

**Т.В Мазило**, канд. екон. наук, доц.,

*ДВНЗ «Українська Академія банківської справи НБУ»*

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ КРИЗИ**

*Сучасна світова фінансова криза перевіряє на міцність банківську галузь усіх країн, включаючи Україну. Умови функціонування комерційних банків, суттєво змінилися, змінилися і завдання, що стоять перед ними. Всі ці виклики сучасного періоду повинні ефективно вирішувати саме керівництво та персонал комерційних банків.*

**Ключові слова:** *персонал, людський капітал, банк, криза, кадрова стратегія, мотивація.*

**Постановка проблеми.** Банківський сектор економіки більшості країн, включаючи Україну, переживає сьогодні дуже складний час. Прибутковість банківської діяльності зменшилась, в суспільстві формується негативне ставлення до банків і банкірів. В цих умовах повинні змінитися як вимоги до самого персоналу комерційного банку, так і до системи управління персоналом в цілому. На наш погляд, в сучасних умовах, необхідно не формальне, а реальне визнання стратегічної важливості людського фактору в банківській установі. Внаслідок цього потрібен стратегічний підхід саме до управління персоналом в рамках антикризових заходів комерційного банку.

**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, статті Н.Гавкалової, В.Жданова, та інших), проблеми антикризового управління банківським персоналом 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, О.Костюк) спеціально не розглядають питання антикризового менеджменту персоналу.

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

**Невирішені раніше частини проблеми.** На наш погляд, у сучасних умовах, необхідно не формальне, а реальне визнання важливості людського капіталу в банківській установі. Внаслідок цього потрібен комплексний підхід саме до управління персоналом в рамках антикризових заходів комерційного банку.

**Мета статті** – визначити основні напрямки антикризової кадрової політики банківської установи та засоби її реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах фінансової кризи до традиційних проблем, що повсякденно вирішують банківські установи, додалися нові, як то зменшення дохідної частини балансів, скорочення депозитів населення та підприємств, певний дисбаланс валютної позиції, великий часовий геп між запозиченнями та кредитами, певне зростання частки проблемних кредитів в портфелях банків тощо. Стабілізація ситуації в конкретній банківській установі залежить не тільки від виважених рішень акціонерів та топ-менеджерів в сфері фінансової політики, залучення коштів тощо, але в значній мірі і від щоденних зусиль усіх співробітників банку, їх здібностей та спрямованості на позитивний результат.

На жаль, сьогодні керівництво великої кількості українських банків пріоритетне значення надає лише фінансовим, матеріальним, інформаційним ресурсам. А людський капітал залишається майже останнім у цьому переліку. Ми можемо стверджувати, що в більшості банків в умовах кризи перемагає підхід до персоналу як до витрат (Табл. 1) [3], які потрібно звести до мінімуму.

Широкомасштабне скорочення персоналу в банках та величезне зменшення кількості відділень та філій є підтвердженнями тому, що витратна персонал-стратегія є домінуючою в банківській галузі. Тільки з вересня 2009 р. по березень 2009 р. без роботи залишилось не менш ніж 9,5 тисяч працівників фінустанов [2].

Табл. 1

### Характеристика відмінностей підходів щодо поняття персоналу

<b>Персонал – витрати</b>	<b>Персонал - ресурс</b>
Примушення	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби + результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Банки ліквідували за I півріччя 2009 р. в 3 рази більше своїх філій, ніж за 2008 рік (було закрито 125 філій). Кількість безбалансових структурних підрозділів комерційних банків в Україні скоротилася з жовтня 2008 року по липень 2009 р., за деякими оцінками, майже на півтисячі одиниць. Тільки «УкрСібБанк» закрив 100 відділень; «Фінанси і Кредит» - 80; «Надра» - 77; «Укрпромбанк» - 32; «Форум» - 20, «Родовід Банк» - 19; «Київ» - 14 [2].

