

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ: УКОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВ АТ «ОЩАДБАНК»

Стаття присвячена вивченню технології управління персоналом банку в сучасних українських реаліях. Розглянуто особливості банківського менеджменту укомплектування персоналом в банку, за умов постійного прагнення розширення бізнесу, займаючи лідируючі позиції. Структуровано технологію управління в АТ «Ощадбанк» в розрізі укомплектування персоналом установ АТ «Ощадбанк».

Ключові слова: технологія управління банком, персонал банку, посадові інструкції, співбесіда, компетенції, інтерв'юер.

TECHNOLOGY OF BANK MANAGEMENT: STAFFING INSTITUTIONS OF THE JOINT-STOCK COMPANY "OSCHADBANK"

Human factor plays an important role in the creation of a bank product. Thus it generates a necessity for bank workers to be highly skilled and competent. This article studies a technology of bank staff management in the modern realities of Ukraine. We examined peculiarities of bank management of the Joint-Stock Company "Oschadbank" institutions' staffing which operates under the conditions of constant business expansion aspirations, while being a leader in the banking industry. The technology of the JSC "Oschadbank" management was structured considering the JSC "Oschadbank" institutions' staffing. Taking into consideration the fact that banking is connected with dynamism and complexity of bank processes, intellectuality and high level of inside-bank specialization, there are a lot of different factors which can modify conditions and methods of bank staffing.

Keywords: technology of bank management, bank staff, official instructions and regulations, interview, competences, interviewer.

Постановка проблеми. Технологія управління банком, як сукупність знань про найбільш раціональні алгоритми, методи, способи, прийоми виконання банківської діяльності, які дозволяють перетворити ресурси банку на їх вході в кінцеві банківські продукти на їх виході. Основну роль в такому процесі відіграють виключно людські ресурси банку. Фінансові та інформаційні ресурси надають лише тимчасову конкурентну перевагу і, при умові компетентного персоналу, наявні ресурси банку будуть вдало використані та при потребі залучені нові.

Важлива роль людського фактору при створенні банківського продукту породжує потребу у висококваліфікованих і компетентних працівниках банку. Тому перед банківським менеджментом постає задача сформулювати технологію управління, тобто методи й способи укомплектування персоналом банку задля забезпечення ведення ефективного банківського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню питань, пов'язаних з управлінням персоналом, практичною реалізацією теоретичних положень в банку, присвятили свої роботи багато науковців: Андреева Т. С., Кузнецова А. М., Посмітна М. В., Одінцова Н. Г., Красношарпа В. В., Мазило Т. В. та інші. Частіше автори досліджують мотивацію персоналу на всіх рівнях, як основний фактор продуктивної банківської праці [1; 2], проблеми конкурентоспроможності персоналу банку [3], механізми побудови оцінки ефективності управління персоналом [4], питання управління персоналом комерційного банку в умовах кризи [5], взаємозв'язок впливу витрат на персонал та показники прибутковості банку [6]. Нині досліджено багато прикладних проблем з управління персоналом, але в більшості досліджень немає достатньо послідовного комплексного вивчення технології управління в окремому банку.

Постановка завдання. Вивчити та узагальнити технологію управління в АТ «Ощадбанк» в розрізі укомплектування персоналом установ АТ «Ощадбанк».

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний підхід банків до управління людськими ресурсами полягає в інтеграції всіх функцій, які орієнтуються на людський фактор. Функції, що існували раніше і були розподілені за службами банку, сьогодні інтегруються та виконують аналітичні, управлінські, освітні, інформаційні завдання. Серед них необхідно виділити такі:

- прогнозування, перспективне та поточне планування потреби в персоналі;
- організація процесу професійної, соціальної та психологічної адаптації та орієнтації;
- аналіз і проектування робочих місць, робочого часу та умов праці;
- оцінювання результативності праці та проведення атестації персоналу;
- розробка й реалізація програми корпоративного розвитку персоналу;
- діагностика та вирішення конфліктів і трудових спорів;
- сприяння покращенню психологічного клімату в колективі;
- управління корпоративною культурою;

– розробка та реалізація соціальних програм тощо [7].

Однак, вітчизняна практика управління частіше зводиться до укомплектування персоналом банківських установ та передбачає процес добору, відбору, доповнення до певної, наперед визначеної кількісної та якісної оцінки потреб у працівниках та вимог до їх кваліфікації, особистих професійно важливих якостей. Якщо розглядати окремих банків, на кшталт, АТ «Ощадбанк» управління персоналом відбувається в рамках таких нормативних документів:

- Порядок призначення та звільнення працівників, посади, яких входять до номенклатури правління та керівників ТВБВ (територіальне відокремлене безбалансове відділення), затвердженого постановою правління Банку від 04.10.2004 р. № 116 (із змінами та доповненнями);
- Положення про порядок організації роботи з персоналом, ТВБВ АТ «Ощадбанк», затвердженого постановою правління Банку від 15.04.2004р.;
- Методики організації та проведення дистанційного навчання в системі АТ «Ощадбанк», затвердженої постановою правління Банку від 18.12.2006р. № 122-4;
- Методичні рекомендації із укомплектуванням особовим складом, що носять рекомендований характер [8].

В сучасному банку від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені нормативними документами, але необхідні для більш ефективного функціонування банку [9]. Тому виникає необхідність постійно здійснювати аналіз посад і пристосовувати їх до вимог сьогодення. При здійсненні аналізу посад відбувається процес докладного вивчення характеру роботи, спрямованого на визначення її складових, обставин та умов, за яких вона здійснюється. Результатом проведення аналізу посад є документи необхідні не лише з точки зору відбору кандидатів на посади, а й для визначення потреб працівника у навчанні, підвищенні кваліфікації або отриманні нового фаху, що надасть змогу ефективно виконувати обов'язки, передбачені посадою – після входження в посаду та стажування під контролем наставника. Основні документи, отримані як результат проведення аналізу посад, необхідні для оперативного управління персоналом АТ «Ощадбанк» є:

1. Посадові інструкції – докладний виклад мети, обсягу, обов'язків та відповідальності, що передбачені конкретною посадою, з точки зору фахових знань, освіти, досвіду та індивідуальних рис характеру, необхідних для досягнення мінімальних стандартів, очікуваних від працівника.
2. Посадові вимоги, тобто детальний перелік якостей працівника, важливих із врахуванням фізичних та розумових параметрів діяльності, передбачених посадою, та, за необхідності, специфікою соціального середовища та матеріального оточення (охоплюють знання, вміння та навички, ставлення потрібні для виконання роботи).
3. Посадові стислі профілі, які охоплюють основне коло обов'язків та повноважень, передбачених посадою, а також визначають мінімальні вимоги до рівня кваліфікації та попереднього досвіду, вміння й здібності, володіння якими є суттєво важливим для виконання роботи на посаді. Застосування посадових профілів є особливо зручним для організацій, що знаходяться на етапі радикальних змін, оскільки це дозволяє діяти гнучко при виборі шляхів досягнення результатів та дає можливість керівникам заохочувати персонал до новаторських ідей.

Після вивчення потреб банку в укомплектуванні персоналом необхідно пройти наступні етапи:

- 1) підготовчий етап (рис. 1),
- 2) оцінка анкети кандидата (рис. 2),
- 3) проведення співбесіди та відбору (рис. 3).

При відборі кандидата на посаду, важливо забезпечити, щоб він не лише мав належну кваліфікацію та досвід, а і відповідав філософії банку. Важлива відповідність працівника посаді, що він обіймає і визначити, які аспекти є пріоритетними – рівень фахових знань та здібностей, чи особисті якості людини. Для банківського працівника також притаманні такі компетенції, як:

- побудова ефективних робочих стосунків, лідерство,
- ефективне ділове спілкування,
- управління ефективністю власної діяльності,
- аналітичні здібності та прийняття рішень,
- утримання у пам'яті фактів, закономірностей, існуючих правил та настанов у їх зв'язку та динаміці,
- знання прийомів роботи, розуміння причин та наслідків діяльності попереднього досвіду,
- увага до корисного досвіду оточуючих та його усвідомлення й практичне застосування,
- здатність прийняти на себе відповідальність,
- самоактивізація (самостійне ініціювання діяльності) й прагнення самовдосконалення,
- орієнтованість на клієнта, забезпечення якості та ін.

