

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ БАНКУ: РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ УСТАНОВ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Автором на основі анкетування та глибинних інтерв'ю досліджено напрями та методи навчання працівників банків. Виявлено найбільш характерні риси процесів розвитку кадрів на рівні банківських установ регіону.*

**Ключові слова:** банківська установа, персонал, регіон, опитування, вибірка, професійне навчання, розвиток

Регіональна банківська система є складовою частиною банківської системи країни, що об'єднує всі банківські установи, які функціонують на території регіону відповідно до чинного законодавства, перебувають у міцному зв'язку з його економічною системою [1, с. 6]. Банківські системи різних областей мають однакову структуру. Однак кожній з них притаманні особливі риси, обумовлені низкою факторів: наявність капіталу, здатного взяти участь у створенні банку; структура економіки регіону; потенційна клієнтська база; рівень банківської конкуренції тощо. Саме специфіка регіональної банківської системи є однією з ключових детермінант її кадрового потенціалу. Поряд з цим, кваліфіковані фахівці здатні впливати на розвиток конкретної установи, банківської системи та навіть всього регіону. Відбувається це за умови глибокого розуміння ролі банків, пріоритетів функціонування території та вміння відстоювати важливі проекти перед вищим керівництвом. У такому випадку може проявитися синергійний ефект, при якому «індивідуальні потенціали, взаємодіючи в процесі задоволення власних інтересів та з метою досягнення завдань підприємства (у зв'язку зі специфікою діяльності, ці завдання для підприємств однієї сфери в значній частині збігаються), здійснюють вплив на галузь та на розвиток економіки в цілому» [2, с. 129]. У цьому контексті надзвичайно важливу роль відіграють саме знання, вміння та професіоналізм працівників.

Протягом останнього десятиліття вітчизняні та зарубіжні науковці звертають особливу увагу на питання розвитку банківських кадрів. Зокрема, на необхідність підготовки, перепідготовки та розвитку співробітників банку як запоруку збереження його конкурентних переваг звертають увагу Кривцова Т. О. [3], Озеров М. Я. [4], а також автори робіт, присвячених банківському менеджменту [5; 6]. Більш детально механізми та принципи навчання працівників банку розглядають у своїх працях Алавердов А. Р. [7], Єпіфанов А. О. [8], Жулкевська В. О. [9], Малежик О. В. [10], Пшик Б. І. [11] та Тичинська Ж. М. [12]. Окремі фахівці [13; 14; 15] наголошують на створенні ефективних програм розвитку персоналу як методу антикризового управління банком. Однак у згаданих роботах зосереджуються на кадровому потенціалі на рівні окремого банку чи його структурного підрозділу. Натомість, галузевий рівень функціонування банківських кадрів залишається поза увагою більшості науковців.

На нашу думку, на професіоналізм та знання

працівників можна впливати на регіональному рівні шляхом створення чи розвитку відповідних інституцій. Однак, для того щоб розробити подібні напрями впливу насамперед необхідно дослідити аспекти професійного розвитку працівників на рівні банків. Таким чином, метою статті є встановлення найбільш характерних рис процесів розвитку кадрового потенціалу на рівні банківських установ регіону.

Для досягнення цієї мети у серпні-вересні 2012 року нами було проведено анкетування у банківських установах Закарпатської області. Генеральна сукупність для опитування містило діючі на території області філії та відділення банків (474 установи). З генеральної сукупності вилучені відділення банків, які є касовими вузлами, не здійснюють всього комплексу банківських операцій, складаються з одного чи двох працівників і не мають чіткої організаційної структури. Тому основа вибірки (334 установи) є меншою генеральною сукупністю. Для формування вибірки було використано цілеспрямований підхід, а саме – метод квотної (пропорційної) вибірки. Квоти формувалися відповідно до встановлених НБУ груп банківських установ за розміром активів. Розмірність вибірки – 10% від основи вибірки. Одиницями спостереження в процесі опитування були працівники та керівники по одному з кожної установи банку.

Цілком очевидно, що працівник банку повинен удосконалювати свої знання та вміння, навчаючись теоретичним основам професії та набуваючи практичних навичок. Однак у кризових умовах банківські установи зменшують самостійність філій щодо питань підвищення кваліфікації працівників. Зокрема 48,4% опитаних керівників вказали, що їх філія не здійснює витрати на навчання і розвиток персоналу, 12,90% керівників не змогли дати відповідь на це питання. Лише 38,7% респондентів зазначили, що їх філія вкладає кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників. Тобто можемо стверджувати про концентрацію управління не лише фінансовою діяльністю, а й розвитком людських ресурсів банків на рівні головних офісів. Така ситуація для конкретної банківської установи дозволяє економити кошти шляхом уніфікації навчальних процедур. Але, з точки зору впливу на конкретного працівника, вона демонструє недостатнє врахування його інтересів та потреб.

