

ГРОШОВО-КРЕДИТНА, ІНВЕСТИЦІЙНА ТА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 336.71-051

В.В. Даналакі

аспірант
Буковинський державний фінансово-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті досліджено систему управління персоналом комерційного банку. Визначено фактори, що впливають на систему управління персоналом в Україні. Зроблено спробу пошуку шляхів удосконалення управління персоналом комерційного банку в сучасних умовах з метою підвищення ефективності праці.

Ключові слова: управління персоналом, комерційний банк, HR-менеджмент, корпоративне навчання.

I. Вступ

У ХХІ ст. людина поступово перетворюється в мірило суспільного розвитку, формується як визначальний фактор розвитку економіки і суспільства. У третьому тисячолітті людина стає головним креативним компонентом розвитку ефективного демократичного суспільства і постіндустріальної економіки. Вирішення важливих проблем інноваційного, економічного і соціального розвитку неможливе без створення якісно нової системи управління персоналом на всіх рівнях. Удосконаленню управління персоналом в банках присвячені праці таких учених, як А. Алдашева, С. Базарова, Н. Гавкалової, В. Жданова, О. Костюк, Т. Лобанова, В. Медведєва, В. Пугачова, В. Травіна, Е. Уткіна, С. Шекшні та ін.

У сучасних умовах українське суспільство отримує все більше знань, що актуалізує проблему управління інтелектуальною складовою людських ресурсів, зокрема управління новою категорією працівників – «працівниками знань» (knowledge workers). З появою нової категорії працівників виникає потреба у формулюванні нового бачення суті управління персоналом, а саме: його розвитку, мотивації на творчу інтелектуальну працю, сприйняття нових цінностей, нових підходів до організації службового просування та кар'єрного зростання, націленості на використання самоменеджменту.

II. Постановка завдання

Метою статті є дослідження системи управління кадровим потенціалом комерційного банку та пошук шляхів його удосконалення з метою підвищення ефективності праці.

III. Результати

Сучасний стан розвитку банків та проблеми, з якими вони стикаються на шляху подолання наслідків фінансово-економічної кризи й підвищення ефективності функціонування, викликають об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних засад створення дієвої системи управління персоналом в умовах інноваційної діяльності.

Сьогодні системний підхід лежить в основі цілісного й комплексного підходу до управління персоналом банку. Його застосування дає менеджерам можливість розкрити внутрішню будову системи управління персоналом як цілісної системи, яка складається з підсистем. Її особливістю є узгодженість економічних (спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування, використання та розвитку людських ресурсів і виражаються у збільшенні прибутку, конкурентоспроможності підприємства) та соціальних цілей (орієнтовані на задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення зайнятості, навчання та підвищення кваліфікації, правову захищеність, здоровий моральний клімат, стимулювання творчості, самореалізацію тощо). Підвищення якості освіти, підготовки та перепідготовки персоналу стає для банків вагомим фактором у проблемі управління взагалі та в проблемі інноваційного розвитку, зокрема [2].

Сучасний підхід банків до управління людськими ресурсами полягає в інтеграції всіх функцій, які орієнтуються на людський фактор. Функції, що існували раніше і були розподілені за службами банку, сьогодні

інтегруються та виконують аналітичні, управлінські, освітні, інформаційні завдання. Серед них необхідно виділити такі:

- прогнозування, перспективне та поточне планування потреби в персоналі;
- організація процесу професійної, соціальної та психологічної адаптації та орієнтації;
- аналіз і проектування робочих місць, робочого часу та умов праці;
- оцінювання результативності праці та проведення атестації персоналу;
- розробка й реалізація програми корпоративного розвитку персоналу;
- діагностика та вирішення конфліктів і трудових спорів;
- сприяння покращенню психологічного клімату в колективі;
- управління корпоративною культурою;
- розробка та реалізація соціальних програм тощо [2].

Управління персоналом сьогодні здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих функцій, що тісно пов'язані та створюють цілісну функціональну систему, яка визначає структуру управління персоналом банку.

Особливе місце серед факторів, що впливають на систему управління персоналом, посідає корпоративна культура, яка сьогодні стає новим ресурсом розвитку банку та розуміється як стійка унікальна система, що передається її новим членам як правильна, створює загальний контекст усього, що відбувається на підприємстві, та включає: явно виражені, укоріненні цінності, а також традиції, правила здійснення діяльності та загальні рамки поведінки працівників. Отже, чим сильніша корпоративна культура організації, тим менше менеджеру необхідно приділяти уваги розвитку формальних правил та положень для управління поведінкою працівника. Сьогодні банки постали перед комплексною проблемою підготовки персоналу, яка полягає у виборі нових методів і методик підготовки, здатних забезпечити суттєве зростання ефективності інноваційної діяльності та продуктивності праці. Так, у банках у систему підготовки персоналу повинні бути закладені такі принципи, як концентрація на сильних сторонах спеціалістів, розвиток здібностей працівників, розширення компетентності в суміжних галузях знань.

