

Лукін Д.А., к.е.н., доцент кафедри банківської справи УАБС
Мазило Т.В., к.е.н., доцент кафедри управління та ЗЕД УАБС
Хомутенко Л.І., к.е.н., доцент кафедри управління та ЗЕД УАБС

Сучасні проблеми організації процесу навчання та розвитку банківського персоналу

1. Анотація. В даний час одержав широке визнання той факт, що саме персонал є ключовим чинником, що визначає ефективність використання всіх ресурсів сучасної організації. Досвід найбільш успішних вітчизняних і закордонних компаній свідчить, що інвестиції в персонал, створення умов для професійного росту працівників і підвищення їх готовності оперативно вирішувати проблеми дають швидку і високу віддачу на вкладені кошти. Не є виключенням і фінансово-банківський сектор економіки України, де також існують вкрай необхідні питання розвитку персоналу відповідно до реалій часу. Саме у фінансовій сфері особливо відчутний розрив між новими завданнями, що виникають перед комерційними банками, і старими або швидко застаріваючими кадровими ресурсами.

2. Ключові слова: навчання персоналу, компетенція персоналу, коучинг.

3. Основні дослідження і публікації. Незважаючи на те, що теми, присвячені управлінню персоналом, сьогодні досить популярні і є предметом дослідження багатьох авторів (наприклад, монографії С.Шекшні, С.Базарова, В.Пугачова, В.Травіна, Е.Уткіна й ін.), проблеми навчання і розвитку саме банківського персоналу ще не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Навіть у спеціалізованих виданнях, що розкривають різні аспекти кадрової роботи в банківських установах, автори (наприклад, Т. Лобанова, А.Алдашева, В.Медведєв, У.Сарбанов та ін.) розглядають питання навчання персоналу досить нечітко.

З іншого боку, характерно, що в періодичних виданнях статті на дану тему виходять насамперед під авторством практикуючих банківських керівників (С. Яригін, Н.Солоніцин), що зайвий раз підкреслює актуальність теоретичних розробок у цих питаннях.

4. Постановка проблеми.

На наш погляд, у сучасних умовах, необхідно не формальне, а реальне, повноцінне визнання розвитку компетенції банківського персоналу в якості визначального фактору конкурентноздатності організації. Унаслідок цього потрібен комплексний підхід до організації самого процесу навчання, починаючи з визначення потреб у навчанні,

моніторингу ринку освітніх послуг, виділення чітких категорій співробітників, що потребують розвитку компетенції, та закінчуючи питаннями мотивації співробітників, що навчаються.

5. Результати дослідження.

Сьогодні банківська діяльність стає все більш технологічною галуззю економіки, що швидко розвивається. Тому задачі управління (у тому числі управління витратами і прибутковістю), стратегічного і довгострокового планування і прогнозування, аналізу і управління ризиками, що висувуються на перший план в умовах швидкої зміни ситуації на фінансових ринках, появи нових сфер діяльності, певного зменшення доходів і зростаючої конкуренції (у тому числі з боку міжнародних фінансових інститутів) вимагають широкого кругозору і нових підходів, володіння сучасним інструментарієм і фаховою освітою.

Для банківської системи України взагалі навчання її співробітників, розширення їх компетенції означає зниження внутрішніх ризиків, підвищення надійності і стабільності банківської установи. Для кожного окремого банку - це новий імпульс до розвитку.

Не можна не відзначити і того, що сьогодні можливість підвищення кваліфікації і розширення індивідуальної компетенції починає розглядатися самими співробітниками як найважливіший фактор мотивації. Це обумовлено усвідомленням того, що в результаті навчання і придбання нових знань фахівець нарощує власний людський капітал, у нього з'являється впевненість у перспективах кар'єрного росту, бажання застосовувати отримані знання, приводячи організацію до успіху. Тому при правильній організації процесу навчання, саме підвищення кваліфікації співробітників позитивно відображається на продуктивності праці і прибутковості фінансово-кредитної установи.

Виходячи з вищенаведеного і з огляду на зростаючу конкуренцію на ринку банківських послуг, необхідно не скорочувати витрати на навчання, як це роблять в умовах фінансових труднощів багато банків, а, навпроти, впроваджувати передові технології підвищення кваліфікації персоналу.

Слід зазначити, що швидко мінлива макроекономічна ситуація постійно висуває нові вимоги до банку як до системи, що має в числі інших інформаційну і кадрову складові. Тому зміст навчання, його методики і кошти, що використовуються при перепідготовці кадрів, необхідно обґрунтувати виходячи з потреб цієї системи.

Сегментувати ринок освітніх послуг можна по-різному, і безумовним є поділ між фундаментальною підготовкою з видачею дипломів про першу або другу вищу освіту та коротко- або середньостроковим підвищенням кваліфікації і перепідготовкою персоналу.

Слід чітко представляти, що навчання – це не просте одержання нових знань, знайомство з новими можливостями і новими рішеннями. Результатом навчання повинна, крім цього, стати здатність банківських фахівців побачити розв'язувані ними проблеми як би зі сторони, під іншою точкою зору. Фахівці і керівники банку, що опанували нові знання, повинні прагнути в щоденній управлінській практиці знаходити нові, більш ефективні рішення.

