

## Проблемні питання кадрової політики сучасного банку

Наталія Володимирівна Ізюмцева,  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),  
кандидат економічних наук

Володимир Олександрович Пономаренко,  
студент  
Харківського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

**Анотація.** Сучасне ринкове середовище у фінансово-кредитному секторі перебуває у посткризовому періоді після світової фінансово-економічної кризи, що характеризується суворими вимогами як до ведення бізнесу в цілому, так і до кадрової політики зокрема. Тому актуальним є дослідження сучасного стану кадрової політики банківських установ, вивчення основних проблемних аспектів і пошук актуальних напрямів подальшого розвитку системи управління банківським персоналом.

**Ключові слова:** кадрова політика, банк, посткризовий період, економіка знань, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах господарювання успішність і конкурентоздатність банку багато в чому залежать від ефективності управління людськими ресурсами. Тому в управлінському інструментарії всіх керівних органів банківських установ в обов'язковому порядку велика роль повинна відводитись проведенню активної і продуманої кадрової політики [3]. У цьому контексті очевидною стає актуальність дослідження сучасного стану кадрової політики банківських установ, включаючи окремі проблемні питання та актуальні напрями її дальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень.** Особливостям кадрової політики сучасної банківської установи на нинішній день присвячено багато наукових досліджень, серед яких на особливу увагу заслуговують праці Л. К. Семів, Р. А. Семіва, Т. Н. Лобанової, О. В. Дубовик, Т. В. Мазило та ін. Незважаючи на те, що більшість проблемних аспектів, у рамках окресленої тематики, вивчені досить ґрунтовно і різнобічно, усе ж, на нашу думку, деякі з них висвітлено недостатньо.

**Мета дослідження.** Сучасні умови господарювання ставлять суворі вимоги до якості трудових ресурсів у цілому та в банківській сфері зокрема, що пояснюється підвищенням ролі людини з усією сукупністю її здібностей в економічній діяльності. Такі особливості ринкового середовища спричиняють необхідність безперервного розвитку і вдосконалення кадрової політики сучасних банківських установ. У зв'язку з цим головною метою дослідження було обрано аналіз основних проблемних аспектів, що виникли в посткризовий період у системі управління персоналом сучасного банку, а також пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики банків.

**Основна частина.** Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до фор-

мування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [2]. Сучасний банк – це акціонерне товариство, власний капітал якого є основою для здійснення фінансових операцій. Отже, банківські установи за своєю сутністю є підприємствами.

У посткризовий період для банківських установ України важливим завданням кадрових служб є створення ефективної системи мотивації. Тому на сьогодні основу концепції управління персоналом становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед банківською установою.

Теоретичною основою нинішнього управління персоналом стає концепція управління знаннями. Поповнення арсеналу форм, методів кадрових служб інструментарієм концепції управління знаннями дозволяє впорядкувати роботу з управління персоналом через індивідуалізацію управлінських рішень стосовно нової категорії працівників.

Для управління персоналом використання інструментарію управління знаннями – це можливість оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище на основі великого обсягу інформації для якісного, конкретизованого впливу на всі процеси підбору, найму, розвитку, мотивації, оцінювання персоналу. При цьому широко використовується думка провідних експертів, їхні рекомендації, порівнюються різні джерела інформації, ураховується досвід розвитку виробничої структури і нагромаджених у ній знань. Усе це дає можливість обрати оптимальне рішення щодо аспектів управління персоналом [5].

Оскільки знання характеризують як невичерпний трудовий ресурс, здатний постійно зростати від його використання, то до головних стратегій діяльності банківської установи слід віднести не тільки стратегію управління персоналом, а й стратегію безперервного навчання персоналу. Від ефективності впровадження



цих стратегій залежать результати діяльності банківської установи, її конкурентоспроможність і динамічність розвитку [6].

В умовах становлення елементів економіки знань основні завдання управління персоналом концентруються на проблемах розвитку співробітників, які мають володіти високим рівнем знань, що дозволить їм правильно оцінювати ситуацію, мати концептуальне мислення (мислити глобально, приймати рішення локально).

Добір спеціалістів здійснюється банками на конкурсній основі, при цьому часто перевага надається тим кандидатам, яких рекомендують свої досвідчені працівники. Тому характерним явищем для сучасних банківських установ є «працевлаштування за знайомством», що пояснюється прагненням банків скоротити ризики при залученні нових працівників на відповідальні посади.

