

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

А.В. Шаперенков, Укрсоцбанк

У сучасних умовах робота з персоналом стає дуже важливою ланкою у діяльності підприємства. Все більш активно використовується поняття “інвестиції в персонал”. Ці зміни спостерігаються у всіх галузях економіки, і, зокрема, у банківській сфері. Вона найгостріше відчула їх і адаптувалася до впровадження ринкових відносин в економіку України.

Банківська сфера нині переживає не кращі часи. У кризових явищах, які характерні для неї, банкіри звинувачують невважену політику Національного банку України, недосконалість законодавчого регулювання кредитної сфери, загальні проблеми макроекономічного розвитку. Не заперечуючи впливу цих чинників, можна сказати, що однією з вагомих причин кризи банківської системи є слабка забезпеченість реформ необхідним кадровим персоналом, здатним нетрадиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання в період переходу до ринкової економіки. Тому проведення радикальних перетворень у плануванні, формах і методах управління, організаційних структурах, спрямованих на стимулювання розвитку персоналу кредитних установ, найчастіше не досягає необхідної ефективності і поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми повинна сприяти продумана, науково обґрунтована, вивірена на практиці стратегія кадрової роботи.

У той же час у роботі з банківськими кадрами, неефективність якої стала цілком очевидною, радикальних змін не відбувається. Не досить глибоко розуміються на кадровій політиці керівники різних рівнів і фахівці кадрових служб, серед яких переважно люди із технічною освітою. Звідси неухильне ставлення керівництва до інтересів соціального і культурного характеру, планування й організації роботи з підпорядкованим персоналом.

Відсутність належної уваги до розробки і реалізації ефективної кадрової політики, впровадження в практику роботи з персоналом науково обґрунтованих і апробованих форм і методів управління може поставити під загрозу виконання завдань як окремої банківської установи, так і держави в цілому. Тому курс на проведення радикальних економічних реформ вимагає випереджаючої перебудови управління та організації роботи з персоналом.

Одних тільки інвестицій у капіталовкладення і техніку недостатньо, щоб закріпитися на ринку фінансових послуг. Якість послуг, а отже і встановлення та зміцнення тривалих зв'язків із клієнтами, банк, у першу чергу, досягає за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників. Тому на ринку фінансових послуг подібні співробітники часто вважаються першорядним чинником конкуренції. Виходячи з цього, кредитні установи повинні приділяти особливу увагу кадровій політиці.

Отже, нині проблеми формування кадрового потенціалу комерційних банків особливо актуальні. Крім того, відсутність достатньої кількості науково-практичної літератури і відповідного методичного забезпечення в даній галузі визначає необхідність проведення різних досліджень за цими напрямками.

Головною метою формування кадрового потенціалу банківських установ є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації. Виходячи з цього, можна визначити такі основні складові процесу формування банківського персоналу:

- визначення потреби у персоналі (планування якості кадрів, вибір методів розрахунку кількості, прогнозування і планування кадрів);
- забезпечення персоналом (отримання та аналіз необхідної маркетингової інформації, відбір персоналу, ділова оцінка);
- розвиток персоналу (планування і реалізація кар'єри, організація і проведення навчання);
- використання персоналу (визначення змісту і результатів праці, соціальна і виробнича адаптація, забезпечення умов та безпеки праці);
- мотивація персоналу (управління конфліктами, оплата праці, участь персоналу в прибутках підприємства, стиль і методи управління, регулювання робочого часу);
- правове та інформаційне забезпечення управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, розробка кадрової політики).

Кадровий менеджмент розрізняє два поняття – “кадри” і “персонал”. Кадри – це штатні кваліфіковані працівники, а персонал – усі постійні і тимчасові працівники. Розглядаючи проблеми формування кадрового потенціалу, матимемо на увазі лише першу групу – штатних банківських працівників.

На відміну від концепцій управління персоналом, які базувалися на розробках тих чи інших наукових шкіл соціального управління, останнім часом усе більшої популярності набуває концепція менеджменту людських ресурсів, де співробітники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як можливість налагодити раціональне планування і прийняття рішень в загальній структурі управління. У рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика з реагуючої політики управління перетворюється в активну стратегічну політику, яка інтегрується в загальну політику банку. Ця концепція передбачає ставлення до людського фактора як до джерела прибутку; створення умов для діяльності кожного працівника, щоб він міг зробити свій особистий внесок у загальну справу; інтеграція кадрової політики у загальну політику банку та суспільства.

