

Т.О. ПОГОРЕЛОВА

**ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У статті розкриті особливості управління персоналом в банках у сучасних умовах. Висвітлено шлях до успіху в банку завдяки ефективному використанню методів управління персоналом. Акцент зроблено на впровадження системи оцінювання банківського персоналу для розроблення та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей. Наведено пропозиції щодо удосконалення мотивування та стимулювання банківського персоналу.

**Ключові слова:** управління, персонал, банківська діяльність, оцінка, мотивація.

**Вступ.** Глиbokі зміни в суспільно-економічних процесах сучасності привели до підвищення ролі персоналу. Управління персоналом у банках набуває все більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності банків, їх стратегічного та оперативного розвитку.

Практика діяльності вітчизняної банківської системи свідчить про те, що більша частина банківських проблем концентрується у сфері управління персоналом. Цю ситуацію нині поглиблюють такі фактори, як: відсутність філософії та місії розвитку більшості банків; нерозуміння особливостей і специфіки роботи персоналу банку; неоднорідність персоналу банку як за терміном роботи у фінансово-банківських структурах, так і за отриманою базовою освітою; посилення міжбанківської конкуренції, в тому числі в площині трудових відносин; недостатність існуючих технологій відбору та прийняття на роботу персоналу банку; ослаблення контролюючих функцій над діями персоналу в банках і керівників середньої ланки; недооцінка мотиваційних аспектів в управлінні трудовими ресурсами, зростаючі вимоги щодо високого рівня професіоналізму і комунікативних здібностей співробітників банків. Саме тому керівники банків України повинні в обов'язковому порядку створювати ефективно діючу систему управління персоналом, спрямовану на максимальну трудову віддачу працюючих, реалізацію усіх потенційних здібностей персоналу.

**Аналіз основних досліджень та літератури.** Проблеми управління банківським персоналом досліджували такі науковці як Базаров Т.Ю., Буєвич С.Ю., Соколова Г.М., Климко Г.Н., Шифрін М.Б., Циганова Н.В. Незважаючи на наявність досліджень, присвячених вивченню досліджуваної проблеми як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі, на сьогоднішній день питання управління персоналом в банках України потребує проведення подальших наукових досліджень. Тому обрана тема є досить актуальною і потребує подальшого розвитку.

**Мета статті.** Дослідження особливостей управління персоналом у банківських установах України в сучасних умовах.

**Постановка проблеми.** Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності і є одним із основних ресурсів, яким треба грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку,

інвестувати в це необхідні кошти.

Керівники вітчизняних банків, як правило, основну свою увагу зосереджують на вдосконаленні фінансового менеджменту. При цьому банківський персонал як об'єкт управління, залишається на другому плані. Тому служби управління персоналом більшості вітчизняних банків мають низький організаційний статус, недостатньо професійно підготовлені і по суті обмежуються виконанням лише облікових функцій.

Як свідчить зарубіжний і сучасний вітчизняний досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання банку.

**Матеріали дослідження.** В сучасних умовах успішна діяльність банку прямо залежить від його працівників та від рівня ефективності персонального менеджменту. Однією із значних проблем функціонування банківської системи України є її недостатня забезпеченість необхідним кадровим персоналом, який здатний нетрадиційно, творчо і на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Банківські працівники сьогодні обслуговують різні сфери суспільного життя, а отже суттєво впливають на економічні та соціальні процеси, що відбуваються в Україні, сприяють забезпеченню ринкового механізму інструментами ефективного впливу на економіку [1]. Саме тому для успішного вирішення проблем кадрової політики у вітчизняних банках надзвичайно важливою є розробка сучасних оцінних персонал-технологій та їх адекватних методологічних основ.

Сьогодні найбільш ефективними становляться організації, які зорієнтовані на впровадження інноваційних методів управління працею. Це повною мірою стосується і комерційних банків. На жаль, керівництво більшості українських банків пріоритетне значення додає фінансовим, матеріальним, інформаційним ресурсам. А людський капітал залишається останнім у цьому переліченні. Отже, як свідчить практика, рішення клієнта про вибір банку, в значній мірі залежить від того, з якими робітниками в цьому банку він буде спілкуватися.

Останнім часом на українському ринку праці банківських фахівців розвиваються тенденції, які негативно впливають на управління персоналом комерційних банків. До них слід віднести:

– латентне безробіття в професійному середовищі

банківських фахівців, що не сприяє поліпшенню умов працюючого персоналу банків (це, насамперед, виражається в значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат);

- відсутність нормативної бази системи управління кадрами (у більшості українських банків не розроблені (або розроблені формально) детальні посадові інструкції, професіограми, стандарти робочого місця, контрактна система наймання персоналу і т.д.);

- відсутність технологій перевірки на лояльність банківського персоналу, прийнятого на роботу;

- відсутність знань сучасних методів управління персоналом у більшості керівників українських банків;

- формування банківських відділів і груп, не обтяжених філософією конкретного банку, його місцем на ринку, загальною ідеєю і задачами корпоративного банківського бізнесу в цілому;

- прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) веде до бажання зекономити на навчанні та розвитку персоналу.

Однак, слід зауважити, що 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.

Сьогодні в банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, але і комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне - здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою компетенцію. Все це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом.

В управлінні банківським персоналом важливе значення займають процеси його оцінювання та мотивування[2]. Ефективного рівня в загальній системі управління сучасний банк досягає в першу чергу за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції роботи з персоналом. На всіх етапах цієї роботи методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу - засіб реалізації як цілей кадрової політики, так і загальних цілей діяльності усього банку.

Оцінювання персоналу - діяльність суб'єктів з виявлення інформації про кількісні і якісні характеристики об'єкта оцінювання для розроблення та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей.

У сучасних банках оцінювання персоналу здійснюється лише в системному режимі. Система оцінки персоналу - науково обґрунтована й організована сукупність заходів щодо оцінки персоналу, спрямованих на досягнення організаційних цілей і підвищення ефективності управління персоналом.

Система оцінки персоналу в сучасних банках містить такі елементи:

- мета та завдання оцінки персоналу - визначають направленість оцінки персоналу;

- зміст оцінки - визначає принципи побудови системи, її показники;

- методи оцінки - способи одержання, виміру і фіксації необхідної оцінної інформації;

- програма проведення оцінки - встановлює набір процедур, відповідно до яких організовується й проводиться оцінка.

Таким чином, система оцінювання персоналу банку орієнтована на те, щоб ознайомити працівників зі змістом функцій, що вони виконують та обговорити можливі перспективи їх професійного зростання і просування по службі. Це дозволяє суб'єкту оцінювання та співробітнику банку, якості якого оцінюються, вирішити питання про напрям поглиблення знань та розширення досвіду, необхідного для ефективного вирішення кадрових завдань.

У межах реалізації стратегічних завдань сучасних банків оцінка професійної діяльності персоналу вирішує чотири основні завдання:

- підвищує ефективність банківської діяльності завдяки оптимальному використанню людських ресурсів банку;

- виявляє співробітників, які здатні виконувати більш відповідальну роботу та дозволяє їм реалізувати свій потенціал;

- заохочує прагнення співробітників до професійного зростання;

- сприяє підвищенню заробітної плати та приведення її у відповідність до кваліфікаційного рівня персоналу.

У межах вирішення тактичних завдань управління персоналом оцінка професійної діяльності працівників дозволяє вирішити таке:

- підвищення рівня зацікавленості в праці та задоволення від роботи співробітників банку;

- посилення взаєморозуміння між керівниками та підлеглими;

- формування інформаційної бази даних для можливих варіантів кадрових переміщень у банку.

Процес оцінювання персоналу в банках повинен враховувати особливості самої праці в сучасних банківських установах. Так, у сучасній праці банківського персоналу розрізняють дві складові:

- 1) праця, що виконується за заданою схемою, механічно, безініціативно й досить жорстко регламентується інструкціями та нормативами;

- 2) праця, яка направлена на створення нових духовних чи матеріальних благ.

У сучасних банках нині існує широкий діапазон методів оцінювання персоналу. В контексті окремих конкретних ситуацій банківської діяльності вони можуть використовуватися у різних комбінаціях та варіантах.

Оцінювання персоналу є ключовим важелем ефективного управління в сучасному банку за умови адекватності параметрів оцінки цілям банку та об'єктивності інструментарію, що використовується. За допомогою оцінюючих технологій персоналу в банках

створюється можливість формувати корпоративну культуру цілеспрямованої трудової діяльності, в межах якої кожен працівник відчуває причетність до кінцевих результатів банку[2].

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності банків свідчить про наявність вагомих проблем у досягненні ефективної трудової мотивації персоналу. Мотивація - це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, із якими результатами будуть робити люди. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу банку в цілому [3].

