

## ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

*Розглянуто особливості кадрової політики сучасних банків; доведено, що формування системи планування кадрового забезпечення діяльності банку повинно базуватись на запропонованих концептуальних положеннях. Визначено основні елементи системи планування: мету, завдання, принципи, об'єкти та суб'єкти; сформовано етапи планування кадрового забезпечення. Розкрито особливості та недоліки методів формування планів управління персоналом банку, що використовуються керівництвом (зверху вниз) та керівниками і працівниками підрозділів (знизу вгору). Розроблено та запропоновано рекомендації по удосконаленню процесів планування кадрового потенціалу з метою побудови ефективної банківської кадрової політики.*

*Ключові слова:* планування, персонал банку, кадрова політика, мотивація.

A. M. KUZNIETSOV  
Public Joint Stock Company "FINBANK", Odessa

### PLANNING PERSONNEL SUPPORT OF THE BANK

*Abstract – The purpose of the article is to determine the characteristics of the planning of staffing the bank's activities and recommendations to improve planning processes in order to build an effective personnel policy. The main objectives of the study is to determine the essential features of the bank's human resources policy and planning components of staffing bank.*

*The features of modern personnel policy banks; shown that the formation of planning staffing activities of the bank should be based on the proposed conceptual positions. The basic elements of planning: goals, objectives, principles, objects and subjects; formed planning stages staffing. The features and shortcomings of the methods of forming management plans for bank staff, used the direction (downward) and the heads of departments and employees (bottom to top). Developed and offered recommendations to improve the planning of human resources in order to build an effective banking personnel policy.*

*Key words:* planning, bank staff, staffing, motivation.

**Постановка проблеми.** Процеси планування діяльності банківських установ є найважливішою функцією управління, що впливає на ефективність банківської діяльності. Актуальність планування зростає в сучасних умовах, які характеризуються змінами, що відбуваються в економіці України та її банківському секторі. Ці зміни обумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками, насамперед інтеграцією, глобалізацією, необхідністю забезпечення конкурентоспроможності країни та поліпшення рівня якості життя населення. Все це посилює відповідальність банківської системи за рішення сучасних соціально-економічних завдань.

Рушійною силою перетворень у банківській системі є персонал – основний інтелектуальний ресурс. Саме від ефективної діяльності персоналу залежить конкурентоспроможність банку та збереження його конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції на фінансовому ринку. Тому професійний рівень персоналу, його компетентність та вмотивованість є визначальними при оцінці перспектив розвитку банку.

Вказане підтверджує необхідність розробки та впровадження нових методологічних підходів до процесів формування кадрової політики у банках, як інструменту підвищення ефективності управління потенціалом. Побудова ефективної кадрової політики передбачає проведення комплексу підготовчих заходів, одним з яких є планування кадрового забезпечення діяльності банку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем кадрового забезпечення банківських установ присвячено праці провідних учених, таких, як: О. Васюренко, М. Гончаренко, О. Кириченко, М. Мельник, В. Міщенко, Т. Турченко. Так, О. Васюренко визначає, що існує ефективне мотивування залежить від предмета, цілей, обліку особливостей і знання персоналу, мотивування найбільш яскраво виявляється в механізмі управління, але можливості ефективного мотивування повинні бути закладені й у методології, і в організації стимулювання [1, с. 127].

В. Міщенко запропонував напрями та завдання мотивації: досягнення; система участі; навчання; відданість; корпоративна культура; винагорода; мотивація організацією та управлінням; визнання (полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок у збільшення добробуту банку) [2, с. 438]. М. Гончарова та Т. Турченко аналізують механізми регулювання ефективності мотивації працівників банків та формулювання психологічної поведінки персоналу [3, с. 65].

Отже, аналіз наукових праць дозволив дійти висновку, що вченими досліджуються в основному загальні тенденції розвитку теоретичних засад та методичних підходів щодо ефективності кадрового забезпечення, процесів формування концепції трудової мотивації персоналу банків, проблем формування мотиваційних механізмів. Наукові напрацювання стосовно банківського персоналу хоч і досить значні, проте проблеми планування кадрового забезпечення персоналу банку залишаються недостатньо розробленими як у теоретичному, так і в методично-практичному аспектах.

