

Сучасний підхід до організації процесу навчання банківського персоналу

Постановка проблеми. Досвід найбільш успішних вітчизняних і закордонних компаній свідчить, що інвестиції в персонал, створення умов для професійного росту працівників, розвиток їхніх спеціальних навичок дають високу віддачу на вкладені кошти. Це в повній мері стосується і банківської галузі України. Саме у фінансовій сфері особливо відчутний розрив між новими завданнями, що виникають перед комерційними банками, і застарілими знаннями та навичками персоналу.

Аналіз основних досліджень і публікацій. 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, О. Костюка та ін.), проблеми навчання і розвитку саме банківського персоналу ще недостатньо розкриті в науковій літературі. Навіть у спеціалізованих виданнях, що висвітлюють різні питання управління персоналом в банківських організаціях, автори (наприклад, Т. Лобанова, В. Медведєв, У. Сарбанов та ін.) розглядають питання навчання та розвитку кадрів досить нечітко.

З іншого боку, в періодичних виданнях публікації на вказану тему виходять насамперед під авторством практикуючих

банківських керівників (С. Яригін, Н. Солоніцин), що зайвий раз підкреслює актуальність теоретичних розробок з цих питань.

Невирішені раніше частини проблеми. На наш погляд, у сучасних складних фінансових умовах дуже важливим стає розвиток кадрового потенціалу відповідно до інноваційних і антикризових потреб банківської установи. Це потребує сучасного підходу до організації навчального процесу: визначення потреб у навчанні, аналізу існуючих освітніх програм та їхньої вартості, визначення співробітників, що потребують розвитку знань та навичок, розробки засобів стимулювання співробітників, що навчаються.

Результати дослідження. В сучасних умовах банківська діяльність стає все більш технологічною галуззю економіки . Тому задачі управління (прибутковість банківської установи, аналіз і управління ризиками), що висуваються на перший план в умовах фінансової кризи, поява нових конкурентів (у тому числі з боку іноземних банків), певне зменшення доходів, необхідність розробки сучасних банківських продуктів, вимагають широкого кругозору від банківських працівників, володіння сучасним інструментарієм і фаховою освітою.

Сьогодні можливість підвищення кваліфікації і розширення індивідуальної компетенції визначається і банківськими працівниками як суттєвий фактор мотивації. Вони усвідомлюють, що в результаті навчання і набуття нових знань їхній власний людський капітал значно зростає, з'являється перспектива кар'єрного росту. При правильній організації процесу розвитку компетенції

банківських працівників зростає продуктивність праці і прибутковість банку.

Виходячи з вищенаведеного в умовах фінансових труднощів необхідно *не механістичне* скорочувати витрати на навчання (як це здійснюється в більшості банків), а оптимізувати їх, звертаючи увагу на дійсно потрібні компетенції персоналу.

Слід підкреслити, що в умовах мінливої ринкової ситуації постійно виникають нові вимоги до банку як до системи, що має серед інших і кадрову складові. Так за даними проведених обстежень, наприкінці 2008 року (тобто на початку галузевої кризи) професійним критеріям відповідало лише 15,2 % менеджерів банків [2, с. 24]. Тому дуже важливо зміст, методики навчання персоналу, кошти, що використовуються при перепідготовці кадрів, обґрунтовувати виходячи з потреб цієї системи. Слід чітко уявляти, що результатом навчання повинна стати здатність працівників банку побачити розв'язувані ними проблеми з різних точок зору, для пошуку найбільш ефективного рішення.

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. Найбільш комплексним і вірним, з нашої точки зору, підходом до організації як фундаментальної освіти банківського персоналу, так і підвищення його кваліфікації, розвитку компетенції є підготовка і перепідготовка кадрів у спеціалізованих навчальних закладах. На нашу думку, саме в таких навчальних

зкладах, як, наприклад, Львівській інститут банківської справи УБС НБУ, ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» та інш., акумулюються і методологічно систематизуються знання про новітні банківські продукти і технології, стратегію і тактику менеджменту.

Необхідно відмітити, що вже сьогодні фундаментальна освіта у сфері фінансів і банківської справи має достатньо розвинуту систему навчання, яку можна використовувати в повному обсязі. Наприклад, можливо організовувати цикли навчання певних категорій банківського персоналу з розробкою модульних цільових програм поглибленої підготовки фахівців або керівників. Тривалість кожного модуля, на нашу думку, повинна складати один-два тижні. Більша тривалість навчання буде занадто дорогою для банку з урахуванням як прямих, так і непрямих витрат. Між циклами навчання учасники програми отримують завдання по запровадженню у свою роботу нових знань. Це дозволить закріпити одержані знання на практиці і проконтролювати вірність відбору працівників для навчання, наскільки вони особисто мотивовані на розширення компетенції.

Варто пам'ятати, що однією із головних помилок в організації професійного навчання є відсутність мотивації у працівника до навчання, його ставлення до навчання як до "оплачуваних канікул" або як "до покарання". В той же час, успіх навчальних програм на вісімдесят відсотків залежить від їх підготовки і на двадцять відсотків - від бажання і здатності тих, хто навчається [1].

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;
- менеджерів і фахівців з маркетингу, банківських технологій;
- фахівців, які відповідають за продаж банківських продуктів і послуг;
- податкових і фінансових консультантів;
- фахівців по роботі з населенням.

Крім того, доречно розробляти спеціальні навчальні програми для кадрового резерву банку, які повинні бути зорієнтовані на одержання знань по менеджменту персоналу, вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у процесі управління кадрами, розвиток управлінських навичок і комунікативних здібностей.

Сучасні освітні програми активного пропонують нові методи і форми навчання, насамперед, інтерактивних, включаючи ситуаційне моделювання і ділові ігри. Ці методи значно інтенсифікують процес навчання, роблять його більш живим, цікавим і наочним, що теж дуже важливо в навчанні.

Крім того, в наш час практично всі банківські фахівці повинні мати знання про використовувані програмні продукти і технології, що дозволяють їм інтенсифікувати свою діяльність. Тому в навчальних програмах повинні знайти відображення питання, пов'язані з інформаційною підтримкою банківських операцій.

Слід відмітити, що в умовах кризи робота банків спрямована на вирішенні питань не тільки фінансового, а й 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 дуже важливо, з нашої точки зору, включати в базову освітню підготовку банківських фахівців дисципліну «Бізнес-комунікації», яка дає теоретичні і практичні навички по веденню переговорів, розпізнаванню типів співрозмовників, вмінню слухати, стримувати емоції та інш. В оперативному ж плані для вже працюючого персоналу (особливо для співробітників відділів по роботі з фізичними особами, пенсіонерами, для керівництва філій і відділень) треба організувати короткострокові курси або тренінги по бізнес-комунікаціям.

Також варто підкреслити, що в українських банках існує проблема, неоднорідності кадрового складу за отриманою базовою освітою. Тому дуже важливо в навчальних програмах враховувати

специфіку першої вузівської підготовки слухачів. Також неоднорідним є склад банківських організації і за віком і стажем роботи. А кожна вікова категорія має свою специфіку при засвоєнні нових знань. Наприклад, 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 повинно визначатися складом і потребами слухачів, яких можна розділити на *певні категорії*:

1) молоді працівники з базовою фінансовою освітою, які не мають практичних навичок і досвіду роботи. Теоретичний курс для цієї категорії слухачів повинен бути мінімальним. Навпаки ситуаційним задачам і тренінгам повинно бути надано більше часу;

2) досвідчені банківські фахівці без профільної освіти. В навчальні програми для таких працівників наряду з отриманням практичних навичок потребують включення систематизованих теоретичних знань основ, що дозволять бачити проблеми ширше і глибше;

3) 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.

4) керівники банківських установ і підрозділів. Для цієї категорії слухачів дуже важливо наряду зі знайомством з новими банківськими продуктами і технологіями пропонувати програми по

розвитку. Однією з найбільш ефективних форм навчання є коучинг, який допомагає керівникові розвивати свою ключову компетенцію (керівництво) і мислити стратегічно, але, на жаль, цей метод є дуже дорогим і не знайшов ще широкого застосування в вітчизняній практиці.

Враховуючи велику зайнятість керівників важливо, щоб термін навчання був максимально коротким (не більш трьох днів), а зміст дуже насиченим. Для того, щоб керівники, які 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 найближчим часом. Наприклад, надалі можливість внести зміни в реалізацію кадрової політики, регламент проведення нарад, змінити цільовий сегмент банківської організації та інш.

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 і рішення приймаються імпульсивно і непослідовно. Тому для цієї категорії слухачів дуже важливо включати в навчальні програми психологічні аспекти роботи з персоналом.

Взагалі ефективність програм з навчання та розвитку банківського персоналу може бути досить високою, на наш погляд, за умовами урахування наступних принципів:

- орієнтація на *практичне* використання отриманих знань, тісний зв'язок змісту занять із щоденною банківською практикою;

- *стимулювання активності тих, хто навчається*, за допомогою скорочення в ході навчання лекційної подачі матеріалу і максимально широкого використання методів активного навчання, які вимагають особистої участі слухачів (аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, тренінгові вправи тощо);

- *проектна робота* як форма закріплення отриманих знань на практиці і, крім того, сприяє розвитку навичок командної роботи через вміння вірно розподілити обов'язки, брати на себе відповідальність за груповий результат, подолати конфліктні ситуації для досягнення групового результату. Ці навички дуже важливі в сучасних організаціях.

- ефективний *"зворотний зв'язок"*. Основними формами "зворотного зв'язку" є бальна оцінка, визначення відсотка виконання завдання, підведення підсумків змагання між учасниками та інш. Для слухачів дуже важливо відчувати, наскільки вони просунулися вперед. При цьому варто пам'ятати, що у "зворотному зв'язку" дорослі люди перш за все цінують можливість висловлювати власну точку зору, "бути почутим".

У висновку хотілося б відзначити, що сучасний фінансова криза змінює і банківську систему в Україні. Вона повинна розвиватися досить швидко, постійно змінюючись і впроваджуючи

нові банківські продукти і технології. Ускладнює ситуацію нестабільність банківської системи, непередбаченість наслідків кризи, які усугубляються ще і непродуманістю управлінських рішень, в тому числі і в сфері управління персоналом. На нашу думку, дуже вадливо усвідомити, що в мінливої ситуації вигриває той, хто володіє сучасними знаннями. Тому треба сформувати у банківських фахівців орієнтацію на поповнення професійних знань і потребу постійно адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, розширювати свою компетенцію і збільшувати тим самим конкурентоздатність банківської установи. Як стверджував видатний банківський діяч міжнародного масштабу Ханс-Ульріх Деріга: "... постоянное обучение и повышение квалификации является персональным долгом руководителей и сотрудников: "Учитесь, пока ваш поезд не ушел" [1, с. 268].

Ефективність вирішення даної задачі цілком залежить від погоджених спільних дій освітніх установ і комерційних банків.

Список літератури

1. Дериг Ханс-Ульрих. Универсальный банк - банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. - М.: Междунар. отношения, 1999. - 384 с.
2. Половинко А. Банки и кризис [Текст] / А. Половинко // Организатор. - 2010. - № 2. - С. 22-25.
3. Солоницын Н., Банных Н. Профессиональное обучение банковского персонала // Банковское дело on-line. - 2003. - № 5.

Мазыло Т. В. Современный подход к организации процесса обучения банковского персонала. В статье анализируются наиболее важные вопросы обучения и развития кадрового ресурса украинских коммерческих банков.

Ключевые слова: обучение персонала, компетенция персонала, коучинг.

Mazylo T. V. Modern approach to the process training of bank staff. The article analyses the most important questions of education and development of human resources in Ukrainian commercial banks.

Keywords: training, competence of bank staff, coaching.

Мазило Тетяна Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Мазило, Т.В. Сучасний підхід до організації процесу навчання банківського персоналу [Текст] / Т.В. Мазило // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція : збірник наукових праць. - Львів: Інститут регіональних досліджень Національної академії наук України, 2010. - Вип. 1(81). - С. 256-262.