Співбесіда є ефективним засобом отримання інформації та з'ясування точки зору кандидата, хоча з розвитком комунікацій, набуває поширення відео-резюме, однак, реальна співбесіда дає можливість:

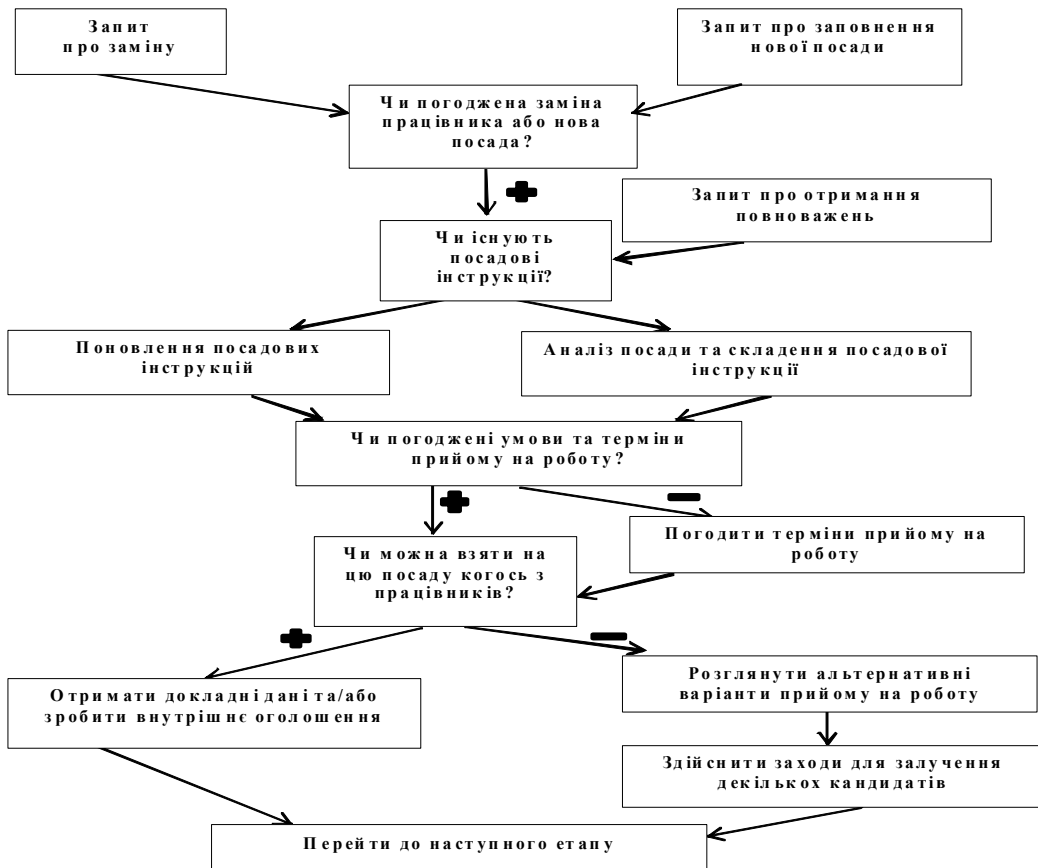


Рис. 1. Підготовчий етап укомплектування персоналом АТ «Ощадбанк» [8]

