

Экономика труда и управление персоналом

УДК 331.108, 331.108.44

И.В. Барыло

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Донецкий национальный технический университет

Аннотация: В статье определена сущность термина «развитие персонала» с точки зрения традиционного и современного подходов, определены особенности применения целевого подхода к процессу развития персонала, выделены факторы, влияющие на необходимость развития персонала и разработаны рекомендации по улучшению развития персонала банка в условиях применения информационных технологий.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, факторы развития персонала, условия развития персонала.

UDC 331.108, 331.108.44

I.V. Barylo

FEATURES OF THE APPLICATION OF A TARGETED APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF STAFF IN THE BANKING SECTOR

Donetsk National Technical University

Abstract: The article defines the essence of the term "staff development" in terms of traditional and modern approach, defined features of the application of a targeted approach to the development of personnel, the factors influencing the need for staff development and recommendations to improve the development of the bank's staff with the development of information technology.

Keywords: staff, staff development, staff development factors, the conditions of personnel.

Эффективное функционирование любой организации в первую очередь определяется степенью развития ее персонала. В условиях современного старения теоретических основ и знаний

возможность организации постоянно поднимать профессиональный уровень своих работников является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности на рынке, обновле-

ния и наращивания объемов производства или оказания услуг.

Развитие персонала является очень многогранным и широким понятием, которое охватывает большой круг взаимосвязанных педагогических, психологических, экономических и социальных аспектов [1-3].

В реалиях сегодняшнего дня развитие персонала становится стратегической функцией формирования системы управления персоналом современной организации. Зачастую большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается за счет

амортизации, ценность человеческих ресурсов (персонала) с годами может и должна возрастать. Таким образом, для блага самой организации ее руководство должно постоянно работать над развитием персонала, что в конечном итоге приведет к увеличению производительности труда и прибыльности организации [4-5].

Существуют различные подходы к определению понятия «развитие персонала», которые можно разбить на два вида: традиционный и современный [6].

В рамках традиционного подхода под развитием понимается именно обучение персонала организации (см. рис. 1).

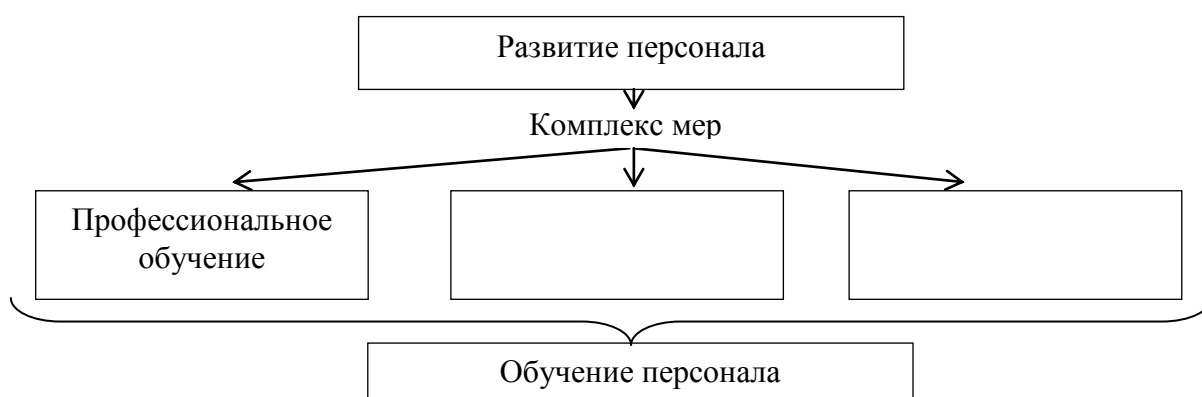


Рисунок 1– Составляющие понятия «развитие персонала» с точки зрения традиционного подхода [на основе 2; 7]

Однако, современный этап развития экономики связан с качественно новым осмыслением данного понятия.

