

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 3, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 331.108.26:336.713

Г. О. Башук,

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри Економічної теорії та підприємництва,
Криворізького національного університету*

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ І ЇХ ВІДДІЛІВ

A. Bashuk,

*candidate of economic sciences, senior lecturer in Economic Theory and Entrepreneurship,
Kryvyi Righ National University*

METHODS EFFICIENCY STAFF OF COMMERCIAL BANKS AND THEIR DEPARTMENTS

В статті розглядаються проблеми, та напрямки підвищення ефективності використання людського ресурсу-капіталу комерційних банків, задачі менеджерів і консультантів для побудови щасливої організації, розкриття творчого потенціалу кожного співробітника комерційного банку та його відділів. Розглядаються рівні оцінки результатів професійної підготовки працівників банку. Також методи боротьби з деструктивними якостями співробітників, які негативно впливають на роботу відділів банків та співпрацю з клієнтами. Обґрунтовані потреби максимальної ефективності і оптимізації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів і зон відповідальності між собою і із зовнішніми факторами, потребами і бізнес-процесами зацікавлених осіб бізнесу.

The article deals with the problems and areas of efficient use of human resources, capital of commercial banks, task managers and consultants to build a happy organization, opening the creative potential of every employee of a commercial bank and its branches. We consider the level evaluation of the results of training employees. Also destructive methods of dealing with an employee that negatively affect the banks' departments and collaboration with customers. Substantiated needs maximum efficiency and optimize internal and external business processes and areas of responsibility between themselves and with external factors, needs and business processes stakeholders business.

Ключові слова: ефективне управління, акціонерний комерційний банк (АКБ), оптимізація, людський капітал.

Key words: effective management, joint-stock commercial bank (SCB), optimization, human capital.

Постановка проблеми. Ефективність та результативність управління персоналом комерційного банку в умовах фінансових криз є необхідною умовою щодо запобігання кризових явищ. Недостатня увага до емоційних – гуманістичних складових управління є однією із важливих причин невдач проектів по корпоративній реорганізації, оптимізації і реінжинірингу сучасних українських комерційних банків. Особливого ставлення потребують розробки технологій і реалізації оптимальної системи матеріального і нематеріального стимулювання співробітників і менеджерів комерційних банків. Все вище перелічене вимагає особливої уваги для якісної роботи комерційних банків та їх відділів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблематики в умовах високої інфляції і глобальної фінансової кризи максимізації вартості комерційних банків значну увагу приділяють як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Ці питання досліджували: Білик М.Д., Кочеткова В.М., Омельченко О.В., Остап С., Попов Д., Лисенко Р. та ін.

Постановка завдання. Метою статті є методи підвищення ефективності використання персоналу АКБ і їх відділів.

Виклад основного матеріалу дослідження: В сучасному світі з його глобальною економікою в країнах «золотого мільярду» продукти і виробничі потужності старіють все скоріш і скоріш. Тоді найбільш важливим капіталом і ресурсом бізнесу є люди – людський капітал, персонал комерційних банків.

Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах бізнес може успішно розвиватись лише шляхом постійних, перманентних інновацій – генерації і реалізації ідей.

Як відомо, в комерційних банків генерують ідеї ті менеджери, які володіють стратегічним управлінням і полюбляють свою професію економіста, фінансового аналітика, менеджера з питань кредитування таке інше [1].

При цьому відомо, що в найбільш передових акціонерних комерційних банків (АКБ) і у самих розвинутих країнах людський капітал використовується з ефективністю 5-10%, а то й менше. Тому важливою задачею системи управління персоналом є якісне (в рази або в десятки разів) підвищення ефективності використання людського ресурсу-капіталу яке, в свою чергу, дозволяє значно підвищити фінансову ефективність бізнесу – ефективність фінансового капіталу – і, як результат, прибутковість і вартість АКБ.

Іншими словами, потрібно побудувати систему максимально ефективного використання творчого потенціалу кожного банківського менеджера, співробітника комерційного банку, а також максимально найскорішого зростання і розвитку цього потенціалу.

Ефективність використання людського капіталу (тобто, вартість, створювана персоналом АКБ) визначається наступними параметрами:

- обсягом робочого часу співробітника;
- завантаженістю робочого часу співробітника (співвідношенням між часом роботи й часом простою);
- обсягом виконаної роботи (кількістю виконаних дій і досягнутих результатів);
- якістю виконаної роботи (визначається співвідношенням витрати/результати);
- ступенем погодженості дій співробітника з діями суміжників, а також з основними цілями бізнесу (створенням і реалізацією вартості).

У свою чергу, ці параметри визначаються наступним чином:

- наявністю оптимального обсягу знань (як у голові співробітника, так і в інформаційній системі АКБ);
- наявністю оптимальних навичок виконання певних дій (досвіду, інтуїції, підготовки і т.д.);
- оптимальним рівнем енергії (натхнення), що визначається як оптимальним рівнем матеріального й нематеріального стимулювання, так і якістю життя

співробітника (здоровим способом життя, правильним харчуванням, умінням відпочивати і т.д.), а також умовами роботи (якістю, або ергономікою, робочих місць і робочої обстановки - як «матеріальної», так і економічної й духовної).

Вищесказане дозволяє виявити найважливіші причини низької ефективності використання людського капіталу (творчого потенціалу співробітників АКБ), до яких відносять:

- малий обсяг часу, що приділяється роботі (більш значні втрати часу на дорогу на роботу, з роботи й взагалі низька ефективність життя);
- низька завантаженість робочого часу (високий рівень простою);
- малий обсяг виконаної роботи протягом тієї частини робочого часу, що приділяється безпосередньо роботі, що, зокрема, обумовлено вкрай низьким рівнем використання комп'ютерних і інформаційних технологій;

• низька якість виконаної роботи (показник «витрати/результати»);

• недостатня погодженість дій співробітників АКБ між собою, з діями інших співробітників АКБ, а також з найважливішими цілями акціонерів;

• недостатній обсяг знань підприємництва і технологій корпоративного управління комерційного банку;

• недостатній обсяг знань в інформаційній системі АКБ;

• недостатня ефективність інформаційної системи, АКБ з надання «потрібних знань у потрібний час і у потрібному місці» для прийняття максимально ефективних рішень і виконання максимально ефективних дій (тобто знання є в системі, але не перед очима співробітника);

• недостатні навички виконання завдань (що може бути викликано як невідповідністю завдань, розв'язуваних співробітником, його знанням і навичкам, так і просто недостатньою базових знань і навичок, зокрема навичок роботи з інформацією);

• низький рівень енергії (перевантаженість негативними емоціями, емоційна порожнеча, недостача натхнення й позитивних емоцій і т.д., що іншими словами називається недостатньою людяністю в бізнесі).

Виникає відчуття, що переважна більшість співробітників і керівників АКБ (якщо не практично всі) перебувають у якомусь гіпнотичному сні, що саме і не дозволяє максимально повно й ефективно використовувати людський капітал - творчий потенціал співробітників АКБ.

Отже, для того щоб якісно підвищити ефективність використання людського капіталу й максимально повно розкрити творчий потенціал кожного співробітника АКБ необхідно вивести із цього гіпнотичного сну всіх керівників і співробітників АКБ. При цьому важливо, що для пробудження співробітника АКБ необхідне оптимальне сполучення позитивних і негативних емоцій – «батога й пряника» з перевагою, зрозуміло, позитивних почуттів і емоцій (тобто «пряника»).

Розглянемо напрямки підвищення ефективності використання людського капіталу комерційних банків.

