

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ БАНКУ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 9, с. 103–105

Управління персоналом банку, як і управління персоналом взагалі, — це складний і різнобічний процес. Специфіка діяльності банківської установи передбачає наявність у банківських працівників, особливо тих, хто безпосередньо здійснює банківські операції (касові, розрахункові, кредитні, депозитні, з цінними паперами тощо), сукупності високих професійних якостей. Це комплексне поняття, що охоплює такі вимоги:

- високий рівень знань, умінь і навичок, що дають змогу працівникові виконувати покладені на нього завдання, перебуваючи в мінливому нормативному полі;
- почуття відповідальності за доручений напрям роботи (незважаючи на те, чи то робота у відділі кадрів, чи прийняття рішення про видачу “великого” кредиту);
- високі комунікативні якості, оскільки банківська праця — це, по-перше, постійне спілкування в колективі, по-друге — робота з клієнтами;
- лояльність щодо рішень керівництва, підтримання корпоративного духу;
- морально-етичні якості, у тому числі пов’язані зі збереженням банківської і комерційної таємниці тощо.

Зазначені вимоги є базовими для всіх банківських установ, як безпосередньо банків — юридичних осіб, так і для їх структурних підрозділів, розташованих і у великих адміністративно-економічних центрах, і в регіонах.

Проте, як свідчить практика, існує певна диференціація діяльності столичних і регіональних фінансово-кредитних установ. Розглядаючи лише кадровий аспект, зазначимо, що це викликано, як правило, тим, що у більшості регіонів, по-перше, ринок праці не переповнений професіоналами — банкірами і фінансистами, по-друге, часто відсутні кадрові агенції, що надають послуги з профе-

сійного підбору кадрів, які б водночас займалися пошуком і акумулюванням даних про наявні вакансії, з одного боку, і наявних фахівців — з іншого. По-третє, роботодавець для роботи в банківській установі часто висуває до кандидата вимогу про наявність досвіду роботи. У принципі це виправдано, оскільки вчити працівника “з нуля” не вигідно і неперспективно. Проте не будь-який досвід корисний. Іноді фахівець-банкїр не завжди повною мірою усвідомлює відповідальність за покладені на нього завдання, а іноді просто “розбещений” високими заробітками при майже цілковитій відсутності відповідальності. Особливо це стосується банків, що припинили існування саме через брак належного менеджменту.

Наразі доводиться констатувати, що банківська діяльність поступово втрачає колишню привабливість, яка полягала у доволі високій і стабільній заробітній платі, цікавій і різноплановій роботі, пов’язаній з керівництвом як людськими, так фінансовими ресурсами, і загалом у відчутті належності до “білих комірців”. Праця в банку при властивій їй відповідальності стає дедалі одноманітною, навіть в окремих випадках рутинною. Джерела цих явищ полягають в усе ще недостатньо розвипених фінансових ринках, невеликій кількості реально працюючих грошових інструментів при постійно зростаючій зарегульованості банківської діяльності.

Персонал, що працює в банках України, можна умовно поділити на три групи. І у процесі управління персоналом банку необхідно враховувати цей розподіл та властиві кожній групі особливості.

Отже, перша група — це начальники управлінь, керівники відділень, філій, відділів, провідні фахівці, кваліфіковані працівники середнього і старшого віку. Їх вік — 35–50 років, стаж роботи в банківських установах — 5–10 років і більше, переваж-

но жінки, що мають середню спеціальну бухгалтерську або вищу (проте не завжди фінансову) освіту. Завдяки працездатності і нагромадженому досвіду вони досконало володіють тонкощами бухгалтерської справи, знають нюанси взаємовідносин у банківській сфері. Як правило, у тих, хто працював чи продовжує працювати безпосередньо з клієнтами, склалися стабільні ділові відносини з деякими з них. У цьому полягає обопільна вигода як для клієнта, так і для банку. Клієнт знає про добрі відносини і розраховує на відповідне ставлення до себе, іноді на певні поступки з боку банку. Банк, вважаючи клієнта “своїм”, впевненіший у тому, що той не “підведе” з кредитом, вчасно розрахується за послуги, надасть відповідну документацію тощо.

Співробітники першої групи болісно сприймають будь-які зміни в умовах роботи, нові банківські інструкції та існування будь-якої невизначеності у змісті роботи. Характерна для них риса — високий рівень відповідальності, прагнення працювати максимально точно і без помилок. Вони часто беруть роботу додому або допізна працюють на робочому місці. Це повинно помічати керівництво і не піддавати критиці, оскільки саме ці працівники створюють основу будь-якої банківської установи. Плинність кадрів серед цієї групи найнижча.

Представникам цієї групи властивий високий рівень мотивації. Вони, як правило, відчують потребу в постійному оновленні фахового досвіду. Отримавши освіту переважно за радянських часів, вони мають труднощі із засвоєнням нових, “ринкових” знань і з подоланням застарілих, неефективних способів і методів роботи. Для них доречним буде підвищення кваліфікації, а також участь у фахових семінарах з окремих питань банківської діяльності.

Друга група банківських працівників — люди активного, працездатного віку — 30–40 років, відкриті для новацій, які прийшли до банків з різних фахових сфер діяльності: організаційно-управлінських структур, партійних, комсомольських і профспілкових органів, сфер науки, освіти і військово-промислового комплексу (здебільшого інженери, економісти, математики, фізики). Практично всі мають вищу освіту, дехто — кандидатські й докторські наукові ступені. Багато фахівців цієї групи мали у своїй галузі певний статус, навіть визнання, ім'я. Потрапивши в нове середовище, вони стикаються з необхідністю професійного і особистого самоствердження на новому робочому місці. Часто керівництво банків як умову для успішного просування службовими сходами висуває одержання другої економічної освіти, якщо

працівник має непрофільний стосовно банківської сфери диплом. Іноді банки навіть погоджуються оплатити таке навчання. Так само важливими є проблеми, пов'язані з подоланням тиску з боку банківських працівників першої групи, тобто професіоналів, які не бажають “відавати” високі посади “повачкам”.

Представники другої групи, особливо ті, хто досяг певного рівня в банківському середовищі, неохоче міняють місце роботи в банку на небанківську діяльність, сприймаючи це як “пониження в посаді”. Плинність кадрів серед цієї групи працівників порівняно невисока.

Третю групу утворюють молоді люди віком 23–30 років, які тільки-но або нещодавно закінчили фахове навчання. Вони займають у банках різні посади — від касира до керуючого. Як правило, мають економічну, навіть банківську освіту. Працівники цієї категорії впевнено почуваються в нових економічних умовах, швидко пристосовуються до змін у законодавчо-нормативному полі, добре володіють сучасними інформаційними технологіями (з комп'ютером “на ти”), мають наміри здійснити швидку кар'єру (орієнтовані на успіх). З першого погляду складається враження, що ця група банківських працівників — найблагополучніша. Глибший аналіз свідчить про небеззаперечність цього твердження.

Молоді банківські працівники все ще стикаються з труднощами, пов'язаними з відсутністю сформованого професійного співтовариства. Хоча останніми роками помітна тенденція до зближення молодих банкірів, коли між працівниками різних банків, банківських філій і відділень, розташованих в одному регіоні, як правило, місті, встановлюються дружні відносини. Цьому сприяють постійний рух кадрів між установами банків, а також необхідність компетентної поради чи, взагалі, в обміні точками зору стосовно спірних питань професійної діяльності. Але повна або часткова відсутність фахової спадкоємності в межах однієї банківської установи вкрай негативно впливає на якість і результативність роботи як молодих фахівців, так і установи взагалі. Не існує необхідних і загальноприйнятих морально-етичних цінностей, що регламентують механізм взаємодії в банківській сфері, не розроблені ефективні правові механізми банківської справи, потребує суттєвого доопрацювання комплекс банківських нормативних актів.

Внаслідок цього молоді банківські працівники не в змозі інтенсивно включитись у професійну діяльність, виникають конфлікти з працівниками старшого віку, у молоді формується неадекватна самооцінка власних можливостей, не відбуваєть-

ся планування кар'єри. Часто це змушує їх шукати нове місце роботи. Плинність кадрів у цій групі висока.

Зазначимо, що управління персоналом банку — це процес впливу банку на працівників для реалізації своїх цілей. Ефективність управління персоналом організації, що поєднує як методи кадрового менеджменту, так і технології самоменеджменту, визначається ступенем досягнення її співробітниками таких цілей, а банку загалом — реалізації своєї стратегії.



Література

1. *Альшевская Н.* Необходимость и особенности управления персоналом в банке // Прил. к науч. журн. "Персонал". — 1999. — № 4. — С. 150–153.
2. *Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А.* Банківський менеджмент. — К.: Основи, 1999. — С. 324–349.
3. *Рубайлова С.* "Нестандартный" подход в системе мер по стабилизации деятельности банков // Управление персоналом. — 2000. — № 1. — С. 76–79.