Функціональне значення цієї системи полягає в тому, щоб сприяти перетворенню вихідних показників відповідних характеристик діяльності окремих працівників у результат, що відповідає завданням інноваційного розвитку діяльності банку. Результати функціонування системи підготовки персоналу визначаються мірою впливу, який вона справляє на загальну ефективність резуль-

татів діяльності банку та продуктивність окремих працівників [2].

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як один з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

На сьогодні більшість українських банків не спроможні ефективно працювати через те, що здійснюють непрофесійне управління кадровим потенціалом. Таким чином, постає питання підготовки компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціонального використання та зміни культури управління банком. Вирішення цієї проблеми можливе лише в разі ефективного функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху банку.

Теоретичною основою нинішнього управління персоналом стає концепція управління знаннями. Основними причинами її появи і використання у практиці управління персоналом стали: інформаційне переважання працівників компанії; значні втрати робочого часу працівників на пошук потрібної інформації; втрата досвіду і знань співробітників у разі їх звільнення; необхідність управління вхідними інформаційними потоками і знаннями про клієнтів і партнерів; можливості інформаційних технологій у швидкому опрацюванні інформації; дублювання роботи працівників. Поповнення арсеналу форм, методів кадрових служб інструментарієм концепції управління знаннями дає змогу впорядкувати роботу з управління персоналом шляхом індивідуалізації управлінських рішень стосовно нової категорії працівників.

Для управління персоналом використанню 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, враховується досвід розвитку виробничої структури і нагромаджених у ній знань. Усе це дає можливість вибрати оптимальне рішення щодо аспектів управління персоналом.

Обмін знаннями як обов'язковий елемент управління ними створює всі умови для їх збереження, структурування, ефективного використання на благо організації. Обмін знаннями можна здійснювати: традиційно (email, бази даних тощо), усно (на зборах, під час навчальних програм, у співтовариствах, при спілкуванні з наставником, під час корпоративних заходів), шляхом активного використання корпоративних технологічних рішень (бази даних, портали, директорії).

Отже, для збереження і розвитку такої широкої палітри шляхів обміну знаннями потрібна відповідна підтримка й участь HR-директора в реалізації програм корпоративного навчання. При цьому обмін знаннями стане реальністю, якщо в компанії буде створений клімат довіри і взаємодопомоги [1].

Інноваційна культура забезпечує сприйняття людьми нових ідей, їхню готовність і здатність до підтримки та реалізації нового в усіх сферах. У кадровій роботі поширюються такі напрями впровадження інновацій: розвиток персоналу через його навчання, управління діловою кар'єрою; побудова систем традиційної й нетрадиційної компенсації, яка безпосередньо впливає на здатність організації залучати, утримувати й мотивувати потрібний персонал; формування корпоративної культури, для створення і зміцнення якої керівництво компанією має: створювати систему цінностей, розробляти стратегії поведінки керівників, управляти персоналом; розробляти моделі компетенцій для конкретної компанії; використовувати комп'ютерні технології в управлінні персоналом [5].

В економіці та суспільстві знань навчання персоналу є не менш важливим для сучасних компаній, ніж вибір стратегії розвитку чи розробка бюджету, що й передбачає більш скрупульозний підбір способів навчання. У новому суспільстві вже замало підготовки до будь-якого конкретного виду діяльності, який через науковий і технологічний прогрес може швидко старіти [4].

Упровадження засад корпоративної та інноваційної культури у виробничу діяльність має сформувати умови, коли навчання буде сприйматися як звичний, обов'язковий процес. Великі компанії вже сьогодні організують корпоративні університети та упроваджують різні програми, заходи для стимулювання навчання (доступ до бібліотечного фонду, скорочення робочого дня для працівників, які здобувають додаткову профільну освіту, часткова компенсація витрат на навчання тощо).

Важливою проблемою для HR-менеджменту є мотивація персоналу до навчання. Необхідно, щоб працівники кадрової служби врахували всю палітру мотивів, які змушують людину працювати, робити певні дії, а саме: мотив нагороди, соціальний мотив, процесний мотив, мотив досягнення та ідейний мотив [3].

Набуття статусу організації, що навчається, ставить високі вимоги до сфери HR-менеджменту, передбачає системне здійснення заходів щодо управління персоналом. Усе більша кількість організацій активно використовує систему корпоративного навчання як найгнучкішу, доступну і відносно недорого форму для всіх категорій працівників.