До того ж, більшість роботи щодо поточного управління персоналом здійснюють саме керівники середньої та нижчої ланки на місцях. У ході анкетування

було виявлено недостатню роль на регіональному рівні структурних підрозділів банку, які відповідають за управління персоналом. Опитані найбільшу роль у роботі з персоналом відвели своєму безпосередньому керівництву (234 бали або 41,34%). Для працівників це є начальники їх структурних підрозділів, тобто відділень і філій, що увійшли у вибірку (44,09% усіх балів). Для опитаних керівників це вищі начальники середньої та вищої ланок (38,68% балів). Друге місце за інтенсивністю поточної роботи з кадрами займають структурні підрозділи, які, відповідно до своїх повноважень, спеціалізуються саме на управлінні персоналом (203 бали або 35,87%). На пункт, відповідно до якого працівник самостійно сприяє своєму розвитку та кар'єрному зростанню, припадає 126 балів або 22,26%. Проте, на нашу думку, ця відповідальність

працівника полягає у наступному: отримання загальних професійних знань; власні зусилля, що сприяють просуванню по службі; самооцінка та ініціативність в отриманні спеціальних професійних знань; розвиток особистості; формування власних нематеріальних мотивів до праці. Поряд з цим, підбір, стимулювання працівників, оцінювання результатів їх праці, організація навчальних процедур не належить до компетенції конкретного працівника, на якого вони спрямовані.

Задля визначення цілей та напрямків розвитку персоналу на рівні банківської системи Закарпатської області, респондентам пропонувалося вказати «Яким питанням присвячене Ваше навчання у банку?» (табл. 1).

**Таблиця 1. Напрямки навчання кадрів банківських установ регіону, % респондентів**

	Загалом	у т. ч. категорії респондентів	
		Працівники	Керівники
Вивчення нормативно-правових актів, інструкцій НБУ, положень Вашого банку	74,19	67,74	80,65
Технологічне навчання, вивчення нових комп'ютерних програм	43,55	38,71	48,39
Навчання технологіям продажів	66,13	67,74	64,52
Комунікативні тренінги	54,84	45,16	64,52
Тренінги розвитку особистості	24,19	9,68	38,71
Вивчення нових продуктів	85,48	74,19	96,77
Вивчення мови	8,06	9,68	6,45

Відповідно до цього, в установах, що увійшли у вибірку, основними напрямками навчання є наступні: вивчення нових продуктів; вивчення нормативно-правових, інструктивних матеріалів; навчання технологіям продажів. Це є цілком обґрунтованим з точки зору стратегічного розвитку банківської системи, адже для Закарпатської області найбільш характерною є робота банків щодо розширення клієнтської бази, продажу нових послуг, збільшення депозитного і кредитного портфелів. Тому кожен банк, а, отже, і система загалом звертають особливу увагу на рівень кваліфікації і розвиток працівників саме фронт-офісу, фахівців з продажу, менеджерів клієнта тощо. Зважаючи на це, негативним явищем є відносно невисока частка комунікативних тренінгів у процесі навчання кадрів та тренінги розвитку особистості.

Вивчення нових комп'ютерних програм повинні проходити всі працівники установи. Поряд з цим, нижча інтенсивність вивчення подібних питань персоналом пов'язана з наступним: програмні комплекси, що застосовують банки є досить стабільними, замінюються рідко, більшість змін лежать у площині модернізації та вдосконалення існуючих інформаційних технологій та систем.

Не велика кількість банків позиціонують себе на ринку як такі, що здатні вільно обслуговувати іноземних клієнтів. Тому лише 8,06% респондентів вказали на вивчення іноземної мови у банківській установі.

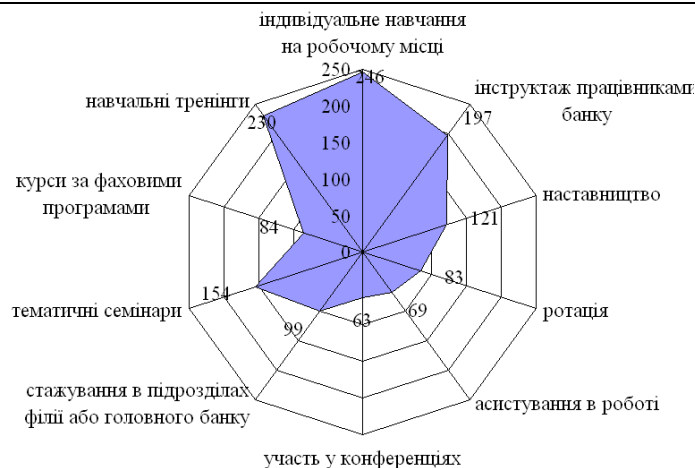
Як бачимо, на рівні регіональної банківської системи переважають процеси спрямовані на отримання

спеціальних знань, що стосуються функціонування конкретної установи. Менш інтенсивним є розвиток особистості, майстерності спілкування працівника. Тобто навчанню персоналу загальних питань установи приділяють менше уваги, навіть якщо це принесе вигоду самому банку.

