

УДК 336.71 (35.08.)

С.В.Леонов, к.е.н., м.Суми

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ УКРАЇНИ

Протягом останніх років істотно зріс інтерес до дослідження проблем формування і використання інвестиційного потенціалу банківських установ, який найчастіше розглядається як його здатність або можливість вкласти кошти в активи тривалого використання та в цінні папери, що функціонально залежить від наявності або відсутності певних видів інвестиційних ресурсів банку та обмежений існуванням цілого ряду умов. Серед безлічі інших факторів, інвестиційний потенціал банку в значній мірі визначається його кадровою складовою. Якщо раніше банки приділяли найбільшу увагу розширенню мережі й впровадженню нових продуктів, то тепер пріоритетом стає розвиток кадрового потенціалу, банки розгорнули масову рекрутингову кампанію, набирає обертів кадрова міграція, банки приділяють величезну увагу навчанню співробітників.

Співробітників нижчої ланки (для фронт-офісних підрозділів роздрібного, малого й середнього бізнесу, call-центрів, юридичних, маркетингових і HR-підрозділів головних офісів, відділень) банки набирають у вузах. Донедавна активною роботою зі студентами й випускниками славився насамперед Правекс-Банк. Менеджерів середньої ланки банки «перекупувають» на ринку праці, але цим найчастіше займаються невеликі й середні швидкозростаючі банки, а не ті, що давно працюють на ринку. У середньому рівень плинності кадрів у банківській системі становить 7-15% у рік. Такі банки, як Приватбанк, Укрсоцбанк або «Райффайзен Банк Аваль», вважаються

кузнями кадрів – системні банки щорічно втрачають 20-30% співробітників. Останнім часом об'єктами пильної уваги хедхантерів стали керівники філій, начальники департаментів, тобто менеджери середньої й вищої ланки.

Один із сучасних факторів мотивації співробітників банків надання їм можливості навчання й розвитку, одержання персонального пакету підвищення кваліфікації. Якщо раніше навчання носило хаотичний характер, то тепер банки систематизують навчальні програми, складають плани й бюджети для кожного співробітника на рік, формують власні внутрішні навчальні центри, направляють співробітників до Центру підготовки фахівців при НБУ, на стажування до закордонних банків, на навчання по магістерським програмам і програмам управлінського розвитку, закордонним програмам МВА. Найбільш значних успіхів в цьому досягли Укрексімбанк, Укрсоцбанк, Укрсіббанк, «Райффайзен Банк Аваль», Родовід Банк, «Надра» тощо.

Набула змін і система матеріального стимулювання персоналу, банки стали більше уваги приділяти змінній складовій заробітної плати (бонусам і преміям) та наданню соціальних пакетів, що включають медичну страховку, оплату мобільного зв'язку, пільгові кредити, страховку життя (для менеджерів вищої ланки), а також програми кар'єрного росту, навчання тощо. В рейтингу мотивів, що втримують працівників, лідирують психологічні фактори - співробітник повинен усвідомлювати свій внесок у роботу банку й приналежність до колективу, його робота повинна бути визнана колегами. Значним фактором мотивації є корпоративна культура, тому банки останнім часом впроваджують тренінги по командній роботі, створюють внутрішні сайти, випускають корпоративні газети і журнали, впроваджують коучінгові технології організації менеджменту.