Современный подход рассматривает это понятие более широко, как изменение структуры (возрастной, образовательной, квалификационной, и т.д.) персонала и приведение ее в соответствие со стратегическими целями и задачами организации. Таким образом, развитие персонала становится объектом планирования, процессом, посредством которого организация снабжается нужным числом людей нужной квалификации в нужном месте и в нужное время [8-9].

Исходя из вышесказанного, дадим определение понятию «развитие персоналом», которое будет отображать современные тенденции.

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

На сегодняшний день в деловом мире утвердилось «новая философия», центральный тезис которой звучит как роль человека в жизнедеятельности любой организации - решающая. Теперь организации заинтересованы в том, чтобы в составе персонала львиную долю составляли работники с аналитическими способностями, склонные к поиску нового в сфере своей деятельности. Речь идет, по существу, о стратегической кадровой политике, направленной на подготовку и насыщение всех звеньев производства

рабочей силой с творческими возможностями [6].

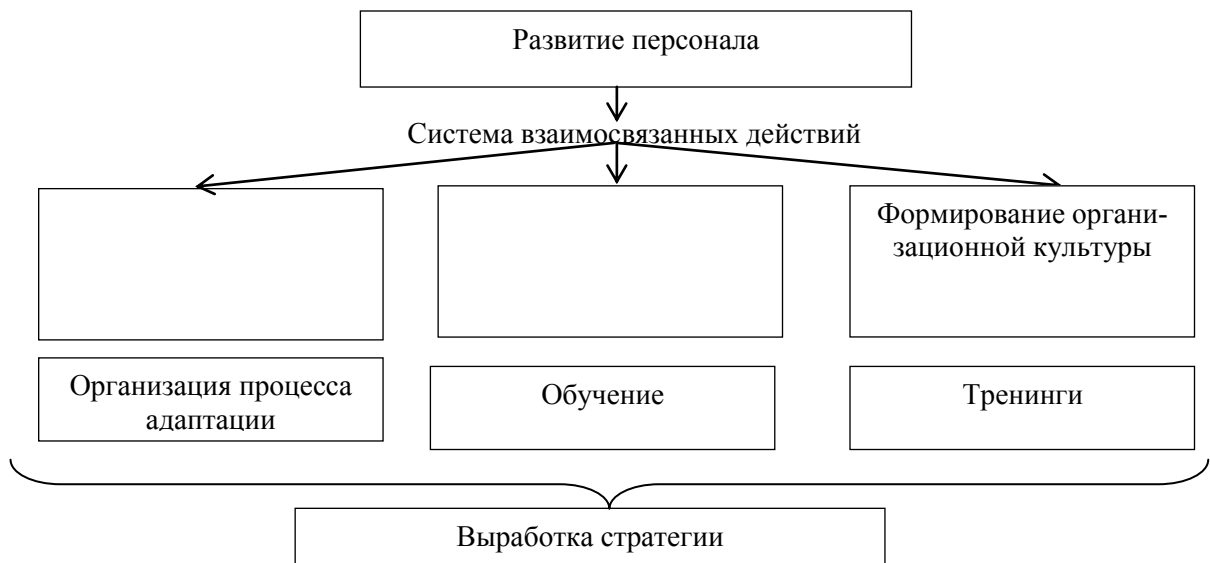


Рисунок 2– Составляющие понятия «развитие персонала» с точки зрения современного подхода [на основе 6; 10]

Это и стало основой разработки целевого подхода к непрерывному развитию персонала, то есть проведения комплекса мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. Место классического подхода, в котором развитие персонала было тождественно обучению, занимает современный целевой подход к развитию персонала. Такой подход к развитию персонала предполагает построение оптимальной для организации системы развития персонала, позволяющей достигнуть поставленные цели, определенные результаты и минимизировать затраты, а также рассматривать обучение персонала как фактор мотивации.