Але, незважаючи на масштабні скорочення, банкам поки що не вдалося добитися вагомого зниження витрат. За даними НБУ, адміністративні витрати кредитних установ за I квартал 2009 року зросли на 3 млрд. грн. - до 8,73 млрд. грн., тоді як в I кварталі минулого року вони склали 5,92 млрд. грн. [2]. Ці дані підтверджують нашу тезу, що в кризових умовах далеко не всі проблеми банківської галузі можна вирішити жорстким скороченням витрат на персонал. Це не панацея.

Крім скорочення персоналу, слід відзначити іншу тенденцію в управлінні людськими ресурсами банківських установ, яка також є проявою витратної персонал-стратегії, – це впровадження в роботі з персоналом

основних принципів «тейлоризму». Дане стосується, в першу чергу, банків з іноземним капіталом, але і для багатьох вітчизняних банків це також стає нормою. Зауважимо, що для «тейлоризму» характерне:

- максимальне дроблення виробничих операцій та спрощення трудових функцій;
- абсолютне (певною мірою, бездумне) виконання напрацьованих стандартів;
- жорстке розмежування управлінських та виконавчих функцій, творчої (керівної, організаційної) та нетворчої (одноманітної виконавчої) праці.

Дивно, але це факт, що в банківській галузі України, яка є інтелектуальною по своїй суті, почала переважати така механістична трактовка місця людини в організації. Найбільш творчі функції віддаються головному офісу, який до того іноді знаходиться за межами країни. А співробітникам усієї філіальної мережі відводиться роль чіткого виконання напрацьованих зовні схем, інструкцій та стандартів.

Таким чином, комерційний банк сподобляється, так би мовити, єдиному пристрою, де кожен «вузол» (філія, відділення, відділ тощо) та «гвинтик» (працівник) швидко та чітко виконують свої функції, не втручаючись в роботу інших «гвинтиків» та «вузлів», не маючи інформації про їх позитивний досвід або про їх негаразди. Як наслідок цього, зростає одноманітність, монотонність, безособовість та деперсоналізація праці, що по суті робить неможливим його перевтілення в життєву потребу та джерело самореалізації особистості. Це стосується не тільки низових співробітників банківської організації (касирів, операціоністів), але і керівників нижньої та середньої ланки управління.

Крім того, більшість банківських службовців зіткнулися зі значними погіршеннями умов праці. До цього можливо віднести:

- поширення зон обслуговування,
- збільшення робочого часу,

- збільшення трудового навантаження. Досить типовою є ситуація, коли роботу відділу з 10-12 співробітників виконують три або п'ять осіб, які залишилися,
- збільшення психічного навантаження. В цей важкий час нервову напругу й очікування «жахливого» майже усіх клієнтів комерційних банків (як позичальників, так і вкладників) приймає на себе саме персонал банківської установи.

Наряду з цим посиленням важкості праці суттєво погіршилась система компенсації трудових зусиль банківських співробітників. В більшості банків оклади співробітників залишилися на тому ж рівні або скоротились, премії відмінили, бонусні програми ліквідували, соціальний пакет – скоротився або взагалі відмінився. Таким чином, враховуючи інфляцію і трудове навантаження, можливо сказати, що сьогодні робота в банківському секторі економіки стає малопривабливою з точки зору економічної і неекономічної мотивації. Вся система стимулювання в банках базується зараз тільки на одному мотиваційному факторі – боязні втратити роботу. Але, як свідчать спеціалісти, страх «працює» лише 2–3 місяці, а потім виникає байдужість або роздратованість, і як наслідок, втрата лояльності персоналу до організації. А це, в свою чергу, сприяє неякісному виконанню виробничих функцій, нервовим зривам, емоційної розрядці на клієнтах банку, порушенню банківської таємниці та інше. Як наслідок цього, ще більш посилюється критичний стан організації.

Тому, на наш погляд, дуже важливо в умовах фінансової кризи в якості головних антикризових прийомів поруч з суто фінансовими рішеннями звернути увагу на розробку розсудливої кадрової стратегії.