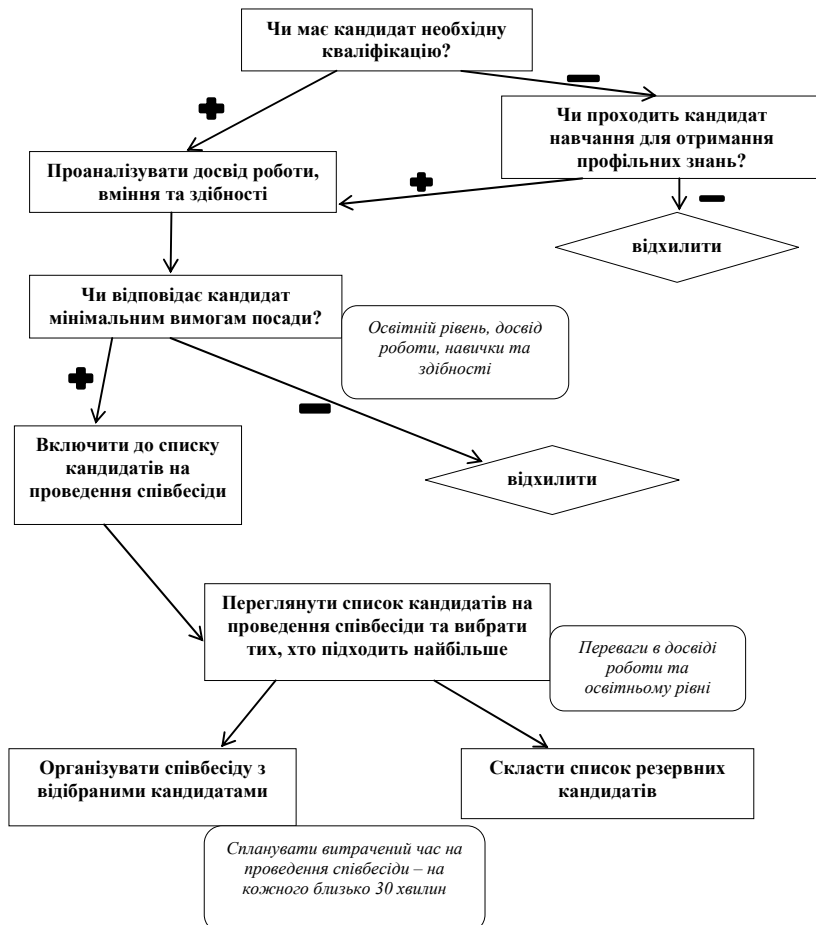


Рис. 2. Оцінка анкети кандидата АТ «Ощадбанк» [8]

- надати оцінку достовірних даних про минуле кандидата, з метою перевірки чи підходить кандидат на посаду організації,
- оцінити якості кандидата, які сприяють «привласненню» корпоративної культури банку
- створити у кандидата реалістичне уявлення про специфіку роботи в АТ «Ощадбанк».