Для якісного (у разі) підвищення ефективності використання людського капіталу, або творчого потенціалу комерційних банків їх співробітникам потрібно розпочати наступні дії:

- збільшити обсяг часу, де-факто роботі, що відводиться, за рахунок як більш раціонального використання часу взагалі і більш раціональної організації дня, так і за рахунок переходу до більш творчої діяльності (інтелектуалізації праці). Як відомо, творчі працівники здатні думати про роботу практично постійно («у фоновому режимі»), що різко підвищує ефективність їхньої роботи і використання творчого потенціалу;
- підвищити завантаженість робочого часу (зменшити час простою співробітників АКБ) за рахунок більш ефективної організації виробничого й управлінського процесу;

- підвищити інтенсивність праці (тобто збільшити обсяг роботи, виконаної за період реального робочого часу);
- підвищити якість виконаної роботи (за коефіцієнтом «витрати/результат» з погляду фінансів, енергії, сил і т.д.);
- якісно поліпшити погодженість дій співробітників між собою, з діями інших співробітників і з найважливішими цілями бізнесу;
- якісно поліпшити погодженість дій співробітника з його здібностями, можливостями, інтересами, знаннями, навичками й досвідом;
- підвищити рівень професійних і загальнокультурних знань і навичок співробітника (професійний і особистісний розвиток співробітника);
- звільнити співробітників АКБ від рутинної праці (перекласти рутинну працю на плечі комп'ютерів та інформаційних систем);
- забезпечити повноту інформаційної системи (бази знань) АКБ;
- забезпечити ефективність інформаційної системи (бази знань) АКБ, тобто її відповідність інформаційним потребам кожного співробітника АКБ в кожен момент часу;

- кардинально «олоудити» бізнес, тобто максимально вигнати з бізнесу негативні емоції і стимули та максимально наситити бізнес позитивними емоціями, енергіями і стимулами (зрозуміло, прив'язаними до найважливіших цілей і показників бізнесу).

Цю сукупність дій цілком можна назвати збагаченням праці і звільненням її від усього, що заважає максимально повному розвитку й розкриттю (зрозуміло, у конкретних результатах) творчого потенціалу кожного співробітника АКБ - від Голови правління АКБ до прибиральниці.

Виникає питання: «Як побудувати щасливий АКБ?» Відповідь на це питання нададуть дослідження функціональних і емоційних компонентів корпоративного щастя в процесі управління бізнесом.

Відомо багато підходів до стратегічного управління бізнесом, які достатньо описані в наукових працях авторів [2,4], але інколи вони не завжди враховують головний фактор бізнесу. Володіють бізнесом і управляють ним – люди, які працюють в банківському бізнесі і є зацікавленими особами. Цим людям хочеться мати щастя як в своїй оселі, так і на роботі. Отже, ефективність системи управління банківським бізнесом визначається тим і лише тим, наскільки щасливими ця система робить усіх зацікавлених учасників бізнесу – власників (акціонерів), менеджерів, ключових спеціалістів і інших виконавців, клієнтів, партнерів представників державних структур, суспільних організацій, бізнес-організацій, а також населення і СМІ.

Таким чином, щастя зацікавлених осіб бізнесу є важливою метою стратегічного управління бізнесом (а не засобом досягнення визначених фінансових показників у відповідності із відомим висловом «щасливий працівник – ефективний працівник»).

Тому важливою задачею менеджерів і консультантів є побудова щасливої організації, тобто АКБ, яка дозволяє максимізувати щастя усіх зацікавлених осіб бізнесу.

Необхідно знати, що у щасливому АКБ є дві групи складових – функціональні показники і емоційні показники. До першої групи показників відносять: фінанси, маркетинг, організація банківського кредитування логістика, аналітичні дослідження тощо.

До другої групи емоційних показників відносять: внутрішній емоційний стан акціонерів, співробітників та інших зацікавлених осіб бізнесу. Для досягнення корпоративного щастя необхідно оптимізувати значення і функціональних і емоційних показників, а також досягти максимального узгодження і синергетики як внутрі кожної із цих важливих груп показників, так і між ними.