Стратегія управління персоналом кризисного банку повинна витікати з стратегії самого банку. Якщо власники та керівники банківської установи планують не ліквідацію банку, а його збереження та відновлення життєдіяльності, то слід ретельно розробити антикризову стратегію. Програма управління людськими ресурсами банку повинна бути суттєвою частиною

даної стратегії. Керівництво кризової банківської установи повинне сформулювати основні цілі антикризової кадрової стратегії і донести її до персоналу. На наш погляд, к таким цілям можливо віднести:

- забезпечення оптимального балансу процесів зберігання та оновлення кадрового потенціалу банку;
- зняття соціальної напруги в первинних колективах (філіях і відділеннях);
- розвиток кадрового потенціалу відповідно с інноваційними і антикризовими потребами організації;
- виявлення наявних и прихованих інтересів и цінностей, які превалюють в різних групах персоналу різних рівній влади банку
- забезпечення економічної і інформаційної безпеки банку і попередження втечі інформації і шахрайства з боку персоналу;
- додержання вимог трудового законодавства;
- врахування кон'юнктури ринку праці.

Для успішної реалізації даної стратегії необхідно додати певних зусиль для висвітленню так званих «проблемних місць», тобто явищ, що гальмують життєдіяльність банківської установи і розробити певні заходи. Приділімо увагу найбільш важливим з них.

1. Треба сформулювати основні вимоги до персоналу, які потрібні саме в кризових умовах функціонування банку. Слід відмітити, що в умовах кризи робота банків спрямована на вирішенні питань не стільки фінансового, а й скоріш психологічного характеру: ведення переговорів з позичальниками, зниження нервозності вкладників (особливо людей похилого віку) та інше.

На наш погляд, для вирішення подібних проблем недостатньо тільки професійно-кваліфікаційних якостей робітників. Потрібні вже інші, ніж в стабільній ситуації, здібності та компетенції персоналу. Тому суто професійні (кваліфікаційні) вимоги до персоналу банківської установи в умовах кризи, за нашою точкою зору, слід доповнити такими:

- психологічна стабільність та вміння працювати в умовах стресу

- внутрішня самодисципліна,
- лояльність до банківської організації, самовідданість,
- вміння вести переговори та вміння слухати,
- вміння працювати в команді, взаємодопомога,
- гнучкість фахівців до умов, що змінюються,
- орієнтація на довготермінові цілі,
- самовідданість,
- надійність у взаємовідносинах між співробітниками та між підрозділами,
- орієнтація на довгострокові цілі,
- ініціативність та інтуїція.

2. Старанно проаналізувати наявність або відсутність необхідних елементів системи управління персоналом (мається на увазі, планування персоналу, організація підбору та найму, навчання та розвиток персоналу, ділова оцінка, наявність та ефективність мотиваційних механізмів тощо) та суворіти збалансовану сучасну систему менеджменту людських ресурсів.

3. Розробити якісний аналіз посадової структури банку. Для більшості кризових банківських установ характерно відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій поміж співробітниками, дублювання робіт; дефіцит або надлишок персоналу. При цьому, основною метою повинне бути не скорочення персоналу, а оптимізація чисельності на основі визначення конкретних цілей і завдання кожної посадової особи в стратегії виходу банку з кризи.

4. Проаналізувати параметри складеної організаційної культури. Проявами слабкої організаційної культури в умовах кризи можуть бути: відсутність ініціативи співробітників; важка емоційна атмосфера в колективі внаслідок загрози звільнення або почуття скорого краху організації; велика кількість конфліктних ситуацій, нервових зривів. Дуже важливо визначити наявність контркультур і намогтися їх нейтралізувати. Особливу увагу слід

приділити виявленню неформальних лідерів, здатних зробити як позитивний, так і негативний вплив на персонал банку в умовах кризи.

5. Перевірити лояльність та надійність персоналу та виявити контингент співробітників, що несуть потенційну або реальну загрозу економічній безпеці банку.

6. Особливе значення має мотивація персоналу. З одного боку, ми згодні, що заробітна плата членів правління більшості українських банків є надмірною [1] і потребує скорочення в умовах кризи. Але ми впевнені, що категоричне невірно повністю відмовлятися від бонусних програм, які стосуються рядових співробітників банківських установ.