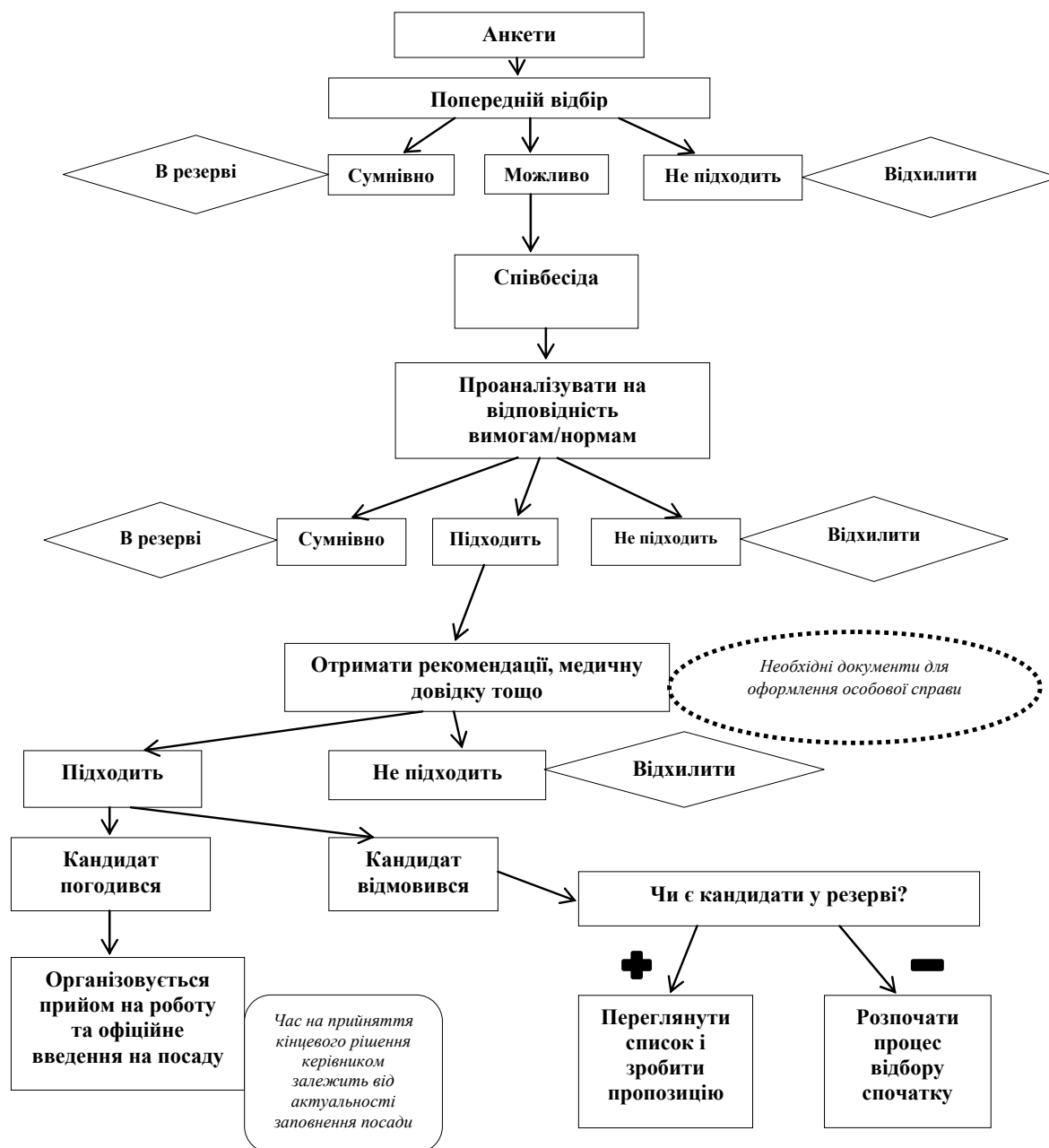


Рис. 3. Етап проведення співбесіди та відбору кандидатури на посаду АТ «Ощадбанк» [8]

Для проведення співбесіди інтерв'юер ознайомлюється з анкетною та структурує майбутню бесіду, на кшталт: освіта/кваліфікація; робочий стаж; особисті вподобання поза межами роботи, інтереси особи; прагнення та інтереси у галузі діяльності. Під час співбесіди інтерв'юер може використовувати різні методики опитування, враховувати невербальні аспекти спілкування. Після оцінки фактів шляхом зіставлення з відповідними показниками ефективності діяльності, необхідно підрахувати кількість позитивних та негативних показників для кожного вміння та здібності.

Як елемент процесу відбору можна застосовувати психометричні тести. Проте, користуватися ними треба дуже обережно і, щоб анкети розроблялися фаховими психологами на основі ретельного дослідження та практичного застосування. Необхідно наголосити, що їх варто застосовувати краще для підтримки існуючої процедури комплектування особовим складом, як доказ ретельності добору кадрів, але не як основний інструмент відбору [10, с.195].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В

банківському секторі не існує єдиного загальноприйнятого підходу щодо укомплектування персоналом банківських установ. Враховуючи те, що банківська діяльність пов'язана з динамізмом та складністю банківських процесів, інтелектуальністю та високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації, то існує багато різноманітних факторів, які можуть коригувати умови й способи укомплектування персоналом банку. Специфіка банківської діяльності вимагає нових підходів до оцінки посад, відповідності працівників займаній посаді, формування компетенцій, схем укомплектування персоналом. Недостатня дослідженість сучасних вимог до укомплектованості банківського особового складу, обумовлює необхідність більш глибокого вивчення та подальшого удосконалення технології управління персоналом банку.

