

УДК 336.719

DOI:10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-46-52

КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

Сергєєва О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-5523-3894

Анотація. У статті висвітлені практичні аспекти організації та впливу кадрової політики банку на ефективну діяльність його персоналу та визначено, що мотивація персоналу до кар'єрного зростання позитивно впливає на діяльність банку в цілому. Рекомендовано в сучасних реаліях в кадровому менеджменті банків враховувати наступні напрями, такі як: якісний розвиток банківського працівника і використання його потенційних можливостей, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи, регулювання соціальної структури персоналу банківської установи. За результатами дослідження зазначено, що для формування якісної кадрової політики необхідно оцінювати фактичний склад персоналу, особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей та характеристик банківських працівників та їх перспектив до кар'єрного зростання саме в цій банківській установі.

Ключові слова: банк, кадрова політика, персонал, кар'єра, плінність.

STAFF CAREER DEVELOPMENT AS COMPONENT OF BANK PERSONNEL POLICY

Sergeeva Elena, PhD (Economics), Associate Professor, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-5523-3894

Abstract. Introduction. With the intensification of the banking competition at the domestic and foreign markets it is especially important to increase the efficiency of the banks through the lens of the impact of the quality personnel policy on the formation of human resources, their effective operation and motivation for career growth.

Purpose. Under the modern conditions of the redistribution of property, the increase of the openness of the Ukrainian economy, the formation of the labor market, the deterioration of the demographic and migration situations, etc., the issue of career growth of the bank staff as a component of the personnel policy requires constant improvement.

Results. The necessity to harmonize the personnel policy and the banking institution strategy covers the main management functions and can be properly implemented in the staff career development through the following focus areas: staff selection, hiring and training to achieve the goals of the banking institution; staff evaluation as the best use of the employees potential and their rewarding; guarantees of the social responsibility of the banking institution to each employee.

The following steps should be taken into account in the areas of the optimization of the career development of the bank staff in terms of the personnel management: constant evaluation of the actual structure of the staff and its features, the presence of professionally important and personal qualities and characteristics of the bank employees, their career prospects in the definite bank institution.

Conclusions. The research determined the necessity to review the personnel policy of the banking institution depending on market challenges in order to develop the staff careers, namely: to identify promptly the level of staffing and staffing needs, the need for adaptation and training of the staff without specialized education, the management styles, the social-psychological climate, the innovation potential, the adequate model of the banking efficiency.

Keywords: bank, personnel policy, staff, career, employee turnover.

JEL Classification: B210, C000, D030, G340

Постановка проблеми. В умовах загострення банківської конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках особливе значення набуває підвищення ефективності діяльності банків, однак, будь-які заходи щодо підвищення ефективності банків неможливі без відповідного кадрового менеджменту. Причому першорядне значення має не стільки чисельність працівників, а саме формування кадрового потенціалу банків, його ефективна діяльність, кар'єрне зростання, формування в працівниках нетрадиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання в кризові та після кризові періоди розвитку економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню цього питання розглядалися науковцями як С.В. Алексєєва [1], Л.В. Балабанова [2], Н.П. Беляцький [3], М.Д. Виноградський [4], В.Н. Гавва [5], Н.Л. Гавкалова [6], В.М. Гриньова [7], В.О. Радкевич [8], Л.І. Міхайлова [9], В.В. Коваленко [10] та ін. значна увага яких, приділена дослідженню професійної

та кваліфікаційної структури кадрів та стимулювання розвитку персоналу банку.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних умовах за ринки збуту, перерозподілу власності, збільшення відкритості економіки України, становлення ринку праці, погіршення демографічної та міграційної ситуації тощо, наукові праці у цьому напрямку не охоплюють усього спектру проблем управління кар'єрним зростанням та удосконалення структури персоналу банків та потребує подальшого детального аналізу.

Мета дослідження. Мета дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів щодо формування елементів кадрової політики в діяльність банків та формулювання рекомендацій щодо впровадження напрямів кар'єрного зростання персоналу у складову кадрової політики банків.

Основний матеріал. Процесну сутність кар'єри підкреслюють автори, які визначають кар'єру як "процес", "дії", "рух", "розвиток", проходження працівника шляхом опанування якихось цінностей, благ, визнаних у суспільстві або організації [7].

Формування кадрової політики в банківських установах, в тому числі кар'єрне зростання в сучасних банках здійснюється за принципом установлення ієрархічної структури його складових. Ієрархія цілей становить декомпозицію цілей вищого рівня до цілей низького рівня. Цілі вищого рівня носять більш широкий характер і мають довгостроковий термін досягнення. Цілі інших рівнів виступають проміжними етапами досягнення цілей вищого рівня. У практиці відомий такий вигляд дерева цілей, яке можливо адаптувати до менеджменту персоналу банківської установи та рівнів кар'єрного зростання (рис. 1).

Необхідність узгодження між собою кадрової політики та стратегії банківської установи охоплює основні функції управління та як слід може реалізовуватись в кар'єрному зростанні персоналу та потрібно включати: підбір, наймання і формування персоналу для найкращого досягнення цілей банківської установи; оцінку персоналу - як найкраще використання потенціалу працівників і його винагорода; забезпечення гарантій соціальної відповідальності банківської установи перед кожним працівником.

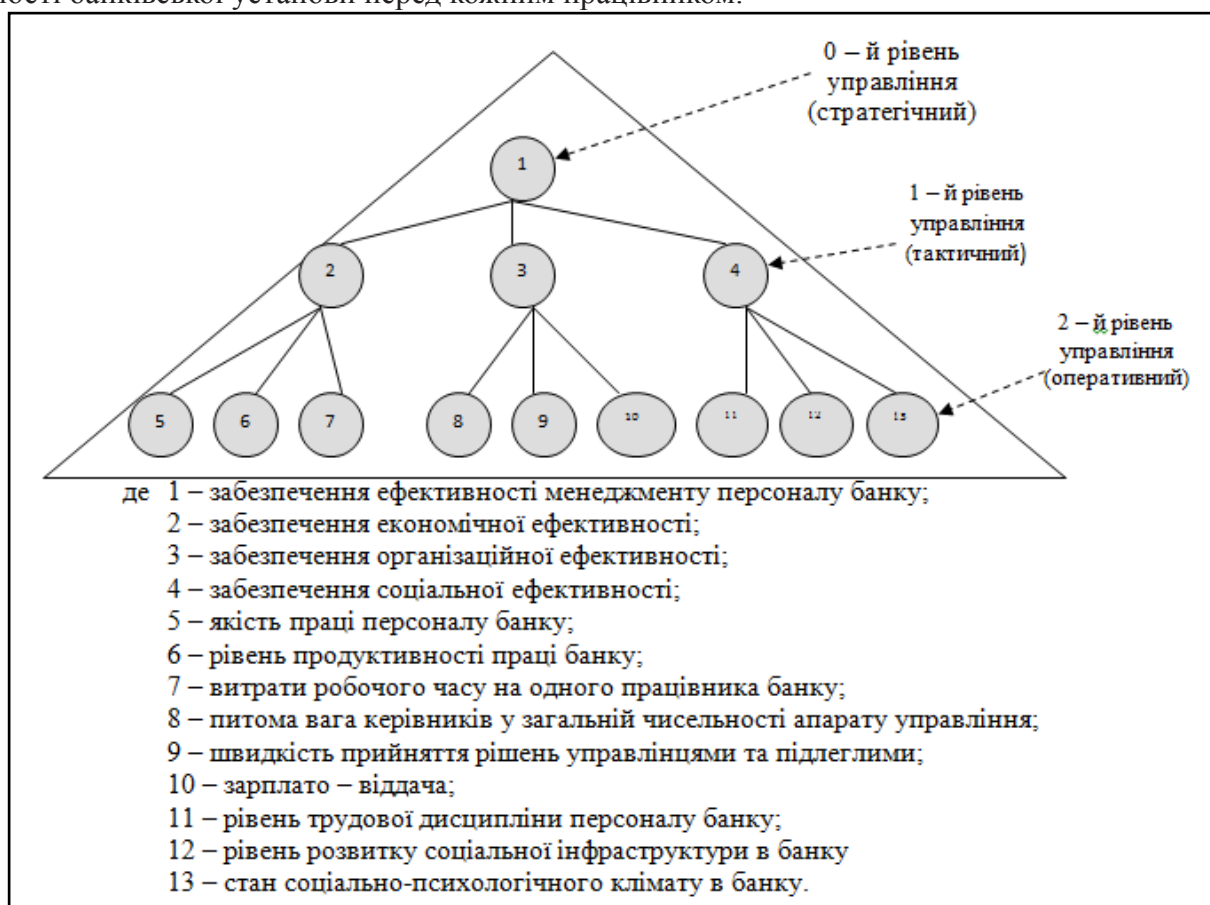


Рис. 1. Дерево цілей, адаптоване до мети забезпечення ефективності управління кадрами банку

Джерело: розроблено автором [9, с. 121]

В сучасних умовах банківські установи зіткнулися з проблемою міграції співробітників банків з однієї установи до іншої, причиною є перш за все, це не можливість кар'єрно зро-

стати як фахівець в даній установі.

Отже, для стабілізації плинності кадрів банків, в кадровому менеджменті банку необхідно враховувати наступні напрями:

- якісний розвиток банківського працівника і використання його потенційних можливостей;

- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи;
- регулювання соціальної структури персоналу банківської структури.

Як результатом при розв'язанні цих задач у практичному плані можна виділити наступні основні функції кадрової політики та їх плинністю:

- прогнозування ситуації на ринку праці і у власному колективі для вживання запобіжних заходів;

- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспектив на фінансовому ринку України;

- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально - комфортних умов в колективі, розв'язання приватних питань психологічної сумісності співробітників.

Слід зазначити, що функції кадрового управління дуже тісно зв'язані між собою і утворюють в сукупності певну систему роботи з персоналом банківської установи, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коректування всіх інших зв'язаних функціональних завдань і обов'язків.