Згідно визначенню, компенсаційний пакет це матеріальна і нематеріальна винагорода, яку отримує співробітник в якості компенсації за представлення організації свого часу, здоров'я і результатів праці [2]. Більш напружений характер роботи кризисного банку потребує адекватної компенсації трудових зусиль. Тому, на наш погляд, в умовах зростання інфляції в першу чергу слід приділити увагу саме економічному стимулюванню персоналу. З нашої точки зору, можливі наступні напрямки удосконалення системи компенсації персоналу:

- Після проведення програми оптимізації чисельності персоналу слід підвищити оклади з урахуванням нового навантаження і стресових умов праці співробітникам, що залишились в банку. Особливу увагу потребує стимулювання співробітників фронт-офісів, підрозділів роботи з фізичними особами та фахівців, що займаються зменшенням простроченої заборгованості, оскільки саме ці посадови особи мають найбільш напружений і стресовий характер праці в умовах кризи.

- Не відміняти премії, а зробити їх діючим інструментом стимулювання. Критеріями преміювання повинні стати ефективність або результативність роботи.



- Ввести спот-преміювання, тобто одноразову винагороду за конкретне досягнення (наприклад, за успішне проведення переговорів про реструктуризацію зовнішніх запозичень).

- Можливим також було б введення для певної категорії менеджерів нових методів стимулювання на конкретний період (наприклад, на період ревізії кредитного портфелю з метою його покращення).

- Максимально залишити корпоративні пільги, які спрямовані на формування почуття турботи з боку організації (наприклад, організація харчування, гнучкий графік праці, медичне страхування, тощо).

- При цьому, соціальний пакет треба створити за принципом «кафетерію», тобто надати співробітникам можливість вибору пільг.

7. Необхідно вивчити активність топ-менеджменту в побудові стратегії формування та використання трудового потенціалу банку; ретельно вивчити рівень компетенції кожного керівника вищої і середньої ланки управління, його здібностей працювати в умовах кризи.

8. Провести роботу с кадровим резервом на висунення та оцінку здібностей резервістів до роботи в умовах кризи.

Слід відмітити, що внаслідок фінансової кризи і на ринку праці вже виникають нові тенденції щодо захисту прав банківських працівників. Роботодавцям банківського сектору економіки слід звернути увагу на пропозиції, що активно обговорюються (поки що в Інтернеті) про створення професійного союзу банківських службовців. Подібний рух є відповіддю на масштабне скорочення персоналу в галузі, зменшення реальних заробітних плат банківських працівників, та на непрофесійні методи звільнення деяких співробітників, та на невпевненість в майбутньому у працюючих в банках людей тощо. Тому якщо роботодавці не будуть прислуховуватись зараз до порад спеціалістів з управління персоналом, то пізніше їм прийдеться йти на поступки колективам вже під тиском трейд уніонів.

**Висновки.** Проблеми, які стоять перед банківськими установами в період фінансової кризи дуже складні і нестандартні. Вони потребують

скоординованих дій від акціонерів, менеджерів і рядових співробітників банку. Тому дуже важливо використати в певній мірі можливості людського ресурсу як найбільш гнучкого і згідного пристосовуватися до нових умов функціонування. На наш погляд, тільки комплексний підхід, коли поряд з фінансовими та організаційними змінами, напрацьовуються і антикризові кадрові заходи, дозволить банкам пережити кризу з найменшими втратами.

### **Список літератури**

1. Костюк, О.М. Корпоративне управління в банках в умовах фінансової кризи: визначення пріоритетних напрямів розвитку [Текст] . / Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України [Текст] : збірник тез доповідей XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (12-13 листопада 2009 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – Т. 1. – 166 с.
2. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами [Текст] : 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 16. / С.К. Мордовин. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 1999. – 360 с. – ISBN 5-16-000054-2.
3. Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/2009/07/21/566890.shtml> [Електронний ресурс].
4. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 512 с. – ISBN 5-86225-328-9.

### **Summary**

*The article analyses the most important questions of strategy anticrisis management of human resources in Ukrainian commercial banks. Solution of these problems requires modern decisions in relationship between human resources and top managers.*