Следовательно, целью развития персонала, как кадрового процесса в организациях будет являться повышение трудового потенциала работников для достижения определенного социально-экономического результата. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все

более важным задействовать этот потенциал. Посредством целенаправленного поощрения организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и развивать личные качества для решения будущих задач. Тем самым создается кадровое ядро, состоящее из высококвалифицированного персонала, способного решать поставленные цели и задачи, и осуществлять опережающую подготовку персонала.

Среди факторов, влияющих на необходимость развития персонала выделяют следующие [6]:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- наличие на сегодняшний день довольно широкой специализированной се-

ти консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Каждый из факторов обуславливает необходимость развития персонала с точки зрения реалий сегодняшнего дня, так как в общем они представляют все тенденции происходящие в отдельных сферах деятельности.

Как и любой подход в определении понятий, так и целевой подход к развитию персонала имеет ряд особенностей:

1. Во многих случаях это обучение взрослых, состоявшихся сотрудников, а следовательно приемы и способы, используемые в системе базовой подготовки, должны быть модернизированы, так как поведение взрослых в процессе обучения зависит от множества различных факторов, например, чем старше обучаемый, тем сильнее развит его индивидуальный подход и его учебная концепция, взрослые практически не сталкивались с активными формами обучения (индивидуального и группового направления) [2].

2. Профессиональное развитие персонала необходимо рассматривать с позиции человеческого фактора (человека как носителя профессионального опыта) и с позиции формирования и развития кадрового потенциала организации. Профессиональное развитие организации, рассматриваемое с позиций человеческого фактора, имеет чисто личностный смысл и тождественно понятию «профессиональное развитие персонала». С позиции же формирования и развития кадрового потенциала речь, прежде всего, идет о развитии должностной структуры организации, потребности которой связаны с профессиональным опытом персонала, целями организации [11].

Формирование целевого развития персонала в банковской сфере должно строиться на учете трех факторов.

1. Знания являются основой развития способностей персонала, они содействуют формированию усилий че-

ловека. В контексте развития персонала различают два вида знаний:

а) специфические знания, которые нужны ежедневно для решения совершенно определенных текущих задач, которые не могут быть определены должностными обязанностями. Это специализированные профессиональные знания, которые приобретает персонал вместе с опытом работы;

б) общие профессиональные знания, которые приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

2. Возможности означают условия использования полученных знаний, они определяют индивидуальный коэффициент полезного действия знаний, их реализацию. Развитие персонала, прежде всего, связано с приведением знаний сотрудников в соответствие с их возможностями. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники расширяют свой опыт.

3. Поведение персонала, как фактор развития, стало играть все более заметную роль при управлении группой, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала [2].

Банковская сфера – одна из старейших сфер экономической деятельности. За последние десятилетия в ней произошли крупные изменения, связанные со становлением постиндустриального общества и глобализацией социально-экономических отношений. Эти изменения не могли не сказаться на теории и практике управления банковским персоналом, специфическими чертами которого являются:

1. Устойчивая тенденция сокращения количества банков, связанная с нестабильностью экономической ситуации, что влечет за собой нестабильность в сфере занятости банковского персонала.

2. Острая нехватка на рынке труда профессионалов высокой квалификации

по управлению рисками, а также специалистов по работе с физическими лицами, представителями малого и среднего бизнеса.

3. Частая реорганизация банковских структур, включающая процессы слияния и поглощения либо расширение филиальной сети, что мешает формированию устойчивых систем управления развитием персонала.

В рамках «новой философии управления» в банковской сфере необходимо использовать различные методы, позволяющие развивать персонал:

- переход от авторитарного к партисипативному стилю управления, осно-

вой которого является акцент на повышении участия персонала в делах банка;

- делегированием прав и ответственности на более низкие уровни организации, что позволит широко использовать командный (проектный) метод работы;

- внутрифирменное предпринимательство, направленное на стимулирование творческой активности работников.