Література

1. Одінцева Н. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності / Н. Г. Одінцева // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – № 4. – С. 24–31.
2. Кузнецов А. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / А. М. Кузнецов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1. – С. 319–325.
3. Посмітна М. Проблеми конкурентоспроможності персоналу банку [Електронний ресурс] / М. В. Посмітна // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>
4. Литвин О. Механізми побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом / О.В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 1. – С. 79–84.
5. Мазило Т.В. Актуальні питання управління персоналом комерційного банку в умовах кризи / Т.В. Мазило // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 2. – С. 36–42.
6. Красношапка В. Взаємозв'язок впливу витрат на персонал на показники прибутковості банківських установ / В.В. Красношапка, К.К. Захарченко // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Кльоба Л.Г. Системний підхід до управління персоналом банку в умовах інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Л.Г. Кльоба. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>
8. Офіційний сайт АТ «Ошадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oschadnybank.com.ua>
9. Дубовик О.В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ: “знаннєвий” контекст / О.В. Дубовик, Л.К. Семів, Р.А. Семів // Вісник університету банківської справи НБУ. – 2011. – № 2. – С. 319–324.
10. Андрєєва Т. Значення “соціалізації” управління та її вплив на формування позитивної взаємодії персоналу банку / Т. С. Андрєєва, О. П. Бутенко, Є. В. Гненна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 194–196.

References

1. Odincova N. Motyvaciia personalu banku yak kliuchovyi factor pidvyshchennia efektyvnosti praci v umovah rozvutku ekonomichnoi diialnosti. Regionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia, 2013, No 4, pp. 24-31.
2. Kuznecov A. Metodichni zasady formuvannia koncepcii motyvaci personalu banku. Visnyk socialno-ekonomichnyh doslidzhen', 2012, Vyp. 1, pp. 319-325.
3. Pomistna M. Problemy konkurentospromozhnosti personalu banku [Elektronnyi resurs]. Ekonomika. Upravlinnia. Innovacii, 2012, No 1, Pezhym dostupu: <http://nbuv.gov.ua>
4. Lytvyn O. Mehanizmy pobudovy ocinky socialno-ekonomichnoi efektyvnosti upravlinnia personalom. Visnyk Khmelnytskogo nacionalnogo univertsytetu, 2011, No 2. T. 1, pp. 79-84.
5. Mazylo T. Aktualni pytannia upravlinnia personalom komerciiinogo banku v umovah kryzy. Visnyk ukraïnskoi akademii bankivskoi spravy, 2009, No 2, pp. 36-42.
6. Krasnoshapka V. Vzaiemozviazok vplyvu vytrat na personal na pokaznyky prybutkovosti bankivskyyh ustanov. Elektronne naukovye vydannia “Efektyvna ekonomika” [Elektronnyi resurs] - Pezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Kl'oba L. Systemnyi pidhid do upravlinnia personalom banku v umovah investytsiinoi diialnosti [Elektronnyi resurs] – Pezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua>
8. Oficiinyi sait AT «Oshchadbank» - Pezhym dostupu: <http://www.oschadnybank.com.ua>
9. Dubovyk O., Semiv L., Semiv R. Novi pidhody do upravlinnia personalom bankivskyyh ustanov: “znannievyyi” kontekst. Visnyk univertsytetu bankivskoi spravy NBU, 2011, No 2, pp. 319-324.
10. Andrieieva T., Butenko O., Gnenna Ye. Znachennia “socializacia” upravlinnia ta ii vplyv na formuvannia pozytyvnoi vzaiemodii personalu banku [Elektronnyi resurs]. Visnyk ekonomiky transport i promyslovosti. 2013, Vyp. 43. pp. 194-196. - Pezhym dostupu: <http://nbuv.gov.ua>

Надійшла 10.09.2014; рецензент: д. е. н. Прядко В. В.