Тому, на наш погляд, найбільш ефективним способом організації як фундаментальної освіти банківського персоналу, так і підвищенням кваліфікації є підготовка і перепідготовка кадрів у спеціалізованих навчальних закладах. На нашу думку, такі навчальні центри, як, наприклад, Українська Академія банківської справи, можуть і повинні виступати місцем обміну досвідом, його акумулювання і фільтрації. Саме в таких навчальних закладах накопичуються і методологічно систематизуються знання про новітні банківські технології, про стратегію і тактику менеджменту.

Слід відмітити, що вже сьогодні фундаментальна освіта в сфері фінансів і банківської справи має достатньо розвинуту систему навчання, яку можна використовувати в повному обсягу.

В даний час, на нашу думку, необхідно організовувати цикли навчання конкретних категорій персоналу з розробкою модульних цільових програм заглибленої підготовки фахівців або керівників при тривалості кожного модуля 1-2 тижня. При цьому, між циклами навчання учасники програми навчання повинні виконувати завдання по запровадженню у свою практичну роботу отриманих навичок і знань. По-перше, це дозволить закріпити одержані знання на практиці. А, по-друге, дозволить проконтролювати, наскільки вірно відібрані співробітники для навчання, наскільки вони особисто мотивовані на розширення компетенції.

Варто пам'ятати, що однією з головних помилок в організації професійного навчання є формування у співробітника відношення до навчання як до «оплачуваних канікул» або як «до покарання». Цей аспект слід обов'язково враховувати, оскільки, згідно тверджень фахівців, успіх навчальних програм на вісімдесят відсотків залежить від їх підготовки та на двадцять відсотків від бажання і здатності тих, що навчаються¹.

Система короткострокової перепідготовки і підвищення кваліфікації повинна бути дуже гнучкою: вона повинна відповідати як мінливим потребам банку, так і посадовій і кваліфікаційній структурі персоналу банку, а зміст програм повинен носити все більш прикладний, практичний характер.

Основна увага повинна приділятися підготовці наступних категорій фахівців:

- персональних менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами,
- фахівців, що відповідають за продаж банківських продуктів і послуг,
- менеджерів і фахівців з маркетингу, банківським технологіям,
- податкових і фінансових консультантів;
- фахівців з автоматизації банківських операцій, телебанкінгу,
- фахівців по роботі з населенням.

Крім того, доречно, на наш погляд, розробляти спеціальні навчальні програми для менеджерів і співробітників, включених у кадровий резерв банку. Ці програми повинні бути зорієнтовані на одержання спеціальних знань у сфері управління персоналом, вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у процесі керівництва людьми, розвиток управлінських навичок і комунікативних здібностей.

Варто підкреслити, що при формуванні навчальних програм існує також проблема, зв'язана з неоднорідністю кадрового складу банків як по стажу роботи у фінансово-банківських структурах, так і по отриманій базовій освіті. У вітчизняних комерційних банках працюють фахівці, що мають фінансово-економічну, технічну, математичну і навіть воєнну освіту. Тому в пропонованих навчальних програмах необхідно враховувати специфіку першої вузівської підготовки слухачів.

Крім того, не є секретом, що молоді фахівці швидше і більш охоче освоюють сучасні інформаційні банківські технології, ніж їх більш старші колеги.

Виходячи з цього, співвідношення теоретичних питань і практичної інформації на заняттях повинне, на нашу думку, визначатися складом і потребами слухачів, яких можна розділити на **три категорії**:

§ співробітники, що мають базову фінансово-банківську освіту, але не мають практичних навичок і досвіду роботи. Для цієї категорії слухачів теоретичний курс може бути скорочений до мінімуму, а практичним питанням, ситуаційним задачам і тренінгам повинно бути приділене більше уваги;

§ фахівці з досвідом практичної роботи в банківській або фінансовій сфері без профільної освіти. Дана категорія слухачів вимагає викладення теоретичних основ, одержання систематизованих знань, що дозволять бачити проблеми ширше і глибше;

§ сформовані фахівці, для яких навчання є чинником кар'єрного росту. Навчальні програми для даної категорії осіб, на наш погляд, повинні в першу чергу концентруватися на придбанні знань про новітні технології, про новаторські підходи, про передовий вітчизняний і зарубіжний досвід. На таких заняттях повинно бути реалізований “зворотний зв'язок” і виявлені поточні запити слухачів і слабкі місця в їхній підготовці,

обговорені регіональні особливості банківської сфери, труднощі впровадження нових технологій, помилки і прорахунки що мали місце в діяльності інших комерційних банків.

Реалії сьогодення вимагають активного впровадження нових методів і форм навчання, насамперед інтерактивних, включаючи ситуаційне моделювання і ділові ігри. Їх цінність полягає в тому, що вони дозволяють інтенсифікувати процес навчання, показати наслідки (у тому числі і фінансові) прийнятих рішень і конкретних дій і, що теж немаловажне, зробити семінари більш живими і наочними.