Крім всього іншого, керівники філій та відділень Закарпатської області розвивають у межах банків свої управлінські знання та навички. Розподіл відповідей на запитання «Чи проходитье Ви, як керівник, спеціальні управлінські курси, тренінги, семінари? Чому вони присвячені?» наступний:

- а) так, присвячені розвитку управлінської компетентності – 61,29%;
- б) так, присвячені розвитку особистих якостей – 25,81%;
- в) так, присвячені розвитку бізнес-розуміння – 58,06%;
- г) так, присвячені питанням управління персоналом – 51,61%;
- д) так, іншого спрямування – 0,00%;
- д) ні – 16,13%.

У сучасних умовах способи навчання постійно вдосконалюються. Кожен банк, залежно від потреб, напрямку розвитку кадрів та наявних ресурсів самостійно обирає найбільш підходящий метод (рис. 1). Під час анкетування респондентам пропонувалося оцінити відповідні форми і методи навчання у їх установі і поставити бали від 0 до 5, де 0 – взагалі не застосовується, 5 – застосовується регулярно

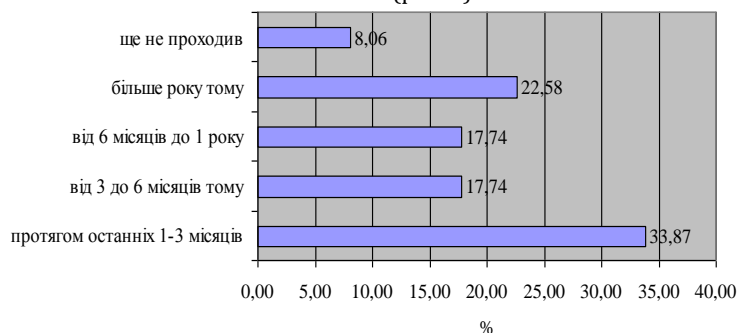


**Рис. 1. Частота застосування методів навчання персоналу у банківських установах регіону, бали**

Відповідно до даних моніторингу, на рівні банківської системи регіону найбільш інтенсивно застосовується індивідуальне навчання на робочому місці. Відносно поширеними є методи навчання, що потребують залучення додаткових працівників банку: інструктаж, наставництво, стажування у філіях чи головному банку. Позитивним є залучення до розвитку працівників зовнішніх спеціалізованих установ, які займаються проведенням навчальних тренінгів та тематичних семінарів.

На жаль, на рівні регіону рідко застосовуються такі методи розвитку кадрів, як участь у конференціях (63 бали), асистування у роботі (69 балів), ротація працівників (83 бали) та проходження курсів за фаховими програмами для банківських працівників (84 бали).

Відповідно до пріоритетності методів навчання, що застосовують на рівні регіону, особливу увагу ми звертаємо саме на навчання поза робочим місцем (рис. 2).



**Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на питання «Коли востаннє Ви проходили навчання або тренінг поза робочим місцем?», %**

Більшість працівників та керівників проходили навчання поза робочим місцем протягом останніх 3-х місяців. Однакова кількість респондентів (17,74%) вказали на навчання поза робочим місцем протягом 3-6 місяців та 6-12 місяців тому. Проте інтенсивність застосування подібних методів є низькою, адже 22,58% респондентів більше року тому востаннє покидали робоче місце для навчання, а 8,06% – взагалі не проходили такого навчання.

Розвиток працівника, ініційований банком, буде найбільш ефективним за умови, що сам працівник відчуває важливість цього розвитку та задоволений ним. У процесі моніторингу, нами було встановлено високу значущість для персоналу такого трудового мотиву, як можливість розвитку та підвищення кваліфікації. Поряд з цим, під час анкетування 61,29% респондентів вказали, що отримали моральне задоволення від навчання, адже зросла їхня компетенція. Після навчання відчули зростання ефективності діяльності 48,39% опитаних. Однак жоден працівник не вказав на зростання заробітків після підвищення кваліфікації, а 11,29% працівників взагалі не задоволені навчанням і не бачать ніякого результату.

