

ДО ПИТАННЯ ПРО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРУ КАДРІВ У БАНКІВСЬКІ УСТАНОВИ

А.В. Шаперенков, Міжрайонна філія АКБ “Укрсоцбанк”, м. Київ

Відбір кадрів, будучи одним із основних елементів персонального менеджменту в банку, прямо впливає на його конкурентоспроможність та процвітання. Варто згадати повчальний приклад англійського банку “Берінгс”, який, маючи більш ніж 200-річний досвід роботи на ринку банківських послуг, отримав “смертельну рану” від одного-єдиного менеджера. До цього прикладу можна додати ще безліч подібних випадків краху банківських установ вітчизняного гатунку саме через недосконалість персонального менеджменту.

Сучасні потреби комерційних банків у кадрах визначаються багатьма чинниками як внутрішнього, так зовнішнього змісту (табл. 1).

Слід зазначити, що формування кадрового потенціалу банку є важливим і одночасно складним процесом, обумовленим, крім вищезазначених чинників, ще і специфікою ринку праці банківського сектора.

Таблиця 1

Основні чинники впливу на кадрові потреби в банках

Ринкові	Зростання попиту на банківські продукти й послуги потребує додаткового персоналу для розширення банківської сфери
Технологічні	Удосконалення засобів виробництва зменшує кількість працівників одночасно потребує людей інших професій
Організаційні	Рівень раціональності організаційної структури й управління банку зменшує потребу у персоналі
Соціальні	Плинність банківського персоналу потребує його постійного поповнення
Державна політика у сфері зайнятості	Регламентация та обмеження праці тих чи інших категорій робітників і тривалості робочого часу

До основних особливостей ринку праці банківського сектора можна віднести наступні:

- більш стабільні й тривалі відносини трудового найму в банківських установах (так, наприклад, у Франції середній стаж роботи в кредитних установах складає близько 12 років, у промисловості – 4, а у торгівлі – трохи більше 2);
- мала залежність ринку праці банківського сектора від регіональних особливостей;
- вузька предметна спеціалізація, пов’язана з широкою номенклатурою різнопрофільних за своїм характером банківських послуг, що мають достатньо індивідуальний характер;
- високі кваліфікаційні вимоги у абсолютній більшості напрямків банківської діяльності;

- особливі вимоги до ресурсного, у першу чергу інформаційного забезпечення трудової діяльності банківських робітників, результати якої прямо пов'язані як із якістю, так і з оперативністю надходження інформації;
- яскраво виражений стресовий характер праці значної кількості не тільки керівного, але й виконавчого персоналу, що впливає із самої специфіки більшості банківських операцій;
- неможливість вторинного найму в банківських установах.

Усі ці загальні особливості вітчизняного ринку праці банківської сфери доповнюються ще і специфічними особливостями перехідного періоду в Україні. Перш за все, на ринку праці нині практично відсутні пропозиції трудових ресурсів із нетрадиційних спеціальностей (фондова, трастова, лізингова справа тощо). З іншого боку, вітчизняні структури, що забезпечують надання повноцінних послуг у площині відбору кадрів, знаходяться лише в стадії формування. У цих умовах банки при формуванні кадрового потенціалу змушені орієнтуватись здебільшого на власні можливості та ресурси. Традиційним для вітчизняних умов також є недостатня увага щодо зазначених проблем з боку вищого керівництва банку та недостатня компетентність виконавчого персоналу самих кадрових служб. Слід спеціально зазначити, що практика управління персоналом суттєво ускладнюється специфічним менталітетом значної частини працівників, перш за все, середнього й старшого віку, що сформувався в умовах централізованої планової економіки. Значні проблеми в кадровій політиці створює трудове та податкове законодавство, яке не завжди відповідає вимогам ринкової економіки.

Усе це і обумовлює наявність особливих вимог щодо банківських працівників і на етапі їх відбору, і на етапі їх основної діяльності. Так, працівники сучасного банку, як правило, мають відповідати таким вимогам: мати вищу економічну та юридичну освіту, необхідний досвід, володіти аналітичними навичками, проявляти ділову активність, відповідати високим морально-етичним нормам поведінки, бути відповідальним, комунікабельним, уміти переконувати та завойовувати інтерес клієнтів, працювати в команді та бути зацікавленими в ефективній роботі банку.

Сучасні банківські установи потреби у персоналі задовольняють шляхом:

- відбору персоналу;
- створення резерву потенційних кандидатів на вакантні посади.

Сам процес відбору кадрів проходить у декілька етапів: запрошення на роботу, первинний відбір, заповнення документів, перевірка документальних даних претендента на відповідність професіональним вимогам, перевірка достовірності наданих даних і рекомендацій, співбесіда, відслідковування кандидатів, остаточний вибір, медична комісія, заключення контракту.

Слід зазначити, що в процесі відбору банківських кадрів існує система певних обмежень, складовими якої є: чинне трудове законодавство, специфіка кредитно-фінансових установ, профспілки, специфіка місцевих ринків праці.

Запрошення на роботу, будучи першим етапом відбору кадрів, розпочинається з пошуку нових співробітників банку. До основних напрямків пошуку нових співробітників банку в сучасних умовах слід віднести:

1. Оголошення в газетах, професійних і галузевих виданнях, по телебаченню, радіо, через Інтернет, поштові та вуличні оголошення.
2. Агентства з найму.
3. Навчальні інститути. Пошук перспективних співробітників у даному напрямку є одночасно недорогою та ефективною рекламою банку.
4. Професіональні організації, щорічні банківські конференції та конгреси.
5. Органи державного управління.
6. Закордонні ринки праці.
7. Кандидати, які в пошуках місця працевлаштування звертаються у відділ кадрів.
8. Внутрішньобанківські переведення співробітників з одного відділу в інший.
9. Рекомендації співробітників. Багаторічний досвід закордонних банків підтверджує, що велика кількість висококваліфікованих співробітників потрапляють на роботу в банк саме за рекомендаціями інших співробітників цього ж банку.
10. Практиканти. Вони не лише надають банку можливість використовувати свої сили для виконання короткострокових проектів, але й одночасно дають можливість придивитися до них як до потенціальних співробітників.
11. Під час масових зібрань, презентацій, ярмарків вакансій тощо.

Слід зазначити, що усі методи первинного відбору банківського персоналу поділяються на пасивні та активні. Використання тих чи інших методів залежить від ситуації на ринку праці у певний період часу та особливостей розвитку банківської установи.

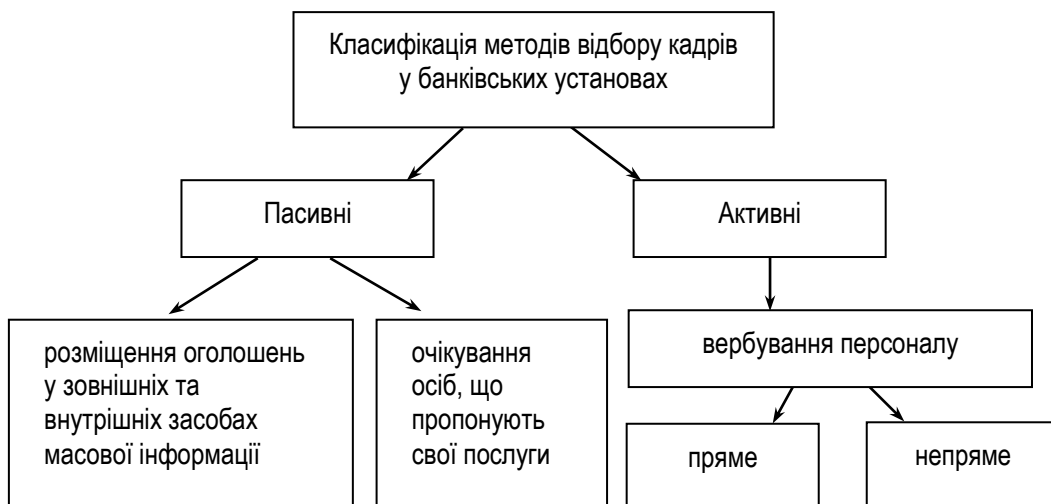


Рис. 1. Класифікація методів відбору кадрів у банківських установах

Пасивні методи задоволення потреб у банківському персоналі використовуються переважно в умовах високої пропозиції робочої сили. Основними інструментами залучення кадрів при цьому є розміщення оголошень у зовнішніх і внутрішніх засобах масової інформації та звичайне очікування осіб, що пропонують свої послуги. Як правило, кадрові оголошення

розміщуються на телебаченні, радіо, в друкованих виданнях і повинні бути оформлені згідно з чітко визначеними основними вимогами до них (рис. 2).

Сучасним і особливим видом реклами в пресі є так звані “пабліситі” – позитивна стаття про банк та основні переваги співпраці з ним. Вона готується керівництвом чи службою персоналу і публікується, як правило, на пільгових основах.

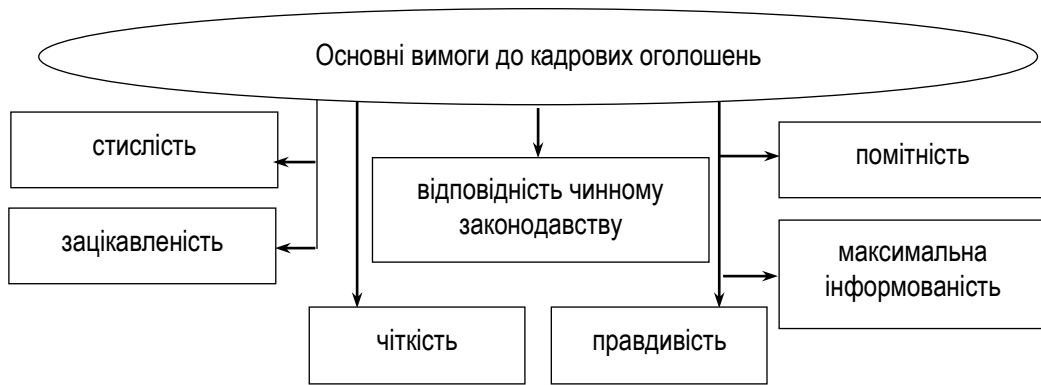


Рис. 2. Основні вимоги до кадрових оголошень

Кількісний і якісний склад осіб, що звернулися в банківську установу по кадровому оголошенню, досконало аналізується. Слід зазначити, що у випадку недостатньої кількості претендентів на оголошені вакансії, в повторному оголошенні повинні бути переглянуті заявлені вимоги щодо кандидатів.

До активних методів добору персоналу в банківські установи звертаються у тих випадках, коли на ринку праці попит на робочу силу перевищує її пропозицію. Основним інструментом, що використовується в процесі активної кадрової політики банку є вербування персоналу.

Вербування персоналу являє собою налагодження банком контактів з цікавими йому особами, що можуть виступити в якості потенційних співробітників, із метою залучення їх на роботу. Вербування може бути пряме та непряме (опосередковане). До основних джерел та місць прямого вербування персоналу слід віднести: навчальні заклади, інші банки та банки-конкуренти, державні центри зайнятості, приватні кадрові фірми, особисті зв'язки працюючого персоналу, під час презентацій, ярмарків вакансій та інших масових зібрань (рис. 3).

Непряме (опосередковане) вербування персоналу проводиться шляхом формування іміджу банківської установи, що автоматично створює достатню пропозицію кадрів.

Усі джерела задоволення кадрових потреб поділяються на зовнішні (за межами банківської установи) та внутрішні (у межах банківської установи). Відбір персоналу також розпочинається з пошуку кандидатів як у рамках банківської установи, так і за її межами. Як правило, для заміщення посад, що потребують від робітників високих професіональних якостей, застосовується конкурсна система відбору кадрів.



Рис. 3. Основні джерела та місця прямого вербування персоналу

Перевага зовнішніх чи внутрішніх джерел задоволення потреб банківських установ у кадрах залежить від особливостей їх діяльності на тому чи іншому проміжку часу. Кожне джерело має свої як позитивні, так і негативні моменти.

Першим персональним контактом між кандидатами і представником банку в процесі найму на роботу є співбесіда, яка потребує від менеджерів банку спеціальних навичок та наявності достатньо організованої системи оцінки кандидатів. Менеджер по персоналу в банку мусить бути добре підготовленим до співбесіди та володіти мистецтвом слухати, уникати незважених оцінок, документувати результати зустрічі тощо.

У процесі остаточного вибору найкращого кандидата на вакантну посаду перевіряються професійні й особисті якості прийнятого на роботу співробітника, які повинні максимально точно відповідати посадовим вимогам, необхідним для виконання даної роботи. Перевірка на відповідність професійним вимогам проходить шляхом проведення спеціальних тестів, що можуть починатися з медичних тестів на моторну координацію і закінчуватися психологічними тестами на кмітливість, тестами на математичні розрахунки, а також тести, що діагностують особисті характеристики. Перевірка наданої претендентом інформації та рекомендацій полягає в підтвердженні й одержанні додаткових даних про виконання кандидатом своїх обов'язків на робочих місцях та оцінка його роботи начальством. Для того, щоб характеристика чи відгук із місця роботи являли собою корисний документ, вони повинні бути складені об'єктивно і чесно, що не завжди зустрічається.

Таблиця 2

Порівняння зовнішніх та внутрішніх джерел задоволення потреб банківських установ у кадрах

Джерела задоволення потреб банківських установ у кадрах			
Зовнішні		Внутрішні	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
1) незначні витрати; 2) широкі можливості вибору кандидатів; 3) зростання можливостей залучення до праці осіб з	1) великі витрати; 2) небезпека погіршення морально-психологічного клімату в колективі; 3) підвищення рівня операційних	1) низькі витрати; 2) створення умов службового росту; 3) оперативність; 4) полегшена адаптація; 5) зменшення плинності	1) додаткові витрати на перенавчання; 2) посилення внутрішньобанківської конкуренції; 3) небезпека погіршення морально-

новими ідеями	ризиків; 4) тривала адаптація	персоналу	психологічного клімату в колективі
---------------	-------------------------------------	-----------	--

Найбільш відповідальний момент добору кадрів у банківські установи – прийняття рішення про вибір співробітника. Відібраний кандидат направляється на проходження медичної комісії, характер якої залежить від майбутньої посади співробітника. В американських банках, крім цих процедур, кандидати проходять спеціальні тести на вживання наркотиків і перевірку на причетність до шахрайства на попередніх місцях роботи.

Заключним етапом відбору банківського персоналу та індикатором можливостей відділу кадрів з притягнення співробітників є аналіз показника якості відбору кадрів, який розраховується шляхом порівняння певних показників діяльності персоналу з кількістю використаних методів найму та відбору кадрів.

$$QH = \frac{PR + HP + HR}{N}, \quad (1)$$

де QH – якість найнятих співробітників;

PR – середній рейтинг виконання службових обов'язків (із використанням 100-бальної шкали, де 100 балів – вища оцінка);

HP – відсоток підвищень серед нових співробітників протягом одного року;

HR – відсоток прийнятих співробітників, що залишилися на роботі у банку;

N – кількість використаних критеріїв.

Слід зауважити, що ці розрахунки не враховують розповсюдженої ситуації, коли талановиті нові співробітники знаходять нову роботу в інших банках із більш привабливими умовами. А тому показник якості відбору кадрів має загальний характер, визначаючи лише загальні тенденції розвитку кадрової політики банку.

Таким чином, однією з вагомих проблем розвитку банківської системи є недостатній рівень забезпеченості необхідним кадровим складом, здатним нетрадиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні задачі періоду переходу до ринкової економіки. Тому відбір кадрів у процесі формування кадрового потенціалу комерційних банків є особливо актуальними. А відсутність достатнього кола науково-практичної літератури і відповідного методичного забезпечення в даній області визначає необхідність проведення різних досліджень за цим напрямком.

Шаперенков, А. В. До питання про методологічні особливості відбору кадрів у банківські установи [Текст] / А. В. Шаперенков // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2003. – Т. 8. – С. 104-111.