, часткове удосконалення наявної організаційної системи та радикальне перетворення наявної організаційної системи.

З метою досягнення сталості розвитку здійснюється систематичний перегляд наявних кадрів, системи мотивації праці, удосконалюються інстру-

менти впливу та регулювання діяльності персоналу. У своїй єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління підприємством загалом і системи управління персоналом;
- плануванні кадрової роботи, розробленні оперативного плану кадрової роботи на підприємстві;
- проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби підприємства в персоналі; обліку та нормуванні персоналу підприємства.

Методами управління персоналом називають способи дій на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Усі методи ділять на три групи:

1) адміністративні – орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації тощо;

2) економічні – матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму;

3) соціально-психологічні – засновані на використанні соціального механізму.

Найбільшого ефекту й найвищої якості системи управління персоналом досягають тоді, коли застосовують систему методів у комплексі.

Це дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути помилок [3]. У таблиці 1 наведено основні елементи системи управління персоналом, а також порівняльну характеристику різних підходів до управління персоналом.

Кадрова політика підприємства – це система критеріїв та обмежень, що зумовлюють вектор дії на персонал підприємства та визначають відпо-

відний інструментарій управління. Тобто кадрова політика визначає фундаментальні засади роботи з кадрами, встановлює вимоги до них та формує принципову структуру персоналу підприємства. Основною метою кадрової політики є узгодження процесів формування, збереження, навчання, оцінювання, розвитку, управління персоналом відповідно до цілей підприємства та в умовах чинного законодавства.

Кадрова політика залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать цілі, особливості побудови системи менеджменту, загальні та спеціальні умови праці, кваліфікаційні характеристики персоналу, моделі реалізації влади та загальний імідж підприємства. До зовнішніх – переважно законодавчі норми регулювання трудових відносин, галузеві особливості, ринковий механізм, показники ринку праці, активність державного регуляторного впливу. Також доречно зазначити, що в сучасних умовах основу кадрової політики формують три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція.

Кадрова політика конкретно виявляється у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки працівників на підприємстві. Важливим напрямом роботи з персоналом є кадрове планування, мета якого полягає в забезпеченні робочих місць у необхідний момент часу у необхідній кількості тими, хто їх шукає, відповідно до своїх здібностей, кваліфікації і вимог виробництва. Водночас робочі місця повинні, з погляду продуктивності та мотивації, дозволити працівникам розвивати свої здібності, підвищувати продуктивність праці, відповідати вимогам умов та організації праці.

Кадрова політика – головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізу-

Таблиця 1

Структура основних елементів, які формують систему управління персоналом

Зміст елементів Елементи системи УП	Класичний підхід до управління персоналом	Сучасний підхід до управління персоналом
Ресурси фірми	Фізичний та грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал. Людські ресурси
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на фірму	Грошовий стимул	Активний пошук. Реклама. Соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначають за принципом «витрати – вигода»
Форми навчання	На робочому місці	Поза фірмою, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формують окремі компоненти за принципом «витрати – вигода»
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна. Групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання морально-економічних стимул-реакцій, використання різних мотивів діяльності
Горизонти (терміни) планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

ються кадровою службою підприємства. У цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом.

Варто звернути увагу на елементи кадрової політики ПАТ «Приватбанк», такі як:

- планування та добір персоналу;

- мотивація персоналу та підвищення кваліфікації персоналу, а також тип кадрової політики, які багато в чому визначені видом кадрової стратегії.

Для забезпечення безперебійного функціонального процесу на ПАТ КБ «Приватбанк» відділ організації праці та заробітної плати визначає чисельність промислово-виробничого персоналу на плановий період, засновуючись на даних технічного нормування, яке дозволяє науково обґрунтувати потреби підприємства в затратах робочого часу для виконання встановленого виробничого завдання.

План роботи відділу кадрів включає комплекс заходів із підбору, розстановки, навчання і підвищенню кваліфікації управлінських та виконавчих кадрів. Такий план складається на місяць або квартално. Він передбачає вирішення поточних завдань роботи з кадрами на цьому підприємстві.

У процесі аналізу кадрової політики ПАТ КБ «Приватбанк» можна сказати, що вона є активною, оскільки банк активно займається розвитком персоналу і департаментом персоналу, який є інструментом реалізації кадрової політики банку. Кадрова політика є закритою, оскільки кадри набирають лише нижчого рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається лише з числа працівників банку.

Політика розвитку персоналу ПАТ КБ «Приватбанк» передбачає: кар'єрне зростання; реалізацію заходів щодо оздоровлення працівників та їхніх родин: користування спортзалом, басейном, можливість отримання путівок. Система розвитку персоналу реалізує комплекс дій щодо: підвищення кваліфікації шляхом відвідування тренінгів, лекцій фахівців галузі, курсів з іноземної мови.

Фінансування системи навчання та розвитку персоналу здійснюється за рахунок витрат банку. Бюджет на навчання персоналу складається щорічно з розбивкою поквартально та затверджується Радою Директорів ПАТ «Приватбанк».

Мотивація персоналу щодо навчання в ПАТ КБ «Приватбанк» має на меті створення системи внутрішніх спонукань, спрямованих на підвищення співробітниками їхнього фахового рівня. Мотивація персоналу до навчання здійснюється шляхом надання компанією можливостей для професійного вдосконалення, службового переміщення, підвищення у посаді, підвищення категорій, встановлення надбавок, змінної частини до основного окладу у зв'язку з визначними результатами.

Важливим напрямом розвитку персоналу ПАТ КБ «Приватбанк» є здійснення оцінювання та атестації працівників банку, що дає змогу визна-

чити рівень професійного розвитку працівників та сформувати пропозиції з можливого їх зростання.

Нові підходи в іноземних банках до стимулювання трудової діяльності банківських установ полягають у автоматизації управління персоналу та впровадженні системи грейдів. Усі ці підходи дозволяють перейти до стимулювання праці персоналу компанії з урахуванням його індивідуальних особливостей. Цей принцип припускає підбір індивідуальних, значущих для банківського працівника стимулів до праці і винагороду відповідно до них.

Грейдінг – це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу компанії; система оцінки, що дає змогу визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для компанії різних ділянок роботи (посад). Головна перевага грейдінгу – «вимір невимірного»: переклад нематеріального показника «цінність роботи працівника» в грошовий еквівалент.

Для співробітника компанії нова система дає змогу:

- усвідомити його місце в наявній ієрархії посад і оцінити її роль для компанії;

- отримати справедливу винагороду за працю залежно від рівня складності, відповідальності тощо виконуваної роботи;

- оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання;

- отримати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в межах однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та повноважень) – зміна грейду або підгрейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці;

- послідовно здобувати нові професійні знання і навички, необхідні для ефективної роботи на більш високій посаді.

За теорією Хея, грейдінг – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі основних груп чинників, які вважаються найбільш істотними для діяльності і розвитку бізнесу [4].

В узагальненому вигляді рекомендації практиків упровадження грейдінгу в організації виглядають таким чином:

- у результаті введення грейдування посад зазвичай з'ясується, що для ефективної роботи треба перерозподілити фонд заробітної плати;

- персоналу, на який була покладена велика відповідальність через вимоги технологічного процесу, безумовно, збільшують заробітну плату;

- частина співробітників, які мали високий дохід через сформовані традиції, будуть змушені або розширити зону своєї відповідальності, або втратити в доходах;

- грейдування добре підходить для середньої або великої компанії;

– застосування грейдінгу в кадровому або PR-агентстві не має сенсу, оскільки дуже важко встановити чіткі критерії для тих компетенцій, які потрібні, наприклад, для менеджера проекту. Тут значення матимуть особистісні характеристики менеджера, саме від них залежатиме успіх справи;

– HR-фахівцю до нової системи звикнути не складно, особливо якщо він брав безпосередню участь у розробленні грейдів;

– оплата праці на основі грейдінгу знімає питання несправедливої і необґрунтованої оплати праці;

– однією з головних переваг грейдінгу є те, що грейдування допомагає HR-менеджерам планувати навчання і розвиток співробітників.

Таким чином, після здійснення грейдування структура заробітної плати набуває такого вигляду:

– по-перше, базовий оклад;

– по-друге, виплати: за якість роботи і індивідуальні показники; за підсумками роботи підрозділу; за результати роботи організації; за особисту участь в певних проектах.

У результаті грейдінгу зарплата повніше ув'язується з результатами діяльності працівника і підприємства і краще виконує стимулюючі функції.

Висновки з проведеного дослідження.

Загалом завдання управління людськими ресурсами на підприємствах є пріоритетними, їх вирішення включає такі складники, як: система відбору кадрів, їх навчання та перенавчання, належного оцінювання та встановлення відповідності їхніх показників функціонування встановленим цілям діяльності підприємства.

На нашу думку, для ефективної роботи банку персонал повинен бути досить мотивованим, а саме за допомогою мотиваційної оцінки компетентності персоналу комерційного банку. Сутність цього підходу полягає у визначенні взаємозв'язку між мотивацією та компетентністю працюючого, впровадженні таких понять, як структура компетентності, оцінка зміни компетентності працюючого та стимулювання компетентності до зростання. Також для комерційного банку доцільним та успішним стане метод грейдінгу НАУ Group, сутність якого – групування посад за визначеними підставами з метою побудови системи мотивації. Суть грейдінгу – в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) із цінністю цієї роботи на ринку (зовнішня цінність).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буйваленко А. Кубик Рубика в консультуванні / А. Буйваленко // *Управління персоналом*. Україна. 2008. № 04 (175). С. 65–68.
2. Балабанова Л.В. *Управління персоналом* : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

3. Васильченко В.С. *Управління трудовим потенціалом* : навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

4. Гринева В.Н. *Методика оцінки трудового потенціала підприємства* / В.Н. Гринева, В.Л. Смолюк // *Економіка розвитку*. 2002. № 4(24). С. 87–89.