Сьогодні практично всі банківські фахівці, яким би сектором ринку вони не займалися, повинні мати знання про використовувані програмні продукти і технології, що дозволяють їм інтенсифікувати свою діяльність. Деякі банківські послуги, такі як “клієнт-банк”, “карткові” програми, а також діяльність дилерів і трейдерів і т.д., взагалі можливі тільки на основі використання спеціальних програмних продуктів. Тому в програмах більшості навчальних семінарів повинні знайти відображення питання, зв'язані з інформаційною підтримкою банківських операцій.

Особлива увага повинна приділятися **навчанню і розвитку банківських керівників**. Екзотикою поки є в Україні дуже популярна на Заході форма навчання і розвитку керівників, як коучинг. Коучинг (асоціативно це нагадує заняття з особистим тренером з питань менеджменту) дозволяє людині усвідомити не тільки внутрішні перешкоди, що заважають рухатися до наміченої мети, а також і свої сильні сторони, невикористані резерви. Говорячи мовою сучасного менеджменту, коучинг допомагає керівникові розвивати свою ключову компетенцію і мислити стратегічно.

У навчальних центрах при підготовці освітніх програм для банківських керівників важливо наголошувати на тих принципах, що створюють більш сприятливі можливості впливу на їх установки і підвищують їх готовність використовувати отримані знання у своїй власній роботі. Це в першу чергу наступні принципи:

Стимулювання активності тих, хто навчається. Це означає визначене скорочення в ході навчання лекційної подачі матеріалу і максимально широке використання методів активного навчання, які вимагають високого ступеня активності й особистої участі, від тих що навчаються (аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, тренінгові вправи тощо).

Орієнтація на **практичне** використання отриманих знань, тісний зв'язок змісту занять із щоденною управлінською практикою. Цієї мети служать групові обговорення і завдання, що керівники в ході навчання проробляють у малих групах.

Командна робота. Основне завдання керівника полягає в організації роботи інших людей, тому оволодіння навичками командної роботи має

особливе значення для керівників і осіб, що складаються в резерві на керівні посади.

Проектна робота як форма закріплення отриманих знань і розвитку навичок командної роботи.

Ефективний «зворотний зв'язок». Необхідно постійно надавати інформацію слухачам про те, наскільки вони просунулися вперед. Форми «зворотного зв'язку» можуть бути найрізноманітнішими - оцінка, підведення підсумків змагання між учасниками, визначення відсотка виконання завдання. При цьому варто пам'ятати, що в «зворотному зв'язку» люди, що домоглися визначеного положення і статусу, цінують не стільки абсолютну оцінку, скільки можливість «бути почутим». Отже, потрібно активніше надавати їм можливість висловлювати власну точку зору.

Крім того, сьогодні особливого значення набуває одержання керівниками знань про нові технології управління персоналом, про формування та розвиток організаційної культури, про методи подолання конфліктів у роботі з людьми. На жаль, як свідчить практика, саме в цих питаннях основна маса керівників банківського сектора економіки є найменш компетентною.

Для того, щоб керівники, що проходять навчання, мали високий рівень мотивації до навчання і були готові використовувати його результати на практиці, вони повинні ясно бачити **значимість навчання** як для організації, так і особисто для них. Важливо, щоб знання і навички, отримані керівниками в ході навчання, були затребувані в роботі банку (наприклад, були б внесені зміни в практику підготовки планів, регламенту проведення нарад, реалізацію кадрової політики й ін.).

6. Висновки. У висновку хотілося б відзначити, що фінансово-банківська система в Україні розвивається досить швидко. Передові технології дуже динамічні, тенденції не завжди стійкі, багато рішень швидко застарівають, тому створити структуру (ні управлінську, ні інформаційну), щоб довго залишалася б стабільною, поки неможливо. Тому, на нашу думку, у цій ситуації є єдиний вихід - сформувати у банківських фахівців на доповнення до професійних знань навички і потребу постійно адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, розширювати свою компетенцію і збільшувати тим самим конкурентноздатність своєї організації.

Рішення даної задачі цілком реально за умови погоджених спільних дій освітніх установ і комерційних банків.

Наприкінці, хочеться привести цитату з книги видатного банківського діяча міжнародного масштабу Ханса-Ульріха Деріга, яка в найбільшій мірі підтверджує нашу думку: „ ... постоянное обучение и повышение квалификации является персональным долгом руководителей и сотрудников: „Учитесь, пока ваш поезд не ушел”.”[1, с. 268].

7. Література

1. Дериг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
2. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Городец», 2000. – 400 с.
3. Солоницын Н., Банных Н. Профессиональное обучение банковского персонала. Банковское дело on-line, № 5, 2003.

Summary

The article analyses the most important questions of education and development of human resources in Ukrainian commercial banks.

Лукін, Д. А. Сучасні проблеми організації процесу навчання та розвитку банківського персоналу [Текст] / Д. А. Лукін, Т. В. Мазило, Л. І. Хомутенко // Вісник Української академії банківської справи. - 2004. - № 2(17). - С. 56-58.