Більшість банківських працівників не прагнуть проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність. Вони не уявляють собі завдань банку, не бачать особисто для себе потреби досягнення їх. Тому для досягнення економічної та соціальної результативності праці банківського персоналу важливо суттєво переглянути форми спонукання до праці, відмовитися від застарілих форм роботи з кадрами. Об'єктивною необхідністю є розробка і впровадження сучасної системи стимулювання діяльності банківських працівників.

У більшості сучасних банків у процесі вибору мотиваційної стратегії застосовують такі підходи:

- стимул і покарання, згідно з якими люди працюють за конкретну винагороду;
- мотивування через саму роботу - надання людині такої роботи, що приносить їй задоволення;
- систематичний зв'язок з керівником - спільне визначення цілей та завдань роботи, забезпечення прямих та зворотних зв'язків між керівником та його підлеглим.

Система стимулювання персоналу в банках формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів заохочення працівників належать:

1) фактори, що створюють можливість повної реалізації потенціалу працівника:

- максимальне делегування посадових повноважень та довіра працівнику;
- можливість висловлювати та відстоювати власну думку;
- підтримка ентузіастів;
- толерантне ставлення та терпимість до працівників, які ненавмисне допустилися помилок;

2) стимулюючі фактори:

- формування у співробітників банку почуття переможців;
- колективний принцип організації роботи банківського персоналу;
- взаємний контроль працівників банку, зацікавлених у результатах спільної праці.

Внутрішня система стимулювання персоналу в банку включає так звані прийоми самомотивування, а саме: переконання, навіювання, схвалення тощо.

Головна перешкода ефективної мотивації праці банківського персоналу полягає в тому, що стратегічна програма роботи з персоналом формується без достатнього аналізу співвідношення між зовнішніми чинниками мотиваційного механізму та чинниками

внутрішнього вільного вибору трудової поведінки працівника банку залежно від ціннісних орієнтацій людини, її інтересів.

Вибір мотиваційної стратегії сучасного банку ґрунтується на реальній ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. При цьому управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів[2]:

- використання грошей як інструменту винагорода і стимулювання;
- накладення стягнень;
- розвиток почуття причетності до спільної справи;
- мотивування через саму роботу;
- винагорода і визнання досягнень;
- участь у керівництві;
- заохочення й винагорода групової роботи;
- розвиток працівників тощо.

Механізм регулювання мотивації праці повинен ефективно поєднувати стратегічні інтереси банку з інтересами персоналу, стиль керівництва банком із системою дійової трудової мотивації.

Залежно від рівня врахування потреб персоналу в банках розрізняють чотири «граничних» варіанти стилю керівництва банком:

- «збіднене керівництво» - низький рівень врахування інтересів як банку, так і працюючих у ньому людей;
- «влада-підкорення» - рівень урахування інтересів банку є високим, а інтересів працівників - низьким;
- «будинок відпочинку» - рівень урахування інтересів банку є низьким, а інтересів працівників - високим;
- «колегіальне управління» - ступінь урахування інтересів як банку, так і людей, що там працюють є високим.

Розробленням мотиваційної стратегії банку традиційно займаються спеціальні відділи (сектори) по роботі з персоналом.

Кожна банківська установа має притаманну виключно їй специфічну систему мотиваторів.

До основних (традиційних) показників трудової мотивації праці в банках належать: умови праці, зміст праці, оплата праці, преміювання, посадові надбавки, компенсація за перевантаження, надання кредитів працівникам на пільгових умовах, часткова оплата витрат на оздоровлення та лікування персоналу, результативність праці банківських службовців.

У сучасних вітчизняних банках широко використовують і нетрадиційні регулятори мотивації праці, так званий «соціальний пакет»: квартальні бонуси за якісне виконання професійних зобов'язань; індивідуальні надбавки; оплачування обідів; безкоштовне користування автомобілем; надання проїзних документів; матеріальна допомога; безоплатне користування мобільними телефонами тощо.

Основою мотивації трудової активності персоналу в банках є стимулювання праці, що побудоване на таких основних принципах:

- комплексність - єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів,

які залежать від поєднання існуючих підходів в управлінні персоналом, досвіду та традицій банку;

- диференційованість - індивідуальний підхід до стимулювання різних груп працівників;

- гнучкість та оперативність - постійний перегляд стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

У сучасних банках процеси стимулювання й мотивування можуть як збігатися, так і мати протилежну спрямованість. Найкращим варіантом є їх збіг.

У більшості сучасних банків систематично здійснюється мотиваційний моніторинг, спрямований на оцінювання мотиваційного потенціалу працівників. Мотиваційний моніторинг - це система постійного спостереження та контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності діяльності.

