

УДК 336.71

## ЗАКОРДОННИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД СТАНОВЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІ СФЕРІ

**ВИНОКУР Леся Іванівна**

директор відділення ПАТ «KREDI AHRIKOL BANK»

**ПОЛЯХ Сергій Сергійович**

викладач кафедри банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

E-mail: poljashonok@mail.ru

*Анотація. У статті розглянуто закордонний та вітчизняний досвід управління персоналом банку. Визначено практику, щодо управління персоналом в умовах теперішнього часу. Розглянуто особливості специфіки плинності кадрів в банківській сфері та необхідність формування відповідної методологічної бази, що в повній мірі враховуватиме специфіку сучасних умов.*

*Аннотация. В статье рассмотрены зарубежный и отечественный опыт управления персоналом банка. Определены практику, по управлению персоналом в условиях реального времени. Рассмотрены особенности специфики текучести кадров в банковской сфере и необходимость формирования соответствующей методологической базы, в полной мере учитывающей специфику современных условиях.*

**Ключові слова:** банк, банківська система, управління персоналом, плинність кадрів.

**Ключевые слова:** банк, банковская система, управление персоналом, текучесть кадров.

**Постановка проблеми.** В даний час однієї із серйозних проблем, що стоять перед українськими банками, є значний рівень плинності персоналу, під якою зазвичай розуміється процес зміни кадрового складу, обумовлений звільненням одних співробітників і приходом їм на зміну інших.

У банківській сфері плинність кадрів має ряд особливостей, пов'язаних як зі специфікою банківської діяльності, так і зі станом банківської системи України, зокрема, падіння прибутковості банківських операцій та зростання конкуренції.

У зв'язку з цим важливого значення набуває необхідність зниження витрат на персонал. Оскільки останнім часом відбувається зміщення акценту з абсолютних показників банківської діяльності (зростання числа клієнтів, кількості офісів, банківських активів) на відносні – витрати банківського бізнесу.

**Аналіз останніх досягнень і публікацій.** У вітчизняній науковій літературі дослідженню проблем управління персоналом, його стану та мотиваційних аспектів приділялася особлива увага, зокрема з боку таких вчених та науковців, як: Білоконенко В. І., Гольда А.В., Дмитренко

Г.А., Янковська Л.А., Хміль Ф.І., Хміль Л.М. та ін. Однак останні події в банківському секторі вимагають нового погляду на систему управління персоналом з урахування інноваційних підходів.

**Метою статті** є розроблення заходів, щодо зниження плинності кадрів, на основі аналізу особливостей управління персоналом в банківській сфері та дослідження проблем в системі управління персоналом на основі ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

**Виклад основного матеріалу.** Порівнюючи закордонний та вітчизняний методи управління персоналом, то можна відмітити, що у банківській сфері становлення методології персонального менеджменту мало особливості, які визначаються дією декількох факторів:

По-перше, слід зазначити традиційний консерватизм керівництва кредитних організацій як однієї з перших форм існування капіталістичних підприємств, вони відрізнялися орієнтацією на найбільш стабільні форми господарювання, обережним (часто – відверто негативним) відношенням до впровадження нових методів організації власної діяльності. Подібний підхід до теперішнього часу зберегли

деякі, в першу чергу англійські та італійські банки, що мають багатовікову історію. За останні століття на ринку трудових ресурсів цих країн сформувалася ціла соціальна група банківських службовців, що зберігала «сімейну спеціалізацію» протягом багатьох поколінь. Аналогічна ситуація була характерна і для роботодавців на цьому сегменті ринку в особі банкірів, неохоче передавали свої функції керівників найманим керуючим. В результаті управління персоналом більшості створених раніше кредитних організацій базувалося на застосуванні обмеженої номенклатури методів і багато в чому визначалося сформованими традиціями конкретного банку [7, с.246].

По-друге, негативний вплив на розвиток методології управління персоналом зробила і високий ступінь спеціалізації банківських установ, що зберігалася донедавна. Розділивши сфери впливу, більшість великих і середніх банків в значно меншому ступені виявилися втягнутими в конкурентну боротьбу, ніж промислові, транспортні, будівельні і торгові компанії. Це дозволяло приділяти менше уваги питанням підвищення власної організаційно-управлінської культури, в тому числі – з кадрового напрямку діяльності. Таким чином, аж до початку 90-х років в більшості зарубіжних банків практика управління персоналом базувалася на застарілих методах.