5. Гавкалова Н.Л. *Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу* / Н.Л. Гавкалова // *Україна: аспекти праці*. 2005. № 3. С. 31–36.

6. Догадайло Я.В. *Экономическая результативность деятельности предприятий* / Я.В. Догадайло, Н.А. Кизим, А.Н. Тищенко. Харьков: ИНЖЕК, 2005. 144 с.

7. *Економіка праці і соціально-трудова відносин* : навч. посіб. / [В.М. Ковальов, В.С. Рижигов, О.Л. Єськов та ін.]. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.

8. Журавлев П.В. *Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников* : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. Москва: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1988. 232 с.

9. Закаблук Г.О. *Тарифна система, моделі та методи мотивації праці* / Г.О. Закаблук // *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 184–189.

10. Закаблук Г.О. *Сучасна політика оплати праці* / Г.О. Закаблук // *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. 2012. № 2. С. 153–159.

REFERENCES:

1. Buyvalenko A. Cubik Rubik in consulting / A. Buyvalenko // *Human Resources Management Ukraine*. 2008. No. 04(175). P. 65–68.
2. Balabanova L.V. *Personnel Management: Teach. manual* / L.V. Balabanova, O.V. Sardak. Kyiv: Professional, 2006. 512 p.
3. Vasylichenko V.S. *Management of labor potential: teaching. manual* / V.S. Vasilchenko, A.M. Grinenko, O.A. Grishnova. Kyiv: KNEU, 2005. 403 p.
4. Grineva V.N. *Methodology for Assessing the Labor Potential of an Enterprise* / V.N. Grinev, V.L. Smolyuk // *Development Economics*. 2002. No. 4(24). P. 87–89.
5. Gavkalova N.L. *Theoretical Foundations of Effective Personnel Management* / N.L. Gavkalova // *Ukraine: Aspects of Labor*. 2005. No. 3. P. 31–36.
6. Dohadailo Ya.V. *Economic Performance of Enterprises Activity* / Ya.V. Dogadiylo, N.A. Kizim, A.N. Tishchenko. Kharkiv: INZHEK, 2005. 144 p.
7. *Economics of Labor and Social-Labor Relations: Teach. manual* / [B.M. Kovalev, V.S. Ryzhikov, O.L. Yeskov O.L. and others]. Kyiv: Center for Educational Literature, 2006. 256 p.
8. Zhuravlev P.V. *World experience in personnel management. An overview of foreign sources: a monograph* / P.V. Zhuravlev, M.N. Kulapov, S.A. Sukharev. Moscow: Publishing house of Russia. econ acad.; Yekaterinburg: Business Book, 1988. 232 p.
9. Zababluk G.O. *Tariff system, models and methods of motivation of labor* / G.O. Zakabluk // *State and regions*. Series: Economics and Business. 2012. No. 3. P. 184–189.
10. Zababluk G.O. *Modern labor remuneration policy* / G.O. Zakabluk // *Prometheus: regional collection of scientific papers on economics*. 2012. No. 2. P. 153–159.

Kovalchuk V.H.

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Head at Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines
Kharkiv Institute of Educational Sciences
School of Business Administration "University of Banking"

Bilokon M.I.

Student
Kharkiv Institute of Educational Sciences
School of Business Administration "University of Banking"

FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

The article describes the theoretical aspects of personnel management in a commercial bank. Social and labor relations are studied in the context of the evolution of economic thought, the particularities of the personnel policy of a commercial bank, and an analytical review of the regulatory framework of personnel management in the enterprise are revealed.

A set of measures to improve the management system of a commercial bank enterprise has been proposed, in particular, the role and impact of the grading system on the performance of employees of enterprises; an employee certification system was applied to establish additional remuneration.

Further deepening of theoretical and methodological research is related to the substantiation of the structure and composition of the management system for the personnel of the commercial bank, with the improvement of the evaluation of the effectiveness of the organization of this management, the development of recommendations for motivation to enhance the competence of banking personnel, for example, PJSC CB "PrivateBank".

The purpose of the work is theoretical substantiation, development of methodical approaches and practical recommendations aimed at improving the organization of management of the personnel of the commercial bank.

Theoretical and methodological basis of the research is the situation of modern economic theory, scientific works of domestic and foreign scientists and specialists in the field of personnel management in the conditions of market relations.

The scientific novelty of the work is the further development of the personnel management system of the commercial bank, namely, in the further implementation and adaptation to the conditions of management of systems of grading and competent methods of personnel assessment.