В силу специфики банковской деятельности большое значение для развития работника имеют как профессиональные, так и личные качества (см. табл.1).

Таблица 1

Профессиональные и личные качества работников банковской сферы

Профессиональные качества	Личные качества
Адаптивность к изменяющимся условиям рынка	Лояльность
Ориентированность на работу с реальными проблемами	Порядочность
Способность создавать новые методы под конкретные задачи	Аккуратность
Применяемость знаний на практике	Внимание к клиентам
Способность к самообучению	Внешний вид

Рассматривая личные качества и их развитие в работнике нужно отметить тот факт, что большое влияние на такое развитие оказывает этический кодекс, который является ничем иным как сводом правил относительно взаимоотношений с клиентами, партнерами, государством, а также взаимоотношений внутри банка. Также нельзя недооценивать значение таких факторов как организацию корпоративных мероприятий и праздников, которые направлены на сплочение коллектива. Особое место нужно выделить для программ по командообразованию и этическому воспитанию.

Что касается профессиональных качеств, то в их развитии особое внимание следует уделить тому, что можно работать в двух направлениях:

1. Выявить у сотрудника уже имеющийся уровень профессиональных качеств и откорректировать его относительно целей организации. Такое развитие, по сути, представляет собой коррекцию последствий каких-либо явлений, действий, которые происходили с работником ранее с целью увеличения эффективности, что и ставит перед собой такое развитие.

2. Сформировать или выполнить переоценку у сотрудника базовых ценностей для более эффективного управления будущими изменениями в организации, так как в современных условиях изменения во внешней среде происходят особенно динамично.

Первый подход условно можно изобразить следующей схемой (см. рис. 3).

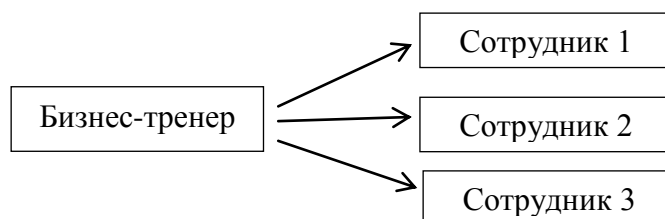


Рисунок 3—Развитие профессиональных качеств методом коррективы [на основе 7; 12]

Можно отметить, что различные тренинги и семинары давали положительные итоги на протяжении длительного периода времени. На самом деле такой процесс является далеко не простым, так как каждый бизнес-тренер или специалист по развитию персонала обязан с переменами в банковской сфере менять или вносить модификации в

собственные тренинги, иначе деятельность по развитию персонала приводит не к положительным достижениям, а к закреплению сотрудников в рамках действенных ранее, но не актуальных в настоящий период времени схем [13].

Второй подход условно можно изложить следующей схемой (см. рис. 4).

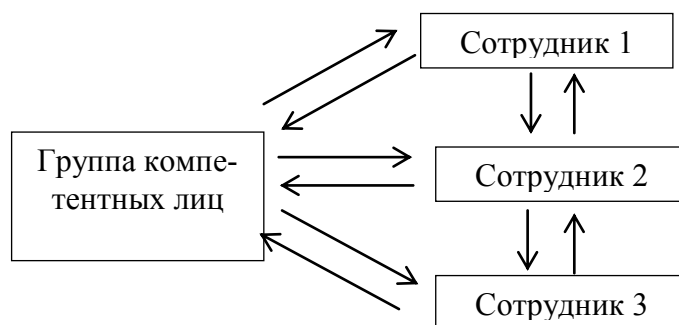


Рисунок 4 —Развитие профессиональных качеств с помощью интерактивных методов [на основе 2; 11]

Во втором подходе важно воспитать в сотрудниках дисциплинированность наряду с тягой к получению новых знаний, поиску инновационных направлений деятельности. Следует развивать обучаемость сотрудников, то есть положительное отношение к приобретению новых знаний, что и заложено в основу использования интерактивных современных технологий.

