

Розділ 5

Соціально-гуманітарний контекст трансформаційних фінансово-економічних процесів

УДК 65.012.32:336.71

Бровар О. В.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Анотація. У статті розглядаються питання забезпечення успішного функціонування банківських установ шляхом підвищення ефективності праці в банківській сфері. Зокрема досліджуються соціально-психологічні аспекти управління як найважливіші умови продуктивності праці банківського персоналу.

Ключові слова: банківський персонал, соціально-психологічні аспекти, клімат у колективі, оптимізація управління.

Summary. In the article we consider the issue of the successful operation of banking institutions by improving the efficiency of labor in banking. Specifically the socio-psychological aspects of management are examined as the most important terms of productivity of bank personnel.

Key words: bank staff, social and psychological aspects, the climate in the team, optimization of management.

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы обеспечения успешного функционирования банковских учреждений путем повышения эффективности труда в банковской сфере. В частности исследуются социально-психологические аспекты управления как важнейшие условия производительности труда банковского персонала.

Ключевые слова: банковский персонал, социально-психологические аспекты, климат в коллективе, оптимизация управления.

Постановка проблеми. За період економічних реформ відбувся помітний приток робочої сили у фінансово-кредитну сферу, головне місце в якій належить банківським установам. Вивчення існуючої практики управління в цьому секторі економіки показує, що більшість вітчизняних банків зосередили особливу увагу на таких його напрямках, як фінансовий менеджмент та забезпечення безпеки, однак майже не використовується настільки діючий метод підвищення продуктивності діяльності банківських працівників, як дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Таким чином, у банківській роботі увага до людини набуває не менш цінного значення, ніж капітал банку, який має грошову оцінку в балансі і тому виникає

необхідність вивчення соціально-психологічних аспектів управління як найважливішого фактора, що впливає на продуктивність діяльності банківських працівників.

Аналіз останніх досліджень. Українські вчені М. Логунова, М. Мельник, Н. Нижник, Л. Пашко та інші досліджували окремі складові управлінських відносин, але соціально-психологічний їх аспект не є достатньо дослідженим, що призводить до суттєвих прорахунків у кадровій політиці органів управління банківської установи. Тому, на погляд авторів, у цьому зв'язку необхідно дослідити відносно самостійний специфічний вид відносин між співробітниками однієї організації.

Мета дослідження. Метою даної статті є дослідження найбільш впливових соціально-психологічних факторів роботи банківських працівників, запропонувати напрямки удосконалення менеджменту персоналу банку на основі систематизації результатів опитування, проведеного у банківських установах Харківського регіону.

Основна частина. Персонал банку – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності у фінансово-кредитній установі. Банківська праця в умовах розвитку ринкових відносин значно ускладнилася, змушує проявляти відповідальність, ініціативу, аналітичне мислення і креативність. Такі риси вимагають максимальної трудової віддачі працівників, реалізації та розвитку їхніх потенційних можливостей і здібностей [3].

Успішність виконання покладених завдань визначається психологічною підготовкою банківських працівників, рівнем колективної мотивації до взаємодії та спільної діяльності, оптимальним стилем управління. Методи ефективного впливу на діяльність банківського персоналу можна розділити на 3 основні групи (рис.1) [6]:

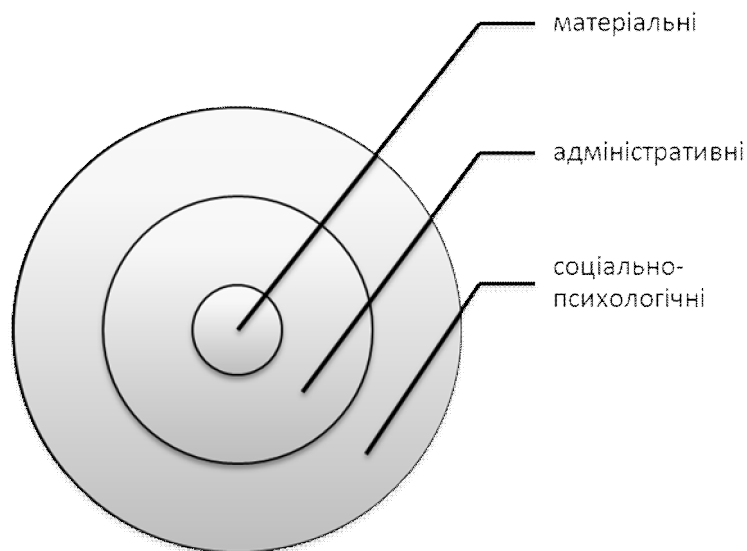


Рис.1. Методи впливу на діяльність банківського персоналу

Головне місце серед методів впливу на персонал посідають матеріальні, інструментами яких є заробітна плата, премії, матеріальні пільги і виплати. Оскільки вони спрямовані на забезпечення базових потреб людини за пірамідою А. Маслоу – фізіологічних, тому є найвпливовішим засобом стимулювання працівника до ефективної діяльності.

Адміністративні методи полягають в обов'язковому виконанні норм, інструкцій, дисциплінарних вимог та рішень вищого керівництва. Вони є необхідною умовою при встановленні відносин між роботодавцем та найманим працівником.

Соціально-психологічні методи - це система засобів впливу на процеси формування і розвитку трудових колективів та окремих працівників, інтереси, стимули, соціальні завдання і включають в себе соціальні норми, що встановлюють правила поведінки, заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі, гармонізацію соціальних відносин між працівниками, встановлення сприятливого психологічного клімату. Вони відіграють не менш важливу роль в управлінні персоналом, оскільки сучасному керівникові доводиться докладати чимало енергії і витратити дорогоцінний час на те, щоб об'єднати трудовий колектив у єдину команду та мотивувати її на досягнення високих результатів.

Однією з основних переваг командної роботи є виникнення ефекта синергії, тобто сумарні зусилля команди перевищують суму зусиль її окремо взятих працівників. Основні переваги команди полягають в умінні гнучко реагувати на зміну бізнес-середовища та стрімко розвиватися. Працівники у команді краще, ніж інші, розуміють цілі банку і намагаються докласти максимальних зусиль для досягнення цих цілей. Кожний співробітник усвідомлює особисту відповідальність за виконання загальних завдань. Крім того, колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби — у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя. Він впливає і на розвиток та становлення людини як особистості, формування її світогляду, системи цінностей тощо.

Чинником, який сприяє стабілізації взаємин у сучасному колективі в банківській установі, є вміле керівництво: знаходити з підлеглими спільну мову, цікавитися їхніми проблемами, делегувати повноваження, згуртувати навколо себе, використовуючи розум і досвід, створювати особливу атмосферу задоволення працею, яка сприяє максимальному розкриттю можливостей працівника, - тобто, забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний клімат — стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу. Для дослідження соціально-психологічного клімату в банківських установах будемо оцінювати його по 3 рівням взаємин [4]:

1. Взаємини між членами колективу по вертикалі (сприйняття керівника колективом і ступінь його участі в управлінні, задоволеність членів групи керівництвом).

2. Взаємини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків, типи й способи вирішення конфліктів).

3. Ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність професійної діяльності тощо). Ставлення до праці під час вивчення психологічного клімату досліджується на двох рівнях: спільна задоволеність працею (характером роботи, умовами, заробітною платнею і т.п.) та намір продовжити роботу в даному відділі.

В якості найбільш ефективного і доступного методу соціологічного дослідження було використано анкетування, яке є досить об'єктивним, хоча потребує значних затрат часу для отримання результатів. Анкетування дає можливість вивчити соціальне середовище, соціальні зв'язки, розглянути колектив як цілісну систему, дослідити причини проблем та їх наслідки, з'ясувати напрями вдосконалення системи управління. Анкетування має значну перевагу серед інших методів дослідження, оскільки не передбачає безпосереднього впливу дослідника на респондента, що підвищує об'єктивність, якість і надійність отриманих результатів [8]. Для дослідження

соціально-психологічних методів управління авторами була розроблена анкета, яка охоплює питання, що стосуються трьох рівнів взаємин у системі оцінки соціально-психологічних аспектів діяльності у колективі банківської установи.

Базою для дослідження стали банки Харківського регіону – Приватбанк, Укросоцбанк, АТ «Банк Золоті Ворота», SEB Банк, Альфа-Банк, Укрсиббанк, ПАТ «Грант», Надра-банк та інші. Особовий склад вибірки мав вікові межі: 22-24 роки – 38% опитаних; 25-30 років – 56% опитаних; 31-40 років – 6% опитаних. Враховуючи вік опитаних, можемо сказати, що соціально-демографічними особливостями групи є переважно не тривалий досвід роботи у банку.