Метою цього виду менеджменту є формування колективу компетентних та зацікавлених працівників, які ефективно та результативно реалізують цілі банку. Новий підхід полягає в тому, що кадри – це активи банку, людський капітал.

У світовій практиці кадрового менеджменту існують дві основні моделі управління персоналом: американська, яка передбачає спочатку визначення професійно-кваліфікаційної моделі посади і “підгонку” під неї працівників (система: посада-працівник) та японська, яка передбачає спочатку вивчення сильних та слабких сторін працівника і підбір для нього відповідної посади (система: працівник-посада). Обидві моделі мають як плюси, так і мінуси. Тому правильним є той підхід, при якому поєднуються позитивні риси обох моделей та нівелюються їх недоліки.

Традиційною для вітчизняних банків є недостатня увага до зазначених проблем з боку вищого керівництва банку. На жаль, характерною для багатьох

банків є недостатня компетентність виконавчого персоналу самих кадрових служб. Необхідно зазначити, що практика управління персоналом суттєво ускладнюється специфічним менталітетом значної частини працівників, перш за все середнього і старшого віку, що сформувався в умовах централізованої планової економіки. Великі проблеми для кадрових служб, а також керівників усіх категорій створює трудове законодавство, яке не завжди відповідає вимогам ринкової економіки. Крім того, податкове вітчизняне законодавство в сучасних умовах має яскраво виражений конфіскаційний характер щодо оподаткування витрат на оплату праці персоналу.

Управління персоналом в умовах ринкової економіки розглядається як один із напрямків загального менеджменту, кінцева ефективність якого багато в чому визначає конкурентні позиції відповідного суб'єкта господарювання. Однак у банківській сфері становлення його має деякі особливості, що підтверджується при вивченні досвіду організації кадрового менеджменту в банківській сфері США, Японії, ФРН, Франції, Італії та інших розвинених країн світу.

Так, до найбільш характерних особливостей управління персоналом у банківській сфері США належить широке використання у процесі навчання комп'ютерних програм. Велика увага приділяється результатам психологічного тестування, дуже розвинена система соціальних пільг керівному персоналу, що становить близько 60 % його річного прибутку. До особливостей організації кадрового менеджменту в японських банках відносять: наявність спеціалістів в галузі управління персоналом, практика відбору майбутніх працівників серед студентів профільних навчальних закладів, система довічного найму, використання як ефективного методу колективної мотивації персоналу "виробничого змагання", широке застосування методу горизонтальних посадових переміщень, пріоритетна орієнтація на психологічну підтримку персоналу.

Вивчення досвіду кадрового менеджменту, накопиченого європейськими, і, зокрема, французькими банками, дає можливість відзначити: високий рівень витрат на навчання персоналу, застосування методу конкурсного заміщення вакантних керівних посад, систему вертикальних посадових переміщень, виховання спеціальної етики банківського службовця, високу питому вагу жінок на керівних посадах середнього і вищого рангів (до 16-18 %).

Таким чином, у сучасних умовах система управління персоналом банку повинна включати такі елементи:

- створення ефективної служби управління персоналом на основі вивчення та впровадження кращого вітчизняного та закордонного досвіду кадрового менеджменту;
- планування трудових ресурсів з використанням ефективних економічних методів та сучасних інформаційних технологій;
- підбір персоналу з використанням психологічних та соціологічних методів і спеціалізованого обладнання;
- ефективну профорієнтацію та адаптацію персоналу;
- організацію безперервного навчання банківських службовців;
- кадровий підбір та оцінку трудової діяльності, впровадження методів індивідуальної і групової мотивації;

- управління дисципліною праці та плинністю кадрів;
- управління діловою кар'єрою з урахуванням як вертикальних, так і горизонтальних службових переміщень;
- організацію кадрового діловодства на основі використання сучасних інформаційних технологій та комп'ютерної техніки.