Важным фактором в работе на развитие персонала является сплочение и привитие склонности к командной работе. Следовательно, целесообразно применение таких методов:

1. Круглый стол, как метод, позво-

ляющий закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, укрепить позиции, научить культуре ведения дискуссии. В итоге на выходе такого метода будет сформулирован целый ряд мероприятий, например по привлечению новых клиентов.

2. Дискуссия, как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений с целью преобразования или изменение установок, стимулирование творчества и др. Как результат на выходе можно иметь перечень достоинств и недостатков предложенных ранее методов.

3. Дебаты, как свободное высказывание, обмен мнениями по предложенной проблематике. Например, дебаты на тему «Как привлечь клиентов», где сотрудники будут приводить примеры, факты, аргументируют или логично докажут правильность того или иного метода привлечения клиентов и т.д. В итоге можно будет однозначно найти ответ на вопрос применять или не применять предложенный метод.

4. Мозговой штурм, как новаторский метод генерирования максимума идей за короткий отрезок времени, что позволит развить, скомбинировать и модифицировать как своих, так и чужих идей, которые в первоначальном виде не дали нужных результатов.

5. Деловая игра, как метод воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, что позволит поставить сотрудника в реальную ситуацию, где каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией. Итог такой игры приобретение навыков работы в ситуации до ее наступления в реальности, с возможностью сделать выводы о умениях и навыках можно будет одно-

значно найти ответ на вопрос применять или не применять предложенный метод.

Конечно, для достижения положительных итогов определенно требуется немалая работа. Причем работа разноплановая, так как каждый сотрудник обладает индивидуальными и уникальными качествами и для кого-то более просто дается нацеленность на новые знания, а кому-то проще взаимодействовать в команде. Именно и это обязательно учитывает качественная система развития персонала, которую необходимо использовать в банковской сфере.

Таким образом, в статье на понятийном уровне скорректирована трактовка определения «развитие персоналом» с точки зрения традиционного и современного подходов, дана графическая интерпретация составляющих понятия «развитие персонала» для указанных подходов, определены особенности применения целевого подхода к процессу развития персонала, выделены факторы, влияющие на необходимость развития персонала и разработаны рекомендации по улучшению развития персонала банка.

Библиографический список

1. Зиновьева Н.М. Квалифицированный персонал как результат интеграции науки, образования и бизнеса // Территория науки. 2015. № 6. С. 123-125.
2. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
3. Старикова М.С., Безуглый Э.А. Роль человеческого капитала в трансформирующихся экономических условиях // Успехи современной науки и образования. 2016. Т. 2. № 3. С. 10-12.
4. Албагачиева А.А. Современные технологии формирования команды // Современный ученый. 2016. № 1. С. 17-18
5. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Аутстаффинг в системе оптимизации бизнес-процессов организации // Территория науки. 2015. № 2. С. 121-124.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
7. Почтаренко М.С. Управління персоналом: Навчальний посібник для студентів гірничих спеціальностей. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 346 с.
8. Матвеев И.В. Формирование системы повышения квалификации на предприятии // Территория науки. 2015. № 5. С. 182-186.

9. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. Непрерывное профессиональное образование как фактор конкурентоспособности на рынке труда // Достойный труд - основа стабильного общества сборник статей VII Международной научно-практической конференции. 2015. С. 201-205.

10. Виноградский М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

11. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: «Дашков и К», 2007. – 464 с.

12. Рогожкин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2010. - 320 с.

13. Яковлев В.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации: учебное пособие. - Казань: Казанский государственный финансово-экономический институт, 2008. - 156 с.

Информация об авторе:

Барыло Ирина Викторовна,
аспирантка кафедры экономической кибернетики,
Донецкий национальный технический университет,
г. Донецк

Information about author:

Barylo Irina Viktorovna,
graduate student of the Department of Economic
Cybernetics, Donetsk National Technical University,
Donetsk