Для характеристики соціально-психологічного клімату в банківських установах розпочнемо з базового рівня – визначення ставлення банківських працівників до своєї роботи. Перш за все ступінь задоволення своєю роботою виражається через відповідність професійних мотивів, намірів, бажань працівників з реальною ситуацією. Переважними первинними намірами виявились такі морально-етичні мотиви, як можливість кар'єрного росту та престижність роботи, а також мрії і покликання, сімейні обставини і сімейні традиції (рис.2).

Які мотиви вибору Вашої професії?

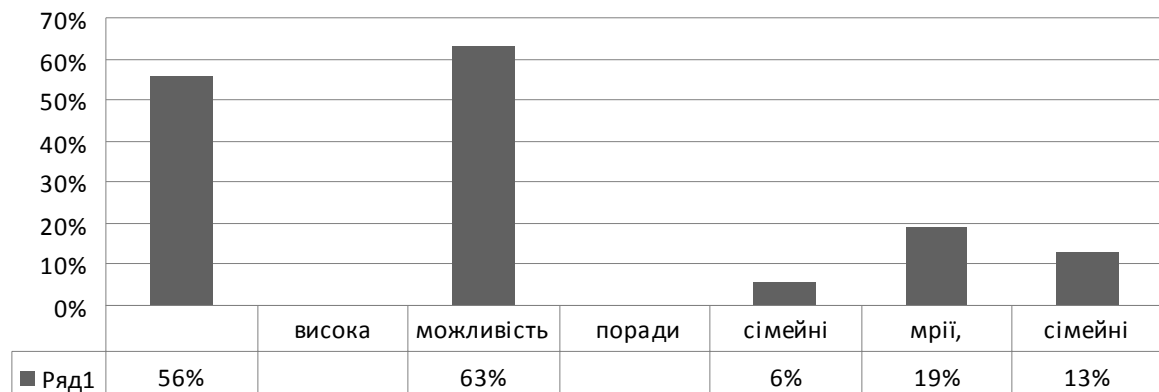


Рис.2. Мотиви вибору професії банківськими працівниками

Матеріальні мотиви, як розмір грошового забезпечення, пільги та переваги на час вступу на роботу були мінімально вираженими, оскільки основними стали бажання щодо самореалізації і саморозвитку, розкриттю своїх здібностей. Можемо стверджувати, що їхні наміри майже реалізувалися, оскільки більшість опитаних (57%) все ж таки задоволені своєю роботою, проте 13% не змогли однозначно відповісти і 37% опитаних зізналися, що незадоволені своєю роботою.

Банківські працівники знають і об'єктивно оцінюють особливості виконання завдань за призначенням. Усвідомлення високого рівня відповідальності, кваліфікації та комунікабельності спонукають працівників до удосконалення фахової підготовки. Свою працю вважають цікавою 50% опитаних, тому намагання до саморозвитку потребують підтримки у системі планової професійної підготовки персоналу. Для 44% опитаних виконувана робота є важкою, що можна пояснити високим рівнем інтенсивності та напруженості роботи в банку. Вважають професійну діяльність престижною і перспективною 38% і 19% відповідно, що обумовлено їхнім прагненням до кар'єрного росту та отримання високого статусу.

Переважна більшість опитаних протягом роботи зберегли психологічну

готовність до високої інтенсивності роботи та відповідальності, завдяки розвитку адаптаційних здібностей – 88% опитаних відчувають себе працездатними та готовими виконувати свої зобов'язання відповідно до повноважень. Проте, за підсумками опитування, 44% мають прояви підвищеної стомленості та нервової напруги (табл.1). Такий стан потребує впровадження психологічної реабілітації, заходів щодо банківського персоналу:

Таблиця 1

Адаптаційні здібності банківських працівників

В останній час Ви себе почуваєте:		
1. Стомленим	часто	44%
2. Пригніченим	часто	6%
3. Нервовим	часто	4%
4. Працездатним	часто	88%
5. Песимістичним	ніколи	50%
6. Бадьорим	часто	38%
7. Байдужим	ніколи	44%
8. Схвильованим	часто	19%

Половина працівників очікували від роботи у банку більшого, що відбувається у зв'язку з недостатніми первинними уявленнями про майбутній вид професійної діяльності, неготовністю до перенесення труднощів. Серед основних причин, які негативно впливають на роботу банківського працівника, вважаються: низький розмір заробітної плати, висока інтенсивність праці та напруженість, відсутність вільного часу і наднормова робота, відсутність порозуміння з керівництвом та інші (рис.3).



Рис. 3. Фактори негативного впливу на роботу банківських працівників

Під впливом реальної ситуації професійної діяльності здебільшого відбувається трансформація потреб, корегування системи цінностей. Але основний мотив банківських працівників щодо роботи не змінився і полягає не в забезпеченні належного матеріального стану, а передусім - досягти професійної кар'єри (табл.2). Досягти визнання та поваги в колективі - також важливе завдання для банківського працівника.

Таблиця 2

Основні мотиви роботи працівників в банківській установі

Які Ваші наміри на подальшу роботу у даному банку?	
Забезпечити належний матеріальний стан	25%
Досягти професійної кар'єри	81%
Досягти визнання та поваги в колективі	25%
Остаточо не визначилися	6%

За однакового матеріального заохочення банківські працівники перш за все віддали б перевагу роботі, де є можливість зробити кар'єру (31%), роботі, що дає можливість підвищення кваліфікації та саморозвитку (25%), цікавій і творчій роботі (25%). Не менш важливими для опитаних є такі фактори, як робота у престижній установі (12%), робота, що не викликає фізичної втоми та з відповідними умовами праці, робота, де склалися добрі стосунки в колективі, де керівництво добре ставиться до персоналу, робота, що забезпечує соціальні пільги, приносить користь людям, знаходиться біля місця проживання (по 6% відповідно).

Серед трудових цінностей на першому місці для банківських працівників, як і для більшості зайнятого населення в Україні, залишається хороший заробіток (69%), на другому – саморозвиток, пізнання, навчання та спокійна робота (по 44% опитаних). Не менш важливими трудовими цінностями для працівників у банківській установі є досконалість у роботі, свобода та відсутність тиску та здоров'я (по 38%), креативність (25%), духовне збагачення (19%), участь в управлінні (19%), активні соціальні контакти (13%).

Для характеристики соціально-психологічних аспектів на другому рівні проаналізуємо взаємовідносини між працівниками по горизонталі. Діяльність банківських працівників носить виражений колективний характер, який зумовлений специфікою обслуговування банками своїх клієнтів, наданням широкого спектру банківських послуг. Основними якостями колективів у банківських установах є висока відповідальність та дисципліна, а також взаємодопомога і згуртованість (табл.3).

Таблиця 3

Характеристика колективу в банківській установі

Основні якості Вашого колективу оцінюються:		
1. Взаємодопомога	висока	50%
2. Відповідальність	висока	56%
3. Дисципліна	висока	56%
4. Згуртованість	висока	31%

Стійкість взаємовідносин у колективі по горизонталі характеризується високим рівнем розвитку стосунків, що створюються у процесі напруженої професійної діяльності та організації відпочинку. В умовах діяльності особливого значення

набувають питання психологічної сумісності працівників, формування довіри та взаємодопомоги під час виконання покладених завдань. Колективні стосунки між працівниками формуються на підставі особистісних уявлень до психологічних якостей своїх колег. Основні якості, які банківські працівники цінують у своїх колегах – відповідальність, організованість і товариськість та інші (рис.4).

В успішну командну роботу банківської установи, на думку респондентів, зробили такі чинники, як загальні цінності (63%), взаємна довіра (38%), додаткові вміння (37%), а також натхнення мета (19%) і премії (6%).