Сучасні банки, як правило, формують свій колектив як із досвідчених працівників, що мають спеціальну освіту, так і з випускників та студентів вищих навчальних закладів. Це пов'язано з прагненням банків скоротити витрати за рахунок перебудови внутрішніх процесів у бік деталізації, наслідком чого є скорочення посад, які потребують високої кваліфікації, і розширення посад, які досвіду роботи не потребують. Відповідно, виникає висока диференціація доходів банківських працівників.

Із самого початку діяльності банку важливим елементом його стійкості є створення умов для формування команди з єдиною корпоративною культурою [7]. Для цього банківській установі необхідно сформувати ефективну кадрову політику, для чого слід урахувати певні чинники, такі як розмір банку, репутація на ринку банківських послуг, структура клієнтської бази (які категорії економічних суб'єктів користуються послугами саме цього банку) тощо.

До основних складових ефективної кадрової політики сучасного банку можна віднести:

- розвиток корпоративної культури банку, її розуміння і прийняття на всіх рівнях організації;
- безперервне підвищення кваліфікації персоналу до рівня світових стандартів шляхом використання сучасних форм і методів навчання;
- забезпечення структурних підрозділів банку найбільш підготовленим, висококваліфікованим персоналом;
- досягнення оптимальної чисельності і структури трудових ресурсів; забезпечення соціальної захищеності співробітників;
- підвищення рівня добробуту співробітників;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах підрозділів банку;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних факторів стимулювання праці;
- збалансованість доходів персоналу і прибутку, який одержує банк;
- безупинне вдосконалення системи оплати праці; інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення системи управління персоналом;

- використання сучасних методів в управлінні персоналом [7].

Інтенсифікація праці банківських працівників, масове освоєння нових продуктів і технологій, розширення повноважень і відповідальності фахівців і керівників середньої ланки веде до кардинальної зміни вимог до сучасного банківського персоналу [4]. На нинішній день практика показує, що рішення клієнта про вибір того чи іншого банку у своїй економічній діяльності значною мірою залежить від того, з якими працівниками йому доведеться вести справи. При цьому вимоги ставляться не лише до професійних навичок працівників, а й до їхніх особистісних якостей (охайність зовнішнього вигляду, загальна ерудиція, ввічливість тощо).

Отже, сьогодні в банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, а й комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне – здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою компетенцію. Усе це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом [4].

В Україні внаслідок світової фінансової кризи розвиваються певні негативні тенденції в кадровій політиці банку:

- прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) за рахунок зменшення витрат на персонал, і перш за все скорочення чисельності працівників;
- відсутність належного кадрового аудиту, в результаті чого скорочення штатів має механічний характер без урахування обраної стратегії розвитку організації, а іноді й з порушенням чинного трудового законодавства;
- масштабне безробіття в банківській галузі, причому як серед молодих спеціалістів, котрі в принципі не можуть отримати жодної посади в банківській галузі, так і серед досвідчених фахівців;
- погіршення умов працюючого персоналу банків (це, насамперед, виражається у значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат);
- слабкі або відсутні технології перевірки на лояльність персоналу;
- неефективне використання сучасних методів управління персоналом [3].

Відокремлюють два типи неефективних управлінців. До першого відносять керівників старшої вікової категорії, підхід до управління персоналом яких практично не змінився з радянських часів. До другого – менеджерів нового покоління, які вже освоїли західні технології менеджменту персоналу, але використовують їх у вітчизняних банках, не адаптуючи до економічних реалій сьогодення в Україні.

Ураховуючи сутність негативних явищ у кадровій політиці банків, найбільш актуальними і пріоритетними напрямами сучасної кадрової політики банків, на думку

Т. В. Мазило, можуть слугувати: використання якісного кадрового аудиту для розроблення і реалізації кадрової стратегії і стратегії організаційного розвитку взагалі; підвищення ефективності системи добору кадрів; створення гнучкої системи мотивації персоналу; розвиток системи перепідготовки і навчання кадрів (рис. 1) [3].