При формуванні кадрової політики банку, на стадії формування персоналу, керівництво покликано розв'язувати наступні задачі: забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці; оптимізацію структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Розглядаючи кар'єрне зростання працівників як складову кадрової політики банку можна виділити основні елементи, що реалізують наступні функції:

1. Організаційну: інформованість пошукувачів роботи про набір кадрів і строках набору; обсяг коштів, виділених на підготовку кадрів і ін.;

2. Відтворювальну: створення навчально-матеріальної бази та розвиток персоналу з метою можливості їх постійного професійного зростання.

Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так і однією особою, залежно від масштабів самого банку і ступеню розвитку кадрової політики банку. Основне призначення полягає в чіткому формулюванні завдань і функцій управління в цілому і окремих адміністраторів зокрема; у ясного розумінні механізму дії на трудові ресурси банківських установ.

При правильному формуванні кадрового менеджменту банку необхідно враховувати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших інструментів та ефективність впровадження цих чи інших інструментів. Арсенал вживаних засобів (методів роботи з кадрами, виражених в різних організаційних формах) достатньо різноманітний: кадрове планування; управління змінами; оптимізація чисельності і структури персоналу банку; регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийняття на роботу, розстановки і звільнення працівників банку; структуризація робіт, їх нова компоновання; формування нового змісту праці, посадових обов'язків; управління витратами на персонал як засобом дії на розвиток трудового потенціалу працівника; організація праці як засіб створення обстав, сприяючій максимальній віддачі виконавця в процесі роботи; управління трудовим навантаженням працівників банків, політика винагороди за працю, його високі результати; надання соціальних послуг як засоби мотивації; стабілізації колективу банку; соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії); формування корпоративної культури банку.

Отже, частина цих засобів має організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з дією працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії і ін.).

На нашу думку, основу концепції кадрового менеджменту в банківських установах в сучасних реаліях є зростаюча роль особистості – банківського працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стає перед ефективністю діяльності банківської установи.

Слід визначити, що розробка вимог до персоналу банку проводиться класично на основі штатного розкладу, поточного і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Вона полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей, але не завжди глибоко розуміються на кадровій політиці керівники різних рівнів і фахівці кадрових служб, серед яких є персонал із технічною освітою. Звідси неуважне ставлення керівництва до інтересів соціального і культурного характеру, планування й організації роботи з підпорядкованим персоналом.

Таким чином, до напрямків оптимізації кар'єрного зростання персоналу банку, в кадро-

вому менеджменті необхідно враховувати наступні кроки: удосконалювати організаційно - кадровий аудит який визначається як оцінка відповідності структурного і кадрового потенціалу банку його цілям і стратегії розвитку. Він проводиться і метою підготування до прийняття стратегічних рішень про розвиток банківського бізнесу. Оцінці підлягають три основних аспекти організаційної реальності: кадрові процеси - напрямки діяльності банку стосовно персоналу; побудова організації - співвідношення основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації; якісні і кількісні характеристики персоналу банку. Менеджерам з персоналу банків, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в банківську установу та як особистість - працівник може будувати своє кар'єрне зростання у даному банку. Стислий опис таких процесів представлений в таблиці 2.

Виходячи с таблиці 1 можливо зазначити, що проводячи організаційно-кадровий аудит, керівництво та менеджери з персоналу банківської установи повинні розв'язувати важливі питання, чи володіє банківська установа достатнім людським ресурсом функціонування, чи можливо використовувати кадрові ресурси працювати достатньо ефективно і відповідно до обраної стратегії банківської установи, а для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик банківських працівників та їх перспектив до кар'єрного зростання саме в цій банківській установі.

Таблиця 2

Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах в банках

| Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах в банках | Індикатори аудиту (параметри діагностики) |
|---|--|
| 1. Планування трудових ресурсів банківської установи | Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку банківської установи, що є потребу в кадрах. |
| 2. Набір персоналу в банківську установу | 1. Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. 2. Тісне співробітництво з профільними вищими навчальними закладами (через гостеві лекції, проведення тренінгів, круглих столів, виробничих практик, участі в дуальній освіті). 3. Удосконалення взаємовідносин банків із стейкхолдерами всіх рівнів. 4. Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами 5. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). |
| 3. Добір персоналу в банківську установу | 1. Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. 2. Аналіз змін кадрового потенціалу банку за умовами ринку. |
| 4. Розробка системи стимулювання персоналу в банківській установі | 1. Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. 2. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності та прибутковості банківської установи. 3. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди працівників банківської установи. |

| | |
|---|--|
| 5. Адаптація персоналу в банківській установі | 1. Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом пів року, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). 2. Опис проблем, що виникають у період адаптації персоналу банку. |
| 6. Навчання персоналу банківської установи | 1. Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. 2. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці та соціально-психологічного клімату і т.д.) |
| 7. Оцінка трудової діяльності персоналу банківської установи | Оцінка атестації персоналу банку, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації. |
| 8. Підвищення, зниження, переклад, звільнення | 1. Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. 2. Оцінка результативності методів планування кар'єрного зростання персоналу банку. |
| 9. Підготування керівних кадрів банківської установи | 1. Аналіз і проектування управлінської діяльності в банківській установі. 2. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу. |
| 10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині банківської установи | 1. Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в банку. 2. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам банку (цілям, структурі, фінансам, системі управління, кадровому складу). 3. Визначення потреби в підготованні та реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації |

Джерело: складено автором за матеріалами [9]

Висновки. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що при формуванні кадрової політики банків необхідно включати:

- 1) оцінку укомплектованості кадрового складу банку в цілому і по рівнях управління, включаючи оцінку заможності персоналом технологічного процесу;
- 2) оцінку відповідності рівня підготовленості кадрів вимогам діяльності банківської установи;
- 3) аналіз структури кадрового складу банку відповідно до вимог технології і класифікаторів посад;
- 4) аналіз структури кадрового складу по соціально-демографічних характеристиках;
- 5) оцінку плинності кадрів.

В результаті дослідження було встановлено, що управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі процесів економічного, політичного та соціального характеру. Тому, за доцільне є вирішення питань щодо

вибору; розробки та запровадження системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо кадрового забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними [10].

Отже, для кар'єрного зростання персоналу банку необхідно постійно проводити аудит кадрового складу та кадрового потенціалу банківської установи, який включає такі напрями як необхідність переглядати кадрову політику банківської установи в залежності від викликів ринку, а саме своєчасно виявляти рівень кадрової заможності та потребу в персоналі; потреби в адаптації та навчанні персоналу, стосовно тих працівників, які мають непрофільну освіту; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; адекватної моделі ефективності банківського бізнесу.

Список літератури

1. Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / [С. В. Алексєєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов]; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. 186 с.
2. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 179 с.
3. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Деловая карьера. Мн.: Высшая школа, 2001. 170 с.
4. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виногородський, А. М. Виногородська, О. М. Шканова. К. : КОНДОР, 2002. 518 с.
5. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Цент учбової літератури, 2004. 224 с.
6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособие. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправл. и доп. X. : ИД "ИНЖЭК", 2005. 304 с.
7. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
8. Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Романенко Є. О., Дачій О. І., Щокін Р. Г., Мірошніченко О. В., Колишко Р. А., Притоманов С. О., Короткова Л. І. Перспективи розвитку професійної освіти у взаємодії із соціальними партнерами. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2020. Випуск 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6-5965> (Дата звернення: 10.06.2021).
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. Закладів. К.: Центр учбової літератури, 2016. – 248 с.
10. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал*. 2020. Випуск 2. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/208455/208721> (Дата звернення: 21.06.2021).

References

1. Aliksieieva S. V., Yershova L. M., Zakatnov D. O., Lozovetska V. T., Orlov V. F. (2018) Planuvannya y rozvytok profesiinoi kariery uchnivskoi molodi u systemi profesiino-tekhnichnoi osvity [Planning and development of professional career of student youth in the system of vocational education]. Zhytomyr: «Polissia» [in Ukrainian].
2. Balabanova L.V., Krutushkina O.V. (2012) Stratehichne upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy [Strategic management of marketing communications]. Donetsk: DonNUET [in Ukrainian].
3. Beliatskyi N.P. (2001) Menedzhment. Delovaia karera [Management. Business career]. Mn.: Vysheishaia shkola [in Russian].
4. Vynohradskyi M.D., Vynohorodska A.M., Shkanova O.M. (2002) Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of the manager's work]. K. : KONDOR [in Ukrainian].
5. Havva V. N., Bozhko E. A. (2004) Potentsial pidprijemstva: formuvannya ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]. K.: Tsent uchbovoi literatury [in Ukrainian].
6. Havkalova N. L., Markova N. S. (2005) Menedzhment personala [Personnel management]. Kh. : YD «YNZhЭК» [in Russian].
7. Hrynova V. M., Novikova M. M., Nebylytsia O. A. (2013) Upravlinnia kariernym zrostanniam personalu pidprijemstva [Management of career growth of the personnel of the enterprises] Kh. : Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
8. Radkevych V. O., Borodiienko O. V., Romanenko Ye. O., Datsii O. I., Shchokin R. H., Miroshnychenko O. V., Kolyshko R. A., Prytomanov S. O., Korotkova L. I. (2020) Perspektyvy rozvytku profesiinoi osvity u vzaiemodii iz sotsialnymy partneramy [Prospects for the development of vocational education in cooperation with social partners]. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6-5965> (accessed June 10, 2021) [in Ukrainian].

9. Mykhailova L. I. (2016) Upravlinnia personalom [HR]. K.: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

10. Kovalenko V.V., Sergeeva O.S. (2020) Steikkholdery ta yikh vplyv na rozvytok bankivskoho biznesu [Stakeholders and their impact on the development of the banking business]. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/208455/208721> (accessed June 21, 2021) [in Ukrainian].