Ситуація в галузі управління персоналом в банківському секторі економіки почала змінюватися лише в середині 90-х років, що визначилося дією ряду зовнішніх і внутрішніх факторів і призвело до того, що банки були змушені почати освоєння вже наявного в інших галузях досвіду управління персоналом на науковій основі [3, с.135]. Зокрема проводилися цільові маркетингові дослідження на ринку праці для виявлення найбільш перспективних його сегментів і методів залучення персоналу; більша увага стала приділятися відбору співробітників, в тому числі шляхом розвитку партнерських зв'язків з освітніми установами; впроваджувалися нові індивідуальні методи планування та оцінки, реалізовувалися спеціальні програми додаткового навчання і перепідготовки персоналу; впроваджувалися методи автоматизованого управління; на роботу в кадрові служби залучалися випускники вузів, підготовлені за спеціалізацією «менеджмент персоналу».

У 90-х роках активізувався процес появи

на галузевому ринку праці посередницьких і сервісних структур. Керівництво більшості кредитних організацій усвідомило важливу особливість організації вдосконалення персонального менеджменту. Тому більшості банків виявилось більш вигідним співпрацю зі сторонніми спеціалізованими структурами, здатними на високопрофесійній основі надати замовнику консалтингові, освітні та інші послуги з кадрового напрямку діяльності. Повсюдне поширення подібного підходу сприяло розвитку інфраструктури галузевого ринку праці в банківській сфері.

Початок 2000-х років характеризувався початком співпраці між банками в області кадрового напрямку діяльності. Їх керівництво на власному досвіді переконалося в неприйнятності агресивних методів конкуренції на ринку праці, в першу чергу, відкритого переманювання висококваліфікованих кадрів. Наступною стадією стало формування локальних інтеграційних зв'язків у галузі навчання персоналу, пайового фінансування діяльності дослідницьких центрів і т.п. [3, с.135].

Розглянуті вище зміни в кадровій діяльності визначили можливість формування не тільки повноцінної методології персонального менеджменту в банківській сфері, але і розвиненої інфраструктури галузевого ринку праці.

Далі розглянемо національні особливості управління банківським персоналом в провідних зарубіжних країнах.

Проаналізувавши управління персоналом в банках США можна дійти таких висновків:

- відсутність єдиних державних стандартів банківського освіти і як наслідок – різноманіття професійних освітніх програм підготовки фахівців для кредитної системи;
- широке використання в навчанні комп'ютерних програм;
- пріоритетна орієнтація на заміщення керівних посад вищої та середньої ланки запрошеними з боку фахівцями, в тому числі – з державних фінансових установ (практика, неприйнятна з позиції європейського і, тим більше, японського досвіду);
- традиційне для «американської школи» персонального менеджменту увагу до тестування як основного методу не тільки відбору персоналу, а й визначення напрямків його подальшого розвитку;

- орієнтація співробітників на необхідність підвищення професійної кваліфікації своїми силами і за свій рахунок і як наслідок – практична відсутність в американських банках комплексних програм централізованого навчання персоналу;
- механізм індивідуальної контрактації банківських службовців, що передбачає більш короткі терміни дії, ніж в Європі. як правило, не більше 3-х - 5-ти років;
- практична відсутність механізму додаткової оплати (преміювання) працівників в поєднанні з регулярним підвищенням посадового окладу при відсутності порушень за минулий період;
- розвинена система соціальних пільг вищої і середньої управлінському персоналу, що забезпечує в сукупності від 30 до 60% його сумарного річного доходу [6, с.128].

Проаналізувавши управління персоналом банків Японії можна дійти таких висновків:

- орієнтація на максимально тривалі відносини трудового найму, в тому числі використання спеціальних економічних і адміністративних методів заохочення за великий стаж роботи в банку;
- активна підтримка адміністрацією принципу професійної наступності шляхом надання співробітникам спеціальних позик для навчання дітей у профільних освітніх установах і резервування для них відповідних робочих місць;
- орієнтація на додаткову підготовку своїх службовців у власних навчальних центрах, в тому числі – з відривом від основної діяльності на термін більше одного місяця;
- розвинена система морального заохочення персоналу;
- широке використання в процесі розвитку персоналу методу «горизонтальних посадових переміщень», що дозволяють співробітнику освоїти не тільки основну, а й суміжні банківські спеціальності;
- пріоритетна орієнтація на психологічну, а не соціально-економічну підтримку персоналу з використанням як загальноприйнятих, так і чисто національних методів психологічного розвантаження;
- практика регулярного проведення регіональних і загальнонаціональних

семинарів і конференцій для фахівців кадрових служб [2, с.208].

