

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ  
КАФЕДРА БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОБЛІКУ**

**ГИРЯК Мар'яна Романівна**

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ В  
УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Спеціальність 8.03050802 — банківська справа  
Магістерська робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем "магістр"

Студент групи ФБМм-21  
М.Р.Гиряк

---

(підпис)

Науковий керівник:  
д. е. н., професор  
Б.Л.Луців

---

(підпис)

Магістерську роботу допущено  
до захисту:  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2018 р.

Зав. кафедри банківського  
менеджменту та обліку,  
д.е.н., професор  
Луців Б. Л.

---

(прізвище, ініціали)

(підпис)

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## З М І С Т

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ</b>	
1.1. Суть управління банківським персоналом.....	6
1.2. Організація роботи з персоналом банку.....	12
1.3. Характеристика підрозділів управління персоналом банку.....	23
Висновки до розділу 1.....	33
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ</b>	
2.1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.....	35
2.2. Формування персоналу банку як головне завдання кадрової політики.....	39
2.3. Система підвищення кваліфікації банківського персоналу.....	47
2.4. Інструменти мотивації банківських працівників у сучасних умовах	53
Висновки до розділу 2.....	64
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ</b>	
3.1. Кадрова стратегія сучасних комерційних банків.....	66
3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління персоналом банківських установ України.....	73
Висновки до розділу 3.....	82
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	84
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Незважаючи на те, що банківська система України постійно модернізується та стає все більш автоматизованою, людський фактор залишається ключовим. Окрім цього, збільшується відповідальність персоналу, а отже, з'являється додаткове навантаження на робітників. Своєю чергою, