

БАНКОВСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 331.658

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

І.І. Демко

Львівський інститут банківської справи УБС НБУ, iruna.demko@mail.ru

Ринкові перетворення в Україні вимагають перебудови методів управління працею в усіх галузях економіки, зокрема, у банківській сфері, яка суттєво впливає на стан фінансово–кредитного комплексу країни та успіх економічних реформ. Завдання, які поставлені перед банками і орієнтовані на досягнення їх фінансової стабілізації, оволодіння новітніми банківськими технологіями, потребують формування банківського працівника ринкового типу з високою мотивацією до результативної праці, підвищення якості банківських послуг, розвитку конкурентоспроможності.

Однією з перешкод у ринковій трансформації українських банків є існування недоліків в управлінні працею персоналу, успадкованих з часів планової централізованої економіки. Найсуттєвіший з них – відсутність дійового механізму всебічного використання трудового потенціалу персоналу, який би реально спонукав працівників до продуктивної праці, розвитку професійних якостей, ринкового мислення, інновацій.

На сучасному етапі об'єктивно виникло та загострюється протиріччя між завданнями інтенсивного динамічного розвитку банків України та застарілими методами мотивації праці. Піклування про фінансову стабільність та нарощування грошового капіталу перемістили до числа другорядних питань цінності людського капіталу, забезпечення ефективної мотивації трудової діяльності. Без зміщення пріоритетів в управлінні персоналом до формування дійового мотиваційного механізму, адекватного умовам ринкового господарювання, практично неможливо забезпечити життєдіяльність економіки країни, її інтеграцію у світовий економічний простір.

З самого початку діяльності банківських установ важливим елементом його стійкості є створення умов для формування команди з єдиною корпоративною культурою. Для цього банку необхідно сформувати власну кадрову політику.

Напрями і принципи кадрової політики банківських установ залежать від багатьох факторів (розмір банку, масштаби його діяльності й т. ін.). Сучасні банки, як правило, не формують свій колектив тільки із досвідчених працівників із спеціальною освітою. По–перше, такі працівники потребують високої заробітної платні, по–друге, гострої необхідності у формуванні такого колективу немає. На сьогодні банки намагаються комплектувати свій персонал за двома напрямками:

– співробітники із вищою спеціальною освітою та досвідом роботи у фінансово–кредитній сфері;

– випускники (можливо також студенти старших курсів) вузів.

Колективи сучасних банків України досить "молоді", що пояснюється обмеженістю першої категорії потенційних робітників, а також невідповідністю цих працівників сучасним вимогам роботи в банку.

Перш за все ефективному функціонуванню системи перешкоджає сучасний стан ринку праці, щодо його як ресурсної насиченості, так і нерозвиненої інфраструктури. За об'єктивних причин на даному ринку на сьогодні дуже мала пропозиція вільних трудових ресурсів за багатьма необхідними спеціальностями (фондова справа, трастові та лізингові операції, аудит та ін.). З іншого боку, лише на стадії формування знаходяться структури, які забезпечують учасникам даного ринку широку номенклатуру додаткових сервісних послуг – спеціалізовані консалтингові фірми, центри професійного відбору і перепідготовки, служби цільового працевлаштування та інші [1].

Слід відзначити, що практика управління персоналом суттєво ускладнюється специфічним менталітетом значної частини робітників, перш за все – середнього і старшого віку, який сформувався за десятиліття трудової діяльності в умовах централізованої планової економіки [4]. З позиції персонального менеджменту до числа найбільш негативних проявів даного фактору слід віднести:

— недостатньо відповідальне відношення до своїх зобов'язань перед роботодавцем і до трудової діяльності в цілому;

— категоричне небажання приймати на себе відповідальність за конкретні рішення.

Звичайно, що такі недоліки суттєво знижують попит на трудові ресурси середнього і, особливо, старшого віку. На сьогоднішній день колективи банківських установ представлені працівниками з середнім віком 34 роки.

Управління працею можна представити як безперервну серію взаємопов'язаних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), серед яких окреме місце відводиться трудовій мотивації, тобто спонуканню до ефективної праці. Мотивація – це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, із якими результатами будуть робити люди. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу банку в цілому [3].

В основі мотивації праці лежить прагнення працівника задовольнити свої певні потреби на основі трудової діяльності [2]. На підставі цього ми можемо говорити про мотивовану діяльність як вільні, визначені внутрішніми причинами дії людини, спрямовані на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. А для того, щоб ці цілі органічно поєднувалися із загально-банківськими, підтримували їх, необхідно, щоб саме трудова діяльність давала можливість задовольнити потреби працівника з мінімальними витратами. І тут дуже важливо, щоб винагорода була пов'язана більшою мірою з трудовою діяльністю працівника, а не з іншими факторами, такими як службовий статус, стаж роботи, соціальний статус тощо.

Сучасні банки мають розгалужену систему матеріального заохочення, яка часто стає для них непосильним тягарем, особливо це стосується малих та середніх банків. Тому необхідно пам'ятати, що сучасна система винагороди, окрім прямих матеріальних винагород, використовує й систему моральних стимулів; важливим є не тільки розмір матеріальної винагороди, а й її організація.

На сьогоднішній день можливості зростання матеріальної винагороди банківським працівникам обмежені, тому зростає значення морального стимулювання.

Спеціалісти з персонального менеджменту виділяють наступні заходи щодо удосконалення системи мотивації праці в сучасному банку [5]:

1. Необхідно провести аналіз системи мотивації з погляду її обґрунтованості, цілісності, відповідності специфіки конкретного банку.

2. Визначити основні цілі банку в сфері кадрового менеджменту (який персонал потрібен банку), його політику в сфері винагороди.

3. Проаналізувати структуру системи мотивації, з'ясувати, чи всі необхідні елементи представлено там повною мірою.

4. Провести атестацію структурних підрозділів і визначити необхідні відмінності в системах мотивації окремих структурних одиниць.

5. Визначити категорії структурних підрозділів та працівників і відмінності у їхній мотивації.

6. Встановити взаємозв'язок цілей та завдань, відповідальності та повноважень, кваліфікації та досвіду з кількісними і якісними результатами праці.

7. Підвищувати гнучкість та прозорість системи мотивації, спрямовувати її розвиток на посилення індивідуалізації винагороди.

8. Ширше використовувати моральне заохочення як один із найдешевших та найефективніших елементів системи мотивації.

9. Налагодити постійний контроль ефективності системи мотивації.

Одним із шляхів підвищення ефективності роботи банківського персоналу є покращення рівня його професійної підготовки.

Вкладення у людські ресурси і кадрову роботу є довгостроковим фактором конкурентоспроможності й життєздатності банку. Виконуючи функцію підготовки фахівців, система вузівської освіти не може, однак, навчити людину всьому, що їй доведеться робити протягом трудового життя. Тому одним із найважливіших напрямів роботи з кадрами є саме постійне підвищення рівня кваліфікації працівників банку.

Стосовно банківських фахівців можна з певною мірою умовності говорити про своєрідну "моральну зношеність", що виявляється у поступовому "старінні" знань. Інтенсивний розвиток нових технологій, зміна законодавчої і нормативної баз спричиняють до їх професійного відставання. Професійному відставанню можна запобігти, створивши безперервний процес навчання з урахуванням вимог часу. Крім того, підвищення кваліфікації – це також можливість реалізувати себе на іншій посаді, іншій ділянці, поєднуючи максимальну професійну ефективність із потенціалом особистості.

Із переходом працівника на нову ділянку роботи його колишня кваліфікація не знижується, а процес підготовки проходить значно швидше, ніж початкове навчання. Це пояснюється тим, що працівник, окрім визначеної кваліфікації, володіє ще й загальними правилами виробничої діяльності, методикою опанування спеціальністю.

Перепідготовка – це одна з форм підвищення загальної кваліфікації, оскільки, опановуючи іншу спеціальність, працівник розвиває свої знання, уміння, навички, схильності, задатки тощо. Необхідність у перепідготовці може виникати не тільки у зв'язку з оволодінням новою спеціальністю, професією чи переходом на іншу ділянку роботи, а й у зв'язку з призначенням на вищу посаду або поєднанням одним працівником низки функцій.

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 плінністю 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.

Застосування сучасної техніки та банківських технологій, швидке поновлення їх передбачає не тільки наявність висококваліфікованого персоналу й постійний його розвиток, але і пряму зацікавленість кожного працівника банку в підвищенні якості банківських послуг, досягненні вагомих загальних результатів. Тому головна мета в управлінні банківським колективом міститься у здібності менеджера створити умови для реалізації кожним його членом своїх потенційних можливостей.

Література:

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: "Соминтек", 2007. – 256с.
2. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко, Л.О. Канищенко та ін.; За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Вища шк. – Знання, 2007. – 743с.: іл.
3. Бувевич С., Соколова Г. О стимулировании работников коммерческих банков. // Деньги и кредит. – М., 2009. – №11 – 12, с. 34 – 45.
4. Паладій М. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. // Банківська справа. – К., 2010. – №5, с. 29 – 31.
5. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. // Банківська справа. – К., 2007. – №3, с.61 – 63.