Слід зазначити, що цілий ряд прикладних методів персонального менеджменту, в даний час майже забутих у вітчизняній практиці, японські фірми запозичили у Франції ще в дореформений період. До них можна віднести «інститут наставництва», організацію змагання між підрозділами, систему морального заохочення і т.п.

Управління персоналом французьких банків мають таку характеристику:

- високий рівень витрат на навчання персоналу в загальному обсязі витрат на його утримання (до 11% проти 6-7% в США);
- активна роль Національного Банку Французької Республіки як головного методолога національної кредитної системи, в тому числі в області персонального менеджменту;
- практика заміщення вакантних управлінських посад на конкурсній основі;
- забезпечення можливості підвищення кваліфікації для всіх категорій співробітників, включаючи надання їм спеціальних відпусток для отримання нових професійних навичок;
- використання багатьма комерційними банками системи оплати праці, яка застосовується Національним Банком Франції та базується на трьохпозиційної тарифною сіткою, що ставить конкретний розмір посадового окладу в залежність від «сходи» і «щаблі», яку займає конкретний працівник;
- аналогічна розглянутої вище система вертикальних посадових переміщень, що припускає послідовний перекид підвищують свою кваліфікацію співробітників на вищі посади в рамках однієї «драбини» з подальшим переміщенням на іншу;
- виховання спеціальної «етики банківського службовця» як самостійного напрямку додаткового навчання персоналу;
- вищий, ніж в більшості інших країн, питома вага жінок на керівних посадах середньої та вищої ланки (до 16-18%);
- унікальна для банківської сфери практика досить докладного інформування персоналу про результати діяльності банку за минулий період часу, більш відкритий в порівнянні з іншими країнами характер управлінської інформації по кадровому напрямку діяльності [6, с.128].

Підсумовуючи можна сказати, що здійснюючи набір, служба персоналу повинна виходити з визначення оптимальної чисельності персоналу тобто, задача служби персоналу складається в здійсненні контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим задачам, що виконуються нею.

Проведемо аналіз управління персоналом на основі ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», та визначимо якої методології притримується аналізований банк[9].

Кадрова політика банку в 2013 р була націлена на забезпечення досягнення бізнес-цілей, утримання персоналу та створення згуртованої команди професіоналів в період реорганізації банку, а також набір співробітників у зв'язку з розширенням регіональної мережі та активним розвитком нових продуктів і послуг. Чисельність співробітників протягом року збільшилася більш ніж в 2 рази – з 5 474 до 12 949 чоловік, що є свідченням активного розвитку банку (Рис.1).

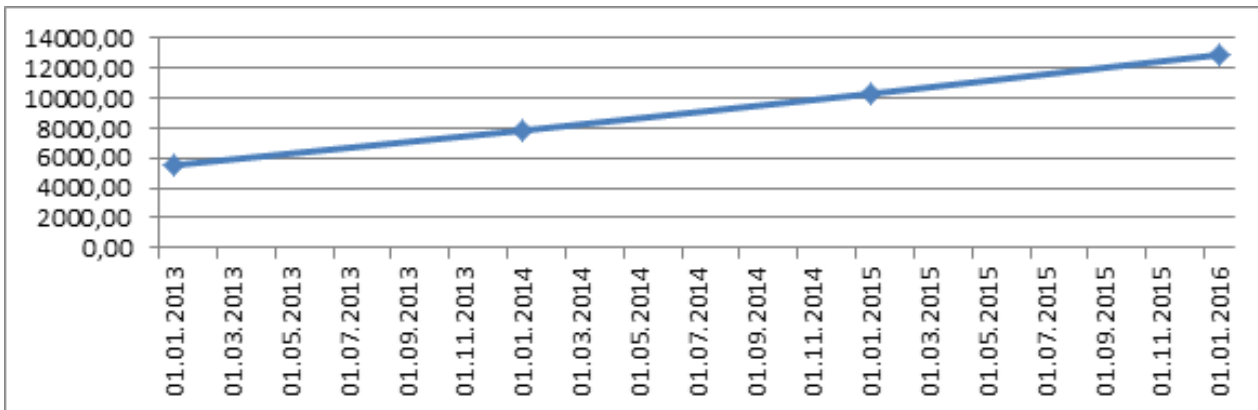


Рис.1 – Динаміка чисельності персоналу ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» у 2013–2015 рр.