**Метою статті** є визначення особливостей планування кадрового забезпечення діяльності банку та розробка рекомендацій з удосконалення процесів планування з метою побудови ефективної кадрової політики. Основними завданнями дослідження є визначення суттєвих ознак кадрової політики банку та складових системи планування кадрового забезпечення банку.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрове забезпечення банків – це сукупність всіх працівників, які здійснюють покладені на них обов'язки, що закріплені посадовими інструкціями та іншими нормативними положеннями та забезпечують виконання функцій банку в межах своїх повноважень і компетенцій. Планування кадрового забезпечення, будучи однією з найважливіших функцій менеджменту банку, створює умови для розвитку управлінського процесу, визначає його мету, перспективи, методи оцінки ефективності інвестицій у персонал, методичні підходи до проведення економічного аналізу кадрового забезпечення з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень завдань кадрової політики.

Загальною метою планування кадрового забезпечення банків є визначення конкретних поточних і перспективних потреб банку в цілому і його структурних підрозділах у трудових ресурсах.

При організації процесів планування необхідно використовувати інформацію, яка формується у блоки: інформація перспективного характеру з боку вищого керівництва банку про очікувані зміни його потреб у трудових ресурсах внаслідок розширення або скорочення ділової активності, інформація поточного характеру з боку керівництва структурних підрозділів банку про наявність у них вакантних робочих місць, що підлягають негайному заміщенню. Основним завданням кадрової політики є побудова ефективної системи управління персоналом банку, що забезпечує досягнення стратегічних та статистичних цілей діяльності банку.

Стратегічний та статистичний аспекти кадрової політики тісно взаємопов'язані: правильний вибір стратегії утворює сприятливі можливості для рішення тактичних завдань, це пояснюється тим, що тактика охоплює низку конкретних практичних заходів, способів та прийомів реалізації обраної стратегії управління персоналом; підпорядковує стратегію і в той же час корегує окремі напрямки використання та формування людських ресурсів банку в рамках коротких проміжків часу; забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку з найменшими витратами часу та людських ресурсів в поточному періоді. Система планування кадрового забезпечення в умовах глобалізації і розвитку банківських комунікацій та технологій повинна враховувати особливості сучасного етапу розвитку національної банківської системи.

Формування такої системи повинно базуватись на наступних концептуальних положеннях: по-перше, система планування кадрового забезпечення повинна включати методи оцінки стану зовнішнього середовища та поточного стану банку. Використання таких методів дозволить оцінити потенційні можливості банку для подальшого розвитку бізнес-процесів банку та можливості його кадрового потенціалу виконувати завдання зростання, по-друге, важливою складовою системи планування повинна бути оцінка визначення готовності персоналу банку до ефективного виконання нових завдань, що сформульовані керівництвом і забезпечення успішної роботи банку в цілому, по-третє, готовність персоналу до здійснення поставлених завдань повинно полягати у виконанні банком наступних вимог: персонал має необхідну кваліфікацію; створюються необхідні умови для ефективної роботи та професійного кар'єрного зростання співробітників; існує чіткий розподіл функцій між підрозділами і працівниками банку; забезпечується необхідна координація дій між структурними підрозділами, по-четверте, у банку необхідно створити ефективну систему трудової мотивації, яка сприятиме формуванню готовності персоналу до вирішення складних завдань, що виконуються декількома структурними підрозділами одночасно. За умови виконання даних вимог забезпечується максимально ефективне виконання персоналом банку завдань, пов'язаних з плануванням припустимих темпів зростання.

Система управління персоналом дозволяє розглядати процеси формування кадрової політики банку як систему комплексного дослідження структури управління персоналом банку в цілому, так і найважливіших її складових окремо. Такий підхід визначає багаторівневе формування кадрової політики банку. Під багаторівневим ми розуміємо той факт, що процес формування кадрової політики банку може проходити потоком “зверху-вниз”, а також і потоком “знизу-вгору” (рис. 1).



Рис. 1. Підходи щодо формування кадрової політики

Напрямок формування кадрової політики “зверху–вниз” здійснює “перший” рівень управління персоналом банку, представлений блоком керівництва банку. Цей напрямок визначає загальну політику розвитку банку, що згодом розбивається на стратегії, цілі, плани для конкретного підрозділу банку. За рахунок участі вищого керівництва банку забезпечується висока якість оцінки зовнішнього середовища та визначення тенденцій динаміки результатів оцінки, зв'язок із загальною стратегією розвитку банку, визначення пріоритетів на ринку банківських послуг.

Плани управління персоналом банку, розроблені керівництвом, визначають основні напрямки кадрової політики, цілі та плани для наступного рівня керівництва. У цьому варіанті топ-менеджери банку формують завдання і визначають планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів. Керівники підрозділів розробляють конкретні заходи досягнення планових показників, які потім подаються на розгляд топ-менеджерів банку й узгоджуються. Такий підхід на нашу думку ефективний тоді, коли потрібно швидко реагувати на зміну зовнішніх умов і на жорстку конкуренцію. Недолік цього варіанту – керівники банку можуть не врахувати особливості діяльності підрозділів, тому доводити такі планові показники, які неможливо виконати.

Інший напрям, “знизу–вгору” формується керівниками та працівниками підрозділів банків. Тобто кожний підрозділ розробляє власну стратегію, політику та плани розвитку й досягнення загальних цілей

У другому варіанті – при плануванні кадрової політики “знизу вгору” – кожний підрозділ самостійно розробляє план, виходячи із власних можливостей і потреб. Остаточний варіант плану визначається в ході обговорення між топ-менеджерами банку та керівниками підрозділів. Недоліком цього варіанту є вірогідність формування “знизу” необґрунтованих рішень або недостатньо аргументованих змін у кадровому складі персоналу банку. Причиною цих недоліків може бути відсутність поняття корпоративних цілей, зв'язку планів розвитку підрозділів з фінансовим забезпеченням процесів підвищення якості персоналу банку в цілому. Необхідно зазначити, що планування персоналу представляє собою безперервний процес визначення кількісних та якісних параметрів розвитку кадрового напрямку діяльності банку.

Основними цілями процесів планування забезпечення банків якісним персоналом є визначення змін у кадровій політиці у таких напрямках: загальної чисельності працівників банку (тобто завдань щодо збільшення або скорочення персоналу); вимог до професійних та особистих якостей працівників, що посідають конкретні посади; інших елементів системи управління персоналом у рамках конкретних операційних підсистем банку.

Вивчення законодавчих і нормативних джерел, сучасних теорій планування та управління персоналом вказує на необхідність використання методичних принципів для створення ефективної кадрової політики, адекватної сучасному періоду розвитку банківської діяльності.

Досліджуючи принципи планування кадрового забезпечення банківської діяльності, на нашу думку, потрібно виходити із загальнотеоретичних положень. Термін “принцип” походить від латинського “*principium*”, яке означає: 1) центральне положення, особливість, що є основою створення або здійснення чого-небудь; 2) внутрішнє переконання, погляд на речі, які зумовлюють норми поведінки; 3) основа якого-небудь пристрою, прикладу [4, с. 78].

Саме дотримання принципів є підґрунтям створення наукових підходів до методологічних засад планування кадрового забезпечення банківської діяльності. Принципи повинні доповнювати дію економічних законів і закономірностей, розкривати притаманні їм сутність, риси та зв'язки, що постійно повторюються між елементами системи планування кадрового потенціалу.

Отже, основними методичними принципами організації планування процесів формування кадрової політики є наступні: пріоритет завдань корпоративного рівня (тобто банку в цілому, а не його окремих підрозділів або напрямків діяльності); комплексний характер планування в частині окремих напрямків персонального менеджменту; раціональне визначення “ієрархії цілей” у тому числі – між цілями перспективного й поточного характеру розвитку компетенцій персоналу банку; забезпечення безумовної об'єктивності визначення внеску кожного працівника банку у результати діяльності банку (у т.ч., шляхом постійного контролю над виконанням планів); постійне співвіднесення планових завдань і реальних можливостей їх виконання персоналом банку.

Важливим елементом системи планування кадрового забезпечення банківської діяльності є об'єкти процесу управління, до основних з них слід віднести: формування стратегії управління; планування вимог до робочих місць (посадам); планування процесу додаткового навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу; планування процесу періодичного контролю діяльності персоналу (наприклад, шляхом формування щорічного графіка атестацій); планування резерву на висування; планування витрат на управління персоналом; планування процесів соціальної й психологічної підтримки персоналу.

Процеси планування кадрового забезпечення банківської діяльності необхідно, на наш погляд, здійснювати у такій послідовності.

На першому етапі – здійснюється планування професійних (кваліфікаційних) і особистісних якостей персоналу, диференційованих на чотири групи: необхідні якості (наприклад, професійне утворення), відсутність яких виключає можливість заміщення посади; бажані якості (наприклад, наявність знань у суміжних напрямках діяльності фінансових посередників), з тимчасовою відсутністю яких у претендента можна примиритися, забезпечивши їхню появу в процесі його додаткової підготовки; терпимі якості (переважно

особистого характеру), з тимчасовою наявністю яких у претендента можна примиритися, забезпечивши їхню ліквідацію в процесі його додаткової підготовки; неприпустимі якості (наприклад, об'єктивні проти-показання по здоров'ю), наявність яких виключає можливість заміщення претендентом відповідної посади.

На другому етапі планування кадрового забезпечення формуються спеціальні внутрішні документи, у яких фіксуються зазначені вище якості банківського персоналу.

**Висновки.** Основні результати планування кадрової політики можуть бути використані: у підсистемі регулювання кадрового складу банку – шляхом зіставлення фактично виявлених якостей кандидата на зарахування в штат банку із установленими вимогами; у підсистемі розвитку персоналу – при визначенні конкретних програм додаткової підготовки з метою приведення фактичних якостей співробітника банку в повну відповідність із пропонованими вимогами; у підсистемі оплати праці й соціально-економічної підтримки персоналу – при встановленні розмірів посадового окладу найманому співробітнику (максимальний розмір лише при повній відповідності встановленим вимогам. Нарешті, найбільшою мірою результати даного напрямку планування використовуються при розробці індивідуальних посадових інструкцій як одного з найважливіших прикладних інструментів системи персонального менеджменту.

Підводячи підсумки, можна відзначити, що при використанні даних підходів до планування кадрового забезпечення банківської діяльності, досягаються необхідні темпи зростання банківських операцій за умови збереження фінансової стійкості та надійності банківських установ.

### Література

1. Васюренко О. В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання / О. В. Васюренко // Вісн. Ун-ту банків. справи НБУ: зб. наук. праць. – К., 2008. – Вип. 1. – С. 127–132.
2. Банківський менеджмент : навч. посібник / за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. – К. : Знання, 2005. – 831 с.
3. Гончарова М. Л. Використання мотиваційних механізмів у банку / М. Л. Гончарова, Т. В. Турченко // Фінанси, банки, інвестиції / Нац. акад. природоохоронного та курортного будівництва. – Сімферополь, 2011 – Вип. 3. – С. 63–66.
4. Енциклопедія банківської справи України / В. С. Стельмах та ін. – К. : Молодь, Ін Юре, 2001. – 680 с.

### References

1. Vasyurenko O. V. Personal banku v umovax konkurentnogo seredovy'shha: motyvaciya ta sty'mulyuvannya / O. V. Vasyurenko // Visnyk Universytetu bankiv's'koyi spravy` Nacional'nogo banku Ukrayiny`. – K., 2008. – Vy'p. 1. – S. 127–132.
2. Bankiv's'kyj menedzhment : navch. posib. / za red. O. A. Ky'ry'chenka, V. I. Mishhenka. – K. : Znannya, 2005. – 831 s.
3. Goncharova M. L. Vy'kory'stannya motyvacijny'x mexanizmiv u banku / M. L. Goncharova, T. V. Turchenyuk // Naukovy'j visny'k: Finansy`, banky`, investy'ciyi: zb. nauk. pracz` / Nacz. akad. pry'rodooxoronnogo ta kurortnogo budivny'cztva. – Simferopol`, 2011 – Vy'p. 3. – S. 63–66.
4. Ency'klopediya bankiv's'koyi spravy` Ukrayiny` / V. S. Stel'max ta in. – K. : Molod', In Yure, 2001. – 680 s.

Надіслана/Written: 30.05.2014 р.

Надійшла/Received: 2.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. І. О. Кузнєцова