Таким чином, у ході анкетування та глибинних інтерв'ю виявлена наступна, найбільш поширена схема розвитку банківських кадрів. Працівник отримує матеріал для засвоєння і самостійно його опрацьовує. Для оцінювання результативності навчання працівник проходить стандартизоване тестування в он-лайн режимі. Підрозділ, що відповідає за проведення навчання, встановлює мінімальний достатній рівень засвоєння матеріалу, для досягнення якого персонал має декілька спроб пройти тестування. Коло питань, що засвоюється під час так званого дистанційного навчання стосується нормативної бази, особливостей банківських продуктів та їх продажів. Задля відпрацювання навичок банківської роботи, а саме спілкування з клієнтом під час надання послуг, здійснення операцій чи продажу продуктів, установи застосовують навчальні тренінги поза робочим місцем. У такому випадку рівень засвоєння конкретних навичок контролюється безпосередньо на тренінгу.

Загалом на основі викладеного матеріалу можемо констатувати, що в сучасних кризових умовах розвиток кадрів на рівні регіону визначається потребами та можливостями банківської установи. Наявні процедури

спрямовані на досягнення коротко- та середньострокових завдань та цілей банку. На жаль, навчання в межах установи не передбачає врахування індивідуальних потреб і бажань працівника щодо розвитку. Особистісний розвиток, вдосконалення лідерських та управлінських навичок забезпечується більшою мірою винятково для керівного складу банків.

### Список літератури

1. Стойка В. С. Функціонування та розвиток регіональної банківської системи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00. 08 «Гроші, фінанси і кредит» / В. С. Стойка. – Львів, 2011. – 20 с.
2. Машіко К. С. Теоретичні засади дослідження сутності кадрового потенціалу на галузевому рівні / Машіко К. С. // Бізнес інформ. – 2012. – № 8. – С. 128 – 130.
3. Кривцова Т. О. Організація управління персоналом (на прикладі ко-мерційних банків) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. О. Кривцова. – Харків, 2003. – 23с.
4. Озеров М. Я. Оценка качества трудового потенциала персонала коммерческого банка: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. екон. наук : спец. 08.00. 05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда» / М. Я. Озеров. – Томск, 2007. – 26 с.
5. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб / С. М. Козьменко, Ф. І Шпиг, І. В. Волошко. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 734 с.
6. Банківський менеджмент: питання теорії та практики [Текст] : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 152 с.
7. Алавердов А. Р. Управление персоналом банка /Алавердов А. Р. – М. : Московская фи- нансово-промышленная академия, 2005. – 142 с.
8. Єпіфанов А. О. Кваліфікований персонал – головний капітал банку / Єпіфанов А. О. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2005. – Т. 14. – С. 6–11.
9. Жулкевська В. О. Організаційно-педагогічні засади дистанційного навчання банківських працівників : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13. 00. 04 «Теорія і методика професійної освіти» / В. О. Жулкевська. – Київ, 2005. – 28 с.
10. Малезжик О. В. Внутрибанковское развитие персонала : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00 05 / Малезжик Олег Викторович. – Москва, 2000. – 175 с.
11. Пшик, Б. І. Корпоративний університет – ефективний механізм внутрішнього навчання банківського персоналу / Б. І. Пшик // Вісник НБУ. – 2006. – № 9. – С. 28–31.
12. Тычинская Ж. Н. Методы повышения квалификации персонала коммерческих банков : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05/ Тычинская Жанна Николаевна. – Москва, 2005. – 194 с.
13. Ізюмцева Н. В. Антикризове управління персоналом банку / Н. В. Ізюмцева, Р. П. Лісна, А. М. Ісаян // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. — 2010. — Вип. 2. — С. 52-56.
14. Мазило, Т. В. Актуальні питання управління персоналом комерційного банку в умовах кризи / Т. В. Мазило // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – N 2. – С. 65-69.
15. Ярных В. Специфика управления персоналом в условиях кризиса / В. Ярных // Банковский менеджмент. – 2009. – № 4. – С. 46–50.

### РЕЗЮМЕ

**Машіко Катерина**

#### **Особенности профессионального развития работников банка: результаты эмпирического исследования учреждений Закарпатской области**

Автором на основе анкетирования и глубинных интервью исследованы направления и методы обучения работников банков. Выявлены наиболее характерные черты процессов развития кадров на уровне банковских учреждений региона.

### RESUME

**Mashiko Kateryna**

#### **The features of the employee's professional development in banks: the results of empirical research in institutions of Transcarpathian region**

The directions and methods of the employee's study in banks are examined. These directions and methods are based on surveys and interviews. The most characteristic features of the human recourse development in banking institutions of the region are revealed in the article.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**