\* Примітка: Розроблено автором на основі даних ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»[8,9]

Як видно з даних таблиці, чисельність персоналу в 2015р. в порівнянні з 2013р. збільшилася і склала 110,4%, що в абсолютному вираженні склало на 5160 осіб більше. А в 2016р. чисельність працівників по відношенню до 2013 року збільшилася більш ніж в два рази, а саме на 7475 чоловік.

Значне збільшення чисельності персоналу зумовлене орієнтацією на стратегічні цілі, а саме розширення регіональної мережі банку. Увага

була зосереджена на формуванні довгострокових основ оптимального співпраці, яке базується на єдиному розумінні стратегічних завдань розвитку, використання сучасних інформаційних технологій, ефективному менеджменті, виконавську дисципліну.

Розглянемо розріз професійної освіти працівників ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» у відсотковому співвідношенні (Рис.2)

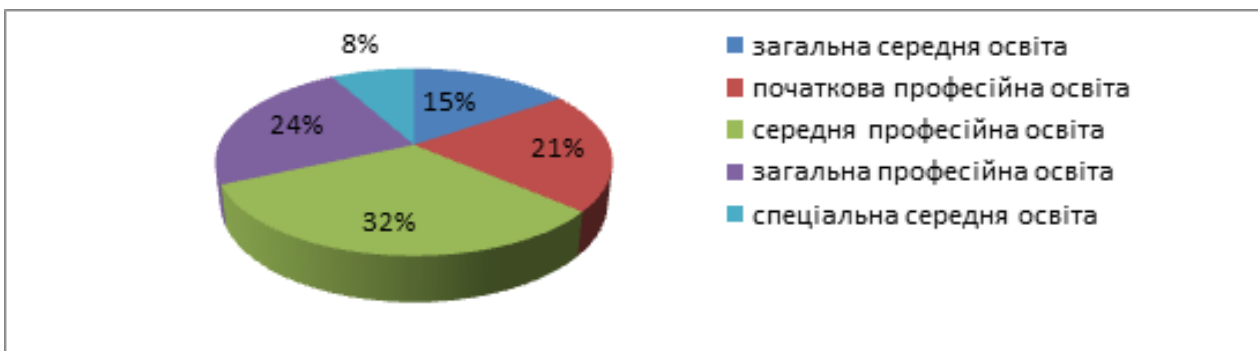


Рис. 2–Структура персоналом за рівнем освіти

\* Примітка: Розроблено автором на основі даних ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [7,8]

Велику частку становлять працівники із середнім професійним і з загальним вищою освітою. Існує взаємозв'язок освіти і плинності

кадрів. У міру зростання рівня вищої освіти змінюються мотиви плинності кадрів.

Аналізуючи дані по підготовці та підвищенню

Таблиця 1

Підготовка та підвищення  
кваліфікації кадрів ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» у 2013–2015 рр.

Показник	Одиниці виміру	2013 р.	2014р.	201р.
Підготовка нових працівників і перепідготовка (в тому числі і навчання другим і суміщають професії)	чоловік	357	450	950
Спосіб підготовки і перепідготовки, всього:	чоловік	290	364	750
Корпоративне навчання	чоловік	200	285	365
індивідуальне навчання	чоловік	90	104	385
Ким навчалися, всього:	чоловік	357	450	950
фахівцями організації	чоловік	320	330	680
зовнішніми фахівцями	чоловік	37	120	270
Підвищення кваліфікації	чоловік	512	620	1250
Індивідуальне навчання	чоловік	431	482	295
Корпоративне навчання	чоловік	81	138	955
Оплата навчання :				
за власний рахунок	Чоловік	431	482	295
За рахунок організації	Чоловік	81	138	955

кваліфікації кадрів ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (Таблиця 1) видно, що підготовка нових працівників в організації відбувається за рахунок корпоративного навчання. Також підвищення кваліфікації відбувається індивідуально, за бажанням працівника, за власний рахунок.