Оцінка третього рівня соціально-психологічних аспектів управління полягає в аналізі ставлення працівників до керівника, задоволеності керівництвом. Особливості праці вимагають підтримання чіткого управління групою під час виконання професійних обов'язків, узгодженості дій, виконання вимог інструкцій та настанов, відповідальності персоналу та взаємної довіри. Характер діяльності передбачає необхідність використання методів управління, при яких погоджується виконання вимог щодо забезпечення дисципліни з колективною відповідальністю, проявами довіри і самостійності у діях кожного члена групи. Чітке управління в умовах виконання професійної роботи підкріплюється відвертими стосунками у повсякденній діяльності. Вимоги до начальника відповідного підрозділу пояснюються високою мірою моральної та юридичної відповідальності за повноту виконання завдань:



Рис.4. Ставлення банківських працівників до своїх колег

За даними результатів дослідження керівникам відділів банківських установ властиві вимогливість до дисципліни, якості роботи, і здебільшого працівники з повагою ставляться до свого керівництва (табл.4).

Для підтримки стійкого соціально-психологічного клімату в колективі керівництву обов'язково необхідно проводити корпоративні заходи. Вони допомагають не тільки налагодити взаємовідносини між працівниками, але й викликають впевненість кожного члена організації в своїй участі, причетності до цілей, місії банківської установи. Найпоширенішими корпоративними заходами, як відзначають респонденти, є святкування днів народження на роботі (81%), дня народження банку (63%), семінари і тренінги (56%), нагородження кращих працівників (44%), корпоративні свята і вечірки (31%), конференції (19%). Основними пропозиціями банківських працівників щодо покращення соціально-психологічних методів управління є матеріальне стимулювання (підвищення заробітної плати, надання премій) та налагодження взаємостосунків в колективі (соціальна справедливість у відділі, можливість просуватися по кар'єрним сходам, повага до працівників з боку керівництва, відверті й доброзичливі стосунки між співробітниками на всіх рівнях управління, участь у корпоративних святах усіх працівників та інші).

Таблиця 4

Ставлення банківських працівників до свого керівництва

Які якості властиві Вашому безпосередньому керівнику?	
користується повагою у колективі	50%
намагається, щоб його помічники були кваліфікованими працівниками	63%
здатний проявляти інтерес та увагу до підлеглих	31%
регулярно радиться з колективом	25%
здатний підтримувати належну дисципліну	63%
прислуховується до думки підлеглих	31%
вважає, що головне – результат і якість роботи	57%
одноосібно приймає рішення	13%
обов'язки виконує відповідально і з ініціативою	19%
сильно критичний до підлеглих	13%
уміє дати розпорядження так, що його хочеться виконувати	6%
сприяє, щоб працівники працювали самостійно	31%

Висновки. Таким чином, проведене дослідження найбільш впливових соціально-психологічних факторів роботи банківських працівників дало змогу з'ясувати напрями вдосконалення управління в банківській установі. На наш погляд, такими напрямками можуть бути:

- врахування та задоволення керівниками потреб підлеглих щодо визнання їх професійної діяльності;
- формування у керівників індивідуальних підходів до підлеглих з урахуванням соціально-психологічних особливостей банківських працівників;

- проведення додаткових заходів щодо внутрішнього збагачення управлінської праці (мотивація до спільної діяльності та пошук оптимальної взаємодії, відчуття причетності до загальної справи та ін.);

- створення умов для підвищення рівня професіоналізму, здорової конкуренції, професійного зростання;

- підвищення заробітної плати до рівня, не меншого, ніж у комерційних структурах.

Впровадження зазначених намірів є необхідним задля формування дієвого складу банківських працівників, які мають бути конкурентоздатними та висококваліфікованими на сучасному ринку праці. Цей напрямок потребує подальшого дослідження з метою проведення повного опису соціально-психологічних факторів роботи працівників банківських установ України.

Література

1. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М. : Генезис, 2005. – 236 с.

2. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи // Економіка розвитку. – 2008. – № 4 (48). – С. 80–82.

3. Вартанян И.П. О работе с персоналом в коммерческом банке. // Деньги и кредит. - 2008. - №10. - с. 50 - 58.

4. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування // Бюлетень. – 2009.—№ 5.—С. 36-70.

5. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи//Управління розвитком. – 2010. - №13(89). – с.105-106.

6. Кузьмін О. Є., Колодійчук А.В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом// Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип.21.2. – с.313-319.

7. Мескон М. Основы менеджмента. Управление конфликтами, изменениями и стрессами. - М.: Владос, 2004. – 115с.

8. Савченко Б. Г., Боковикова Ю. В. Дослідження управління персоналом методом анкетування// Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. - с.186-193.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2013