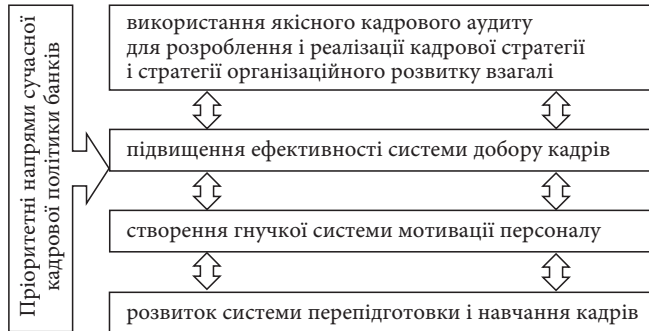


Рис. 1. Пріоритетні напрями кадрової політики сучасних банків

Слід звернути увагу на те, що при формуванні ефективної системи добору кадрів, перш за все, потрібне чітке формулювання вимог до кандидатів на вакантні посади. Причому, крім традиційних характеристик (надійність, розважливість, професіоналізм), сучасний банківський менеджер повинен мати і такі властивості, як внутрішня самодисципліна, психологічна стабільність і вміння працювати в умовах стресу, комунікативні навички. По-друге, важливо привернути увагу на найбільш перспективних випускників спеціалізованих навчальних закладів. По-третє, треба поліпшити внутрішній підбір кадрів, завдяки якому розв'язуються зразу декілька проблем: підвищення мотивації, розвиток кар'єри і створення стабільного колективу. При

створенні гнучкої системи мотивації персоналу головний акцент треба зробити на індивідуальний підхід та оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації працівників до підвищення продуктивності і якості праці, розвитку ініціативи, пошуку нових технологічних рішень. Це, у свою чергу, повинно посилити лояльність персоналу. У розвитку системи перепідготовки і навчання кадрів основна увага повинна приділятися підготовці таких категорій фахівців: персональних менеджерів роботи з корпоративними клієнтами; фахівців, які відповідають за продаж банківських продуктів і послуг; менеджерів і фахівців з маркетингу, банківських технологій; податкових і фінансових консультантів; фахівців роботи з населенням [3].

**Висновки.** Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, слід сказати, що на нинішній день у банківській сфері центральним принципом кадрової політики стає: «найкращі позиції мають займати найкращі фахівці». Що стосується «інших позицій», то вони надаються незалежно від рівня кваліфікації працівників. Така тенденція поєднується з одночасним прагненням до зростання доходів акціонерів за рахунок зменшення витрат на персонал, а також неефективним використанням сучасних методів управління персоналом. Результатом стає масштабне безробіття в банківській галузі та погіршення умов працюючого персоналу банків. За такого стану справ ми повністю погоджуємося з думкою Т. В. Мазило, що найбільш актуальними і пріоритетними напрямками кадрової політики банків на сьогодні є: використання якісного кадрового аудиту для розроблення і реалізації кадрової стратегії і стратегії організаційного розвитку взагалі; підвищення ефективності системи добору кадрів; створення гнучкої системи мотивації персоналу; розвиток системи перепідготовки і навчання кадрів.

#### Список використаних джерел

1. Дубовик О. В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ: «знаннєвий» контекст / О. В. Дубовик, Л. К. Семів, Р. А. Семів // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). – 2011. – № 2 (11). – С. 319–324.
2. Лобанова Т. Н. Банки: организация и персонал / Т. Н. Лобанова. – М.: «БДЦ-пресс», 2003. – 488 с.
3. Мазило Т. В. Негативні тенденції кадрового менеджменту в банківській галузі України та напрямки їхнього подолання / Т. В. Мазило // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 70–71.
4. Мазило Т. В. Основні напрями активної кадрової політики комерційного банку / Т. В. Мазило, Л. І. Хомутенко // Сучасні тенденції в розвитку банківської системи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – Т. I. – С. 138–140.
5. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань / Л. К. Семів, Р. А. Семів, П. П. Гаврилко // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4 (7). – С. 12–16.
6. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 171–178.
7. Формування кадрової політики комерційного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_27.html](http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post_27.html).

**Summary.** The current market environment in the financial sector of economy is in the post-crisis period after the global financial crisis, characterized by strict requirements as to the business in whole, as to the staff policy in particular. Therefore, the survey of the current state the staff policy of banks, the studying of the major problem areas and finding actual directions for further development of the system of a personnel management of the banks.

**Keywords:** staff policy, bank, post-crisis period, the economy of knowledge, personnel management.