У зв'язку зі змінами структури додаткових офісів і пріоритетами розвитку роздрібного кредитування дирекцією роздрібних продажів була поставлена задача по навчанню операційно – касового персоналу і фахівців відділів продажів додаткових офісів, яка успішно реалізувалася на практиці. Значного розвитку набуло дистанційне навчання, істотно збільшилася як кількість електронних навчальних курсів, так і кількість співробітників, які отримали можливість проходити навчання дистанційно, найбільша частина яких працює в регіональній мережі.

В банку успішно реалізовано масштабний проект по впровадженню системи оцінки виконання ключових показників ефективності (КПЕ) серед співробітників головного офісу та філій. За минулий період в оцінці взяли участь близько 1900 співробітників. В рамках оцінки КПЕ проведено дослідження задоволеності роботою структурних підрозділів («Сервіс-код»); його результати є ресурсом підвищення внутрішньої клієнто-орієнтованості.

Велика увага в ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» було приділено вдосконаленню процесу адаптації нових працівників, що є одним з найважливіших елементів кадрової політики в будь-якій сучасній бізнес-одиниці.

Протягом року налагоджено чітке супровід процесу адаптації: навчання нових співробітників з базових курсів, впровадження нового інструменту – адаптаційного семінару-тренінгу.

За підтримки керівництва банку новий імпульс розвитку отримала система наставництва, що стала популярною в багатьох міжнародних компаніях.

Розпочато роботу зі створення системи оцінки за компетенціями для співробітників фронт підрозділів, яка сприятиме формуванню ефективної програми навчання персоналу і прийняття консолідованих кадрових рішень.

Керівництво ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» приділяє велику увагу соціальному захисту і підтримці своїх працівників. Забезпечує співробітникам соціальний захист на рівні загальноприйнятих світових стандартів[9].

Аналіз системи управління персоналом ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» проводився за критеріями різних методологій декількох країн, і показав, що кадрова політика ПАТ «КРЕДІ

АГРІКОЛЬ БАНК» є гібридною. Є чітко виражені ознаки як Американської моделі так і Французької моделі управління. Крім того управлінську політику банку можна охарактеризувати як пасивну, оскільки:

- відсутній комплексний аналіз кадрової ситуації;
- у керівництва банку відсутня виражена програма дій щодо персоналу;
- робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Тому можна зробити висновок, що даний

*Список використаних джерел:*

1. Барановський О. Банківська система України: сьогодні і завтра // Дзеркало тижня. –2013. –№14. – 271 с.
2. Костюк М. О. Корпоративне управління в банках Японії / М. О. Костюк, М. Ф. Фіронова. // Збірник наукових праць. – 2009. – С. ст. 207.
3. Євтух О. Розвиток банківської системи в умовах нової економіки // Вісник НБУ. –2013. –№7. –С.24
4. Дзиблюк О.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: Монографія / – Тернопіль: ЦКІ, 2009. – 250 с.
5. Процедура пошуку та підбору персоналу в ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» № 3048 від 09.08.2015
6. Мосійчук І. В. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання кадрового потенціалу / І. В. Мосійчук. // Економічна стратегія розвитку підприємств:

підхід банку, щодо управління персоналом, призводить до високої плинності кадрів серед банківських фахівців ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». У той же час необхідно відзначити, що в умовах високої конкуренції серед банків одним з ключових факторів успіху є наявність ефективної команди, яка здатна вирішувати нові завдання в постійно мінливих зовнішнього середовища . Саме тому формування раціональної системи управління персоналом в даний час має стати одним із ключових завдань керівників ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

регіональні аспекти. – 2010. – С. ст. 127–129.

7. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку. – Рівне: РДГУ, 2011. –245 с.

8. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]: сторінка сайту Національного банку України, яка надає дані про власний капітал, активи, зобов'язання і фінансові результати вітчизняних банків. – К., 23.02.2015. – Режим доступу: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=64097](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097)

9. ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [Електронний ресурс] : <https://credit-agricole.ua/about/accounting/quarterly-report> : ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».– Текст. і граф.дані. – К.: 65. ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» , 2009 –.– Режим доступу :<https://credit-agricole.ua/about/accounting/quarterly-report> – Дані фінансової звітності.