У цілому до системи вимог, що формують ефективний механізм трудової мотивації сучасного банку, можна віднести:

- об'єктивність оцінки праці персоналу, тобто порівняння трудового внеску кожного працівника з результатами роботи банку в цілому, що дозволяє працівникам банку простежити залежність «винагороди» від обсягу своїх трудових зусиль та їх впливу на результати роботи банку;

- якісне і кількісне визначення способу «винагороди» (тобто перелік мотиваторів та одиниці їх кількісного виміру), на яку може розраховувати працівник банку при досягненні кінцевих результатів роботи;

- розширення переліку способів «винагороди», охоплення діапазону життєво важливих потреб і інтересів усіх працівників банку;

- визначення міри «винагороди», на яку може розраховувати працівник банку у разі виконання додаткової роботи, пов'язаної з набуттям нової спеціальності, проявом ділової активності, впровадженням творчих ідей, підвищенням кваліфікації тощо;

- забезпечення безперервності та постійності дії механізму мотивацій праці.

**Результати дослідження.** Ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації. Мотивація в широкому розумінні цього слова означає процес спонування до дії для досягнення особистих цілей та цілей банку.

В основі мотивації праці лежить прагнення працівника задовольнити свої певні потреби на основі трудової діяльності [4].

Сучасні тенденції розвитку управління банківським персоналом спрямовуються на застосування різноманітних методів трудової мотивації шляхом актуалізації потреб, залучення працівників до участі в управлінні, власності, прибутках, надання умов для розвитку особистості та реалізації творчого потенціалу.

Формування нового мотиваційного механізму має базуватися на вивченні персоналу. При цьому актуальним стає проведення мотиваційного моніторингу, діагностики трудового потенціалу персоналу, складності та результативності праці, ступеня врахування їх у різноманітних формах стимулювання працівників, що дасть змогу здійснити пошук дієвих методів спонування до ефективної праці. Такий погляд на роботу з персоналом у нових умовах відповідатиме сучасним світовим подходам до управління.

**Висновки.** Персонал банку – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності у фінансово-кредитній установі [5].

Система трудової мотивації персоналу є однією з важливих передумов досягнення результативної діяльності банку, через яку здійснюється реалізація загальної стратегії управління банківського персоналу. Правильний вибір та поєднання стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього банку, так і окремих його працівників.

**Список літератури:** 1. Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків // Вісник НБУ. – 1998. – № 3. – С. 54-56. 2. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. пос. – К.: Центр навчальної літератури. - 2008. – 146 с. 3. Бувевич С.Р. Стимулювання працівників банків / С.Р.Бувевич, Г.О.Соколова // Деньги и кредит. - 2009. - №:11. - С.34-45. 4. Клишко Г.Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г.Н. Клишко, В.П. Нестеренко, Л.О. Канищенко та ін.; За ред. Г.Н. Клишка, В.П. Нестеренка. - 2-ге вид., перероб. і допов. - К.: Вища шк. - Знання, 2007. - 743с.: іл. 5. Цыганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення / Н.Цыганова // Банківська справа. - 2007. - №:3. – С.61-63.

**Bibliography (transliterated):** 1. Dubilet A. Main criteria of efficiency of the Ukrainian banks NBU // Herald. - 1998. - № 3. - P. 54-56. 2. Sushko N.M. Personnel Management in Banks: A Textbook. pos. – K.: Center of educational literature. - 2008. - 146 p. 3. Buevich S.R. Encouraging employees of commercial banks / S.R.Buevich, G.O.Sokolova // Money and the credit. - 2009. - № 11. - P.34-45. 4. Klimko G.N. Basic economic theory: politekonomicheskoy aspect: Textbook / G.N. Klimko, V.P. Nesterenko, L.A. Kanischenko et al.; Ed. G.N. Klimko, V.P. Nesterenko. - 2nd edition, revised and enlarged. – K.: High school - Knowledge, 2007. – 743 p.: il. 5. Tsyganov N. The system of motivation of bank staff: the problem of assessing and improving / N.Tsyganova // Banking. - 2007. - № 3. - P.61-63.

Надійшла (received) 03.05.2015

**Погорелова Тетяна Олексіївна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; тел.: (050) 401-12-01; e-mail: [T.Pogorelova@ukr.net](mailto:T.Pogorelova@ukr.net).

**Pogorelova Tatyana** - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», an associate professor of Business Administration and Personnel Management; phone: (050) 401-12-01; e-mail: [T.Pogorelova@ukr.net](mailto:T.Pogorelova@ukr.net).