Сьогодні у сфері корпоративного навчання відбуваються глобальні зміни: здійснюється перехід від e-learning (онлайн-навчання) до we-learning (навчання один від одного), перехід від традиційного навчання і навчання із застосуванням комп'ютерних технологій, що набуло поширення у 1990-х рр., до інтерактивного навчання, якому притаманні: орієнтація на талант, упорядкування неформального навчання, індивідуальний підхід до організації спільного навчання й управління талантами. В арсеналі нових функцій HR-менеджерів XXI ст. з'являється така важлива ділянка, як управління довірою працівників, яке стосуватиметься досліджень рівня довіри між робітником і його працедавцем, розробки і проведення заходів щодо зміцнення довіри. У сучасних умовах створення в організації клімату довіри є запорукою здійснення процесу обміну знаннями як важливого засадничого принципу суспільства знань. У процесі управління знаннями зростає роль HR-директора, без підтримки та участі якого багато обов'язкових елементів програм обміну знаннями не можуть бути реалізовані, зокрема, матеріальна мотивація внеску співробітників в обмін знаннями [5].

IV. Висновки

Таким чином, сьогодні банки потребують системного підходу до управління персоналом. Особливо гостро постають питання: розвитку здібностей працівників стосовно здійснення інноваційної діяльності, обміну досвідом з питань управління персоналом банків в інших країнах, перепідготовки персоналу відповідно до вимог міжнародних стандартів та систем якості. Все це потребує створення на рівні банків центрів розвитку персоналу, його професійної та психологічної підготовки. Крім того, в умовах інноваційної діяльності потрібно впроваджувати механізм індивідуалізованого управління персоналом, який ґрунтується на врахуванні внутрішніх цінностей працівників, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом та, як наслідок, підвищення ефективності роботи банківської установи. Необхідно враховувати той факт, що кожному працівникові необхідна об'єктивна оцінка його особистого внеску в діяльність організації, можливість персонального розвитку і підтримка з боку керівництва. Враховуючи вимоги системного підходу, менеджерам банку необхідно управляти персоналом як з позиції завдань і потреб усього колективу, так і з позиції розуміння унікальних особливостей, потреб і переваг кожного окремо взятого працівника.

Список використаної літератури

1. Дубовик О.В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ: "знанневий" контекст / О.В. Дубовик, Л.К. Семів, Р.А. Семів // Вісник університету

- банківської справи НБУ. – 2011. – № 2. – С. 319–324.
2. Кльоба Л.Г. Системний підхід до управління персоналом банку в умовах інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Л.Г. Кльоба. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16600/1/359-614-615.pdf>.
 3. Мазило Т.В. Актуальні питання управління персоналом комерційного банку в умовах кризи / Т.В. Мазило // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 2. – С. 36–42.
 4. Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку / Т.Л. Мостенська, Я.Ю. Соколькова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52–59.
 5. Семів Л.К. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань / Л.К. Семів // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 12–16.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2013.

Даналаки В.В. Управление персоналом коммерческого банка в современных условиях

В статье исследована система управления персоналом коммерческого банка. Определены факторы, влияющие на систему управления персоналом в Украине. Сделана попытка поиска путей совершенствования управления персоналом коммерческого банка в современных условиях с целью повышения эффективности труда.

Ключевые слова: управление персоналом, коммерческий банк, HR-менеджмент, корпоративное обучение.

Danalaki V. Personnel management commercial bank in present circumstances

The article examines personnel management of commercial banks, the factors affecting personnel management in Ukraine. An attempt to find the ways to improve human resource management of commercial banks under current conditions to increase efficiency is made. In the XXI century, people gradually becomes a measure of social development, emerging as a determining factor in the development of economy and society. In the third millennium, a man becomes a major creative component of effective democratic society and post-industrial economy. Then solve important problems of innovation, economic and social development is impossible without the creation of a new human resources management system at all levels. In today's Ukrainian society is increasingly knowledge that dwells upon the management of intellectual component of human resources, including management of new categories of workers – "knowledge workers" (knowledge workers). With the advent of new categories of workers are needed to formulate a new vision of the essence of personnel management, namely its development, motivation for creative intellectual work, accept new values, new approaches to professional advancement and career growth, focus on the use of self-management. So, today, banks need a systematic approach to management. Especially the question arises: development of skills of workers in relation to the implementation of innovation, experience of personnel management banks in other countries, retraining of staff in accordance with international standards and quality systems. All this requires a level of bank center staff's professional and psychological preparation. In addition, in innovation, to introduce a mechanism individualized HR, based on consideration of values employees, which enhances the quality of the human resources and the consequent increase in the efficiency of the banking institution. One must consider the fact that each employee is required objective assessment of his personal contribution to the organization's activities, the possibility of personal development and support from management. Given the demands of a systematic approach to bank managers manage staff positions both challenges and needs of the entire team, and from the standpoint of understanding the unique characteristics, needs and preferences of each individual employee.

Key words: Human Resources, Commercial Bank, HR-management, corporate training.