JEL CLASSIFICATION M 120

## DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE FORMATION METHODOLOGY PERSONNEL MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

**Lesia I. WINOKUR**

*Director of PJSC «CREDIT AGRICOLE BANK»*

**Serhiy S. POLYAKH**

*Senior lecturer of Department of Banking*

*of Cherkasy Educational and Scientific Institute of the SHEI "Banking University"*

**Abstract.** *The article deals with foreign and domestic experience of personnel management of the bank. Defined practices for managing staff in terms of the present. The features of the specific turn*

*over in the banking sector and the need to form an appropriate methodological framework that fully takes into account the specifics of the current situation*

**Keywords:** *bank, banking, human resources management, staff turn over.*

The article deals with foreign and domestic experience of personnel management of the bank. Defined practices for managing staff in terms of the present. The features of the specific turn over in the banking sector and the need to form appropriate methodological framework that fully takes into account the specifics of the current situation.

Currently one of the major problems facing the Ukrainian banks is a significant level of staff turnover, by which is generally understood process of changing personnel, due to the dismissal of some employees and their arrival at changing others.

The article is to develop measures to reduce staff turnover, by analyzing features of personnel management in the banking sector and research problems in the management of staff based «CREDIT AGRICOLE BANK».

Comparing foreign and domestic personnel management techniques, we can note that the banking establishment of personal management methodologies few features that determined the influence of several factors.

Through the selection of personnel, service personnel should proceed to determine the optimal

number of staff is, the problem of staff is in control of conformity of production staff of tasks performed by it.

Analyzing personnel management «Credit Agricole Bank» through a variety of methodologies in several countries can be concluded that the staffing policy of «Credit Agricole Bank» is a hybrid. There are distinct signs like the American model and the French model of governance. Besides that the policy of the bank can be described as passive. Signs of which is no comprehensive analysis of the personnel situation in the bank's management expressed no program of action for personnel, working with reduced staff to eliminate the negative effects.

We can conclude that this approach bank's HR leads to high turnover among banking experts «Credit Agricole Bank». At the same time it should be noted that under high competition among banks a key success factor is the availability of an effective team that is able to tackle new challenges in a constantly changing environment. This is why the formation of efficient personnel management system now has become one of the key objectives of the leaders of «Credit Agricole Bank».

### References

1. Baranovskyi O. Bankivska systema Ukrainy: sohodni i zavtra // Dzerkalo tyzhnia. –2013. –№14. – 271 s.
2. Kostiuk M. O. Korporatyvne upravlinnia v bankakh Yaponii / M. O. Kostiuk, M. F. Fironova. // Zbirnyk naukovykh prats. – 2009. – S. st. 207.
3. Ievtukh O. Rozvytok bankivskoi systemy v umovakh novoie konomiky // Visnyk NBU. –2013. –№7. –S.24

4. Dzybliuk O.V. Finansova stiikist bankiv yak osnova efektyvnoho funktsionuvannia kredytnoi systemy: Monohrafiia / – Ternopil: TsKI, 2009. – 250 s.
5. Protsedura poshuku ta pidboru personalu v PAT «KREDI AHRIKOL BANK» № 3048 vid 09.08.2015
6. Mosiichuk I. V. Zarubizhnyi dosvid formuvannia ta efektyvnoho vykorystannia

kadrovoho potentsialu / I. V. Mosiichuk. // Ekonomichna stratehiia rozvytku pidpriemstv: rehionalni aspekty. – 2010. – S. st. 127–129.

7. Khmil F.I., Khmil L.M. Upravlinnia personalom komertsiiinoho banku. – Rivne: RDHU, 2011. –245 s.

8. Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy [Elektronnyi resurs]: storinka сайtu Natsionalnoho banku Ukrainy, yaka nadaie dani pro vlasnyi kapital, aktyvy, zobov'iazannia i finansovi rezultaty vitchyznianskykh bankiv. – K., 23.02.2015. – Rezhym

dostupu: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=64097](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097)

9. PAT «KREDI AHRIKOL BANK» [Elektronnyi resurs] : <https://credit-agricole.ua/about/accounting/quarterly-report> : PAT «KREDI AHRIKOL BANK».- Tekst. i hraf.dani. – K.: 65. PAT «KREDI AHRIKOL BANK» , 2009 –.- Rezhym dostupu :<https://credit-agricole.ua/about/accounting/quarterly-report> – Dani finansovoi zvitnosti.