Таким чином, максимально ефективне управління компанією потребує максимально ефективного управління у кожному із двох взаємопов'язаних вимірів бізнесу – функціональному і емоціональному (людському), а також оптимального узгодженого (синергетичного) управління на основі цих вимірів.

Дослідження показали, що недостатня увага до емоційних – гуманістичних складових управління є однією із важливих причин невдач проєктів по корпоративній реорганізації, оптимізації і реінжинірингу сучасних українських комерційних банків.

Щасливий АКБ має дуже багато характерних чинників, які створюють йому характерні бренди. Ці чинники визначають набір ключових характеристик, які в свою чергу і визначають значну частину щастя АКБ і його персоналу. До них віднесемо головні: розуміння сенсу існування і діяльності; - віра в завтрашній день; справедливість; законність; довіра і надійність; відкритість і гласність; постійна підтримка один одного та взаємна потреба; важливість, значимість і повага; постійна увага і постійний розвиток. Віра співробітників у завтрашньому дні основана на двох складових: почутті захищеності від внутрішніх і зовнішніх проблем і почуття постійної зміни життя до кращого – коли «сьогодні краще ніж вчора, а завтра краще ніж сьогодні».

Для співробітників і менеджерів комерційного банку важливою складовою корпоративного щастя є почуття належності і єдності по відношенню до АКБ – роботодавця.

Крім того, в щасливому АКБ реалізовані програми за допомогою яких удається викорчувати негативні риси людей або повністю зменшити вплив деструктивних людських якостей: залежності від алкоголю, лінощів, песимізму, алчності, впливу грошей та слави (для менеджерів середньої ланки управління та комп'ютерщиків), егоїзму, ненависті, егоцентризму.

Методи боротьби з деструктивними якостями співробітників включають в собі як високоефективні технології добору персоналу (включаючи психологічне тестування і ефективні методи проведення інтерв'ю). Такий підхід дає змогу зменшити вплив деякої кількості деструктивних якостей (так, наприклад, в процесі

атестації кадрів шляхом психологічного тестування потрібно завжди виявляти конфліктних співробітників, конфлікти між творцями ідей і їх виконавцями), що приводить до мінімізації конфліктних ситуацій в підрозділах АКБ. На рис. 1. Наведені чотири рівні оцінки результатів професійної підготовки працівників комерційного банку.

Такий підхід мінімізує ризики під час професійної підготовки співробітників банку, а отже зменшує конфлікти, збільшує ефективність роботи.

Важливі характеристики щасливого АКБ розділимо на дві групи: загальних для усіх зацікавлених осіб бізнесу і специфічних для окремих категорій зацікавлених осіб. Розглянемо загальні складові щасливої компанії.

Важливою із них є максимізація вартості (для відкритих АКБ, акції яких котуються на фондовій біржі, це відповідає максимізації ринкової ціни акції).

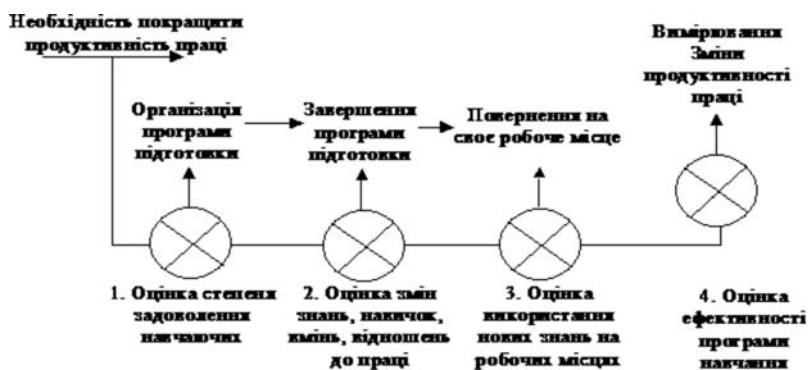


Рис. 1. Чотири рівні оцінки результатів професійної підготовки працівників банку

Інший важливий показник корпоративного щастя – це економічна необхідність бізнесу.

Бізнес є економічним цілеутворюючим у тому випадку, коли його доходність (рентабельність інвестованого капіталу) значно вища, так званих середньозважених затрат на капітал. Це відповідає максимальному економічному прибутку, який будемо оцінювати по формулі:

$$EP = NOPLAT - (IC \cdot WACC)$$

де NOPLAT – чистий операційний прибуток АКБ (з урахуванням скорегованих податків);

IC – об'єм капіталу, інвестованого в операційну (основну) діяльність підприємства;

WACC – середньозважені затрати на капітал АКБ – міра ризикованості бізнесу.

В цій формулі NOPLAT оцінюють по наступному алгоритму.

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Валовий банківських операцій} \\
 &- \text{Податок з продажу} \\
 &- \text{НДВ} \\
 \hline
 &= \text{Чистий об'єм банківських операцій} \\
 &- \text{Собівартість реалізованих банківських продуктів} \\
 \hline
 &= \text{Валовий дохід АКБ} \\
 &- \text{Торгівельні, загальні і адміністративні витрати} \\
 \hline
 &= \text{ЕВІПДА (прибуток до виплати відсотків, податків і амортизації)} \\
 &- \text{Амортизаційні відрахування} \\
 \hline
 &= \text{ЕВІГ (прибуток до виплати відсотків і податків)} \\
 &- \text{Податок на ЕВІГ} \\
 &+ \text{Податок на сукупний прибуток АКБ} \\
 &- \text{Податок на прибуток від неосновної діяльності} \\
 &- \text{Податок на відсотковий дохід АКБ} \\
 &+ \text{Податкова економія відсоткових платежів АКБ} \\
 \hline
 &= \text{NOPLAT}
 \end{aligned}$$

Комерційний банк може бути щасливим лише в тому випадку, якщо він має необмежений строк існування, тобто не є кандидатом на поглинання більш великим і сильним конкурентом або на захоплення його корпоративним рейдером.

Так як кожний розвинутий ринок на протязі часу має олігополістичну структуру, то щасливий АКБ обов'язково повинен входити в число олігополістів на своїх цільових ринках.

А для цього він повинен чітко розуміти і постійно виконувати свою місію і задовольняти функціональні і емоціональні потреби усіх своїх зацікавлених осіб краще, ніж її конкуренти.

Для того, щоб комерційний банк був кращим для свого цільового ринку, йому необхідно оптимізувати ключові маркетингові показники – сфери ключової компетентності і конкурентні переваги.

Сфери ключової компетентності, повинні відповідати продуктам і послугам, які він реально пропонує споживачам.

Конкурентні переваги банків (це те, що він робить краще своїх конкурентів) повинні відповідати ключовим факторам успіху на відповідних цільових ринках. Іншими словами, якщо комерційний банк має досвід, знання, навички, управляти і створювати банківські продукти які користуються значним попитом, то його не має рації переходити в інший бізнес [5,6,7].

І відповідно до вищесказаного щасливий банк характеризується високими темпами економічного зростання, який включає зростання об'ємів депозитів і кредитів в натуральному і грошовому вимірюванні, зростання економічного прибутку і вільних грошових коштів (потоків).

А головне, також, що в щасливому АКБ досягається максимальна ефективність використання важливих ресурсів бізнесу – капіталу, персоналу і інформації (знань). А це в свою чергу потребує максимальної ефективності і оптимізації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів і зон відповідальності між собою і із зовнішніми факторами, потребами і бізнес-процесами зацікавлених осіб бізнесу.

Таке узгодження може бути досягнуто лише шляхом максимально ефективного використання найбільш сучасних і ефективних технологій електронної комерції і електронного бізнесу та інтелектуалізації бізнес-процесів. Максимальна ефективність використання персоналу потребує створення оптимального набору зон відповідальності співробітників АКБ, оптимального розподілу зон відповідальності між співробітниками АКБ і максимально повної узгодженості між вимогами зон відповідності, з одного боку, і професіоналізмом і особистими якостями співробітників – з іншого. Такий підхід потребує розробки технологій і реалізації оптимальної системи матеріального і нематеріального стимулювання співробітників і менеджерів комерційних банків.

Частина знань знаходяться в головах співробітників, а інша частина – в корпоративній інформаційній системі управління. Така система управління корпоративними знаннями дозволяє вести постійний пошук нових ідей в банківській сфері, накопичення інтелектуального капіталу, генерування нових ідей і знань щодо впровадження банківських продуктів, впровадження комп'ютерних систем. Щасливі АКБ відрізняються від інших ще тим, що в них кожний функціональний підрозділ (фінанси, маркетинг, бухгалтерія і т.п.) розмовляють на одній мові – «корпоративного есперанто». Ця мова почала використовуватися у найбільш

процвітаючих АКБ. Вона основана на понятійному апараті процесно-вартісного підходу до управління бізнесом (ключових факторах вартості, нормативної ефективності, корпоративних стандартах, бізнес-процесах, клієнтоорієнтованих підходах та ін.) і є універсальним для кожного рівня управління і для усіх функціональних підрозділів.

До інших важливих елементів цієї мови відносяться такі поняття як корпоративне законодавство, корпоративна культура і індекси корпоративного щастя.

Висновки. У шасливому АКБ досягається максимальна узгодженість між корпоративними планами і продуктами та портфелями – від стратегічних цілей акціонерів (термінів і об'ємів створеної вартості, а також способу її перетворення у живі гроші) – до індивідуальних планів для кожного із співробітників. Такий підхід можливий на основі використання інструментарію експертного оцінювання бізнесу, електронного бізнесу, Internet-технологій. Из цього потрібно зробити основний висновок, шасливий АКБ – це інтелектуальна компанія, тобто кожний співробітник від Голови правління до рядового виконавця має такий набір знань (інтелектуального капіталу), який необхідний для максимально ефективного виконання дій у своїй зоні відповідальності.

Література.

1. Білик М.Д. Методологічні основи управління фінансовою стійкістю комерційного банку // Формування ринкових відносин в Україні: 36. наук. праць. - 2005. - №4. - С. 54-57.
2. Основи аналізу діяльності комерційного банку / За ред. В.М. Кочеткова, О.В. Омельченко. - К.: Європейський університет, 2003. - С. 61-71.
3. Осташ С. Деякі аспекти прибутковості та фінансової стійкості комерційного банку // Вісник НБУ. - 2001. - №2. - С. 47-49.
4. Попов Д., Лисенко Р. Міжнародний досвід побудови системи оцінки фінансової стійкості як елемента загальнодержавного управління економікою країни// Вісник НБУ. - 2005. - №4. - С. 48-51.
5. <http://www.ei.com.ua>
6. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: Питер, 2008. – 496с.

References.

1. Bilyk, M.D. (2005), "Metodolohichni osnovy upravlinnia finansovoiu stiikistiu komertsiihnoho banku", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol.4, pp. 54-57.
2. Kochetkov, V.M. and Omelchenko, O.V. (2003), *Osnovy analizu diialnosti komertsiihnoho banku* [Fundamentals analysis of commercial bank], *Yevropeiskyi universytet*, Kyiv, Ukraine, pp. 61-71.
3. Ostash, S. (2001), "Deiaki aspekty prybutkovosti ta finansovoi stiikosti komertsiihnoho banku", *Visnyk NBU*, vol. 2, pp. 47-49.
4. Popov, D. and Lysenko, R. (2005), "Mizhnarodnyi dosvid pobudovy systemy otsinky finansovoi stiikosti yak elementa zahalnodержavnogo upravlinnia ekonomikoiu krainy", *Visnyk NBU*, vol.4, pp. 48-51.
5. <http://www.ei.com.ua>
6. Skibitskyi, O.M. (2006), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, p. 312.
7. Petrov, A.N. (2008), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management], Piter, SPb., Russia, p.496.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"