

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Д. А. Лукін, к.е.н.; Т.В. Мазило, к.е.н.,

Українська академія банківської справи

Конкурентна боротьба, що активізувалася між банками на регіональних ринках, поява іноземних (у тому числі і російських) банків в Україні, вимоги Національного банку України щодо збільшення капіталу комерційних банків і росту концентрації, а також зростання випадків переманювання висококваліфікованих співробітників і навіть цілих банківських колективів – усе це лише передумови, що наполегливо вимагають підвищення ролі менеджменту персоналу в діяльності банку.

Саме розвиток людських ресурсів варто розглядати як основну умову для досягнення стратегічних завдань, що стоять перед комерційними банками. Однак, керівництво українських банків пріоритетне значення віддає насамперед фінансовим ресурсам, а тільки потім йдуть усі інші – матеріальні, інформаційні, людські.

Таким чином, основна частина проблем банків лежить у сфері менеджменту персоналу. Більше того, на цю ситуацію сьогодні впливає низка нових факторів, що аж ніяк не нормалізують існуючий стан справ у банківській системі, а навпаки ще більш руйнують його. До них варто віднести:

1. Міграцію висококваліфікованого персоналу з банку в банк.
2. Формування банківських відділів і груп, не обтяжених філософією конкретного банку, його місією на ринку і задачами корпоративного банківського бізнесу в цілому. Саме поняття “оргултура” сприймається більшістю вітчизняних комерційних банків виключно в аспекті роботи з клієнтами, а в роботі з власними кадрами – практично відсутнє або ж маскується під виглядом налагодженої системи матеріальної мотивації й організації робочого місця.
3. Незадовільні технології перевірки на лояльність банківського персоналу, прийнятого на роботу. Як правило, у значній частині банків усі дії, спрямовані на перевірку персоналу, обмежуються звіренням даних з попереднім місцем роботи. Не практикуються письмові професійні рекомендації, ігноруються побутові умови і коло знайомств фахівця банку, спосіб та стиль його життя.

Слід зазначити, що певні зрушення на краще в сфері добору персоналу намітилися завдяки політиці Національного банку України, що ввів обов’язкові кваліфікаційні вимоги до керівного персоналу не лише головних банків, але і їх філій, а також – до керівників безбалансових відділень банків. Постановою Правління НБУ закріплене обов’язкове надання письмових рекомендацій від осіб, що вже працюють у банківській галузі і від попередніх роботодавців. Однак це стосується виключно Голови Правління, заступників Голови Правління і головного бухгалтера банку, директора, заступника директора і головного бухгалтера філії, керівника безбалансового відділення.

4. Ослаблення контролюючих функцій над діями персоналу банку і керівників середньої ланки, у тому числі ігнорування методів “третього підпису” і “наступного контролю” – перевіреного десятиліттями прийому з попередження змови осіб при виконанні посадових обов’язків.

Особливого акценту додає і фактор безробіття в професійному середовищі банківських фахівців, що не сприяє поліпшенню умов працюючого персоналу банків. Насамперед, це виявляється в значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат. Ліквідація одного з найбільших вітчизняних банків – АПБ “Україна” лише погіршила ситуацію на ринку праці банківських службовців, особливо в регіонах.

Багато негативних явищ у сфері кадрового керування банків відбуваються, на наш погляд, з нерозуміння особливостей і специфіки нині працюючого персоналу в банківській сфері України.

По-перше, в українських банках існує неоднорідність кадрового складу як за терміном роботи у фінансово-банківських структурах, так і за отриманою базовою освітою (фінансово-економічною, технічною і або іншою). Як наслідок, виникає кілька управлінських складностей:

- з одного боку, люди більш літнього віку – менш схильні до сприйняття інновацій і нових технологій. З іншого боку, для молодих людей існують проблеми кар’єрного росту;
- у людей різного віку і різного рівня освіти, як правило, різна і мотивація до праці. Таким чином, досить складно сформувати діючу систему компенсацій та бонусів;
- наявність в оргкультурі банку великої кількості субкультур, що певним чином ускладнює формування команди.

По-друге, необхідно враховувати, що до 90-х років робота в банківській сфері була переважно жіночою. І в даний момент приблизно 70 % виконавчого персоналу українських банків – жінки. Це приводить до специфічності керівництва “жіночим” колективом, підбора і мотивації кадрів, формування команди. Крім того, сьогодні усе більше топ-менеджерів – жінки. В економіці розвинутих країн виявляються ті ж тенденції. Темпи росту чисельності жінок-керівників у європейських банках у два-три рази перевищують темпи росту чисельності керівників – чоловіків.

У сучасному фінансовому середовищі, крім типово чоловічих якостей (агресивність і сила, воля до перемоги, новаторство), усе більшої необхідності набувають суто жіночі якості – інтуїція, відкритість, почуття такту. Отже, необхідно приділяти велику увагу формуванню кадрового резерву жінок-керівників.

По-третє, фінансово-кредитна сфера є однією із найбільш передових галузей у ринковій економіці і, відповідно, має потребу в кваліфікованих кадрах. Розвиток банківської галузі в Україні веде до того, що діяльність у банку вимагає що разу більш високого рівня професіоналізму і комунікативних здібностей, постійного удосконалювання співробітників. Робота банківського клерка вже менше асоціюється зв’язується з “перетасовуванням паперів” і поступово набуває нової орієнтації – на продаж банківських послуг. Звідси витікає необхідність постійного навчання персоналу новим технологіям, його професіонального розвитку, заохочення самоосвіти.

Виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що головним завданням кадрової політики для комерційних банків на найближчі роки повинне стати подальше підвищення кваліфікації персоналу і створення команди професіоналів, здатних забезпечити вирішення задач стратегічного розвитку банків.

Основою уваги у сфері підбору кадрів повинна бути приділена підготовці:

- 1) персональних менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами;
- 2) фахівців, що відповідають за продаж банківських продуктів і послуг;
- 3) менеджерів і фахівців з маркетингу, банківських технологій;
- 4) податкових і фінансових консультантів;
- 5) фахівців з автоматизації банківських операцій, телебанкінгу;
- 6) фахівців з роботи з населенням.

Має бути знайдене оптимальне сполучення матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації працівників до підвищення продуктивності і якості праці, розвитку ініціативи, пошуку нових технологічних рішень. У комерційних банках повинні бути створені умови, які дозволили б кожному співробітнику реалізувати творчі здібності, одержати можливість підвищення рівня професійних знань, зрозуміти систему оцінки результатів його праці і перспективу посадового росту.

Особливої актуальності у банківській сфері набуває підвищення ступеня самостійності і відповідальності фахівців як істотний фактор системи ефективною мотивації персоналу. Комерційним банкам уже найближчим часом доведеться опрацювати і впровадити стандарти професійної підготовки, всебічно удосконалити і розвинути діючу систему атестації кадрів. Система атестації має бути обов'язково поширена на працівників підрозділів, що виконують ризикові операції.

Особливе значення варто приділити розвитку корпоративної культури в комерційному банку. Для цього необхідно створити в кожного співробітника почуття причетності до досягнення банком високих результатів, виховати командний дух, сформувати колектив односторонців, націлений на досягнення поставлених стратегічних цілей. Перші кроки у формуванні "організаційної культури" комерційного банку повинні бути пов'язані з проясненням, з боку керівництва вищих ціннісних завдань банківської організації і закріпленням їх у свідомості кожного співробітника. Саме у формуванні і розвитку міцної корпоративної культури банку має бути закладений великий потенціал ефективності банківської організації.

Таким чином, усвідомлення того, що людський ресурс є головним фактором розвитку і забезпечення конкурентоздатності банку, повинне в обов'язковому порядку увійти в управлінський інструментарій усіх керівників комерційних банків України.

Лукін Д.А. Актуальні питання менеджменту персоналу комерційного банку / Д.А. Лукін, Т.В. Мазило // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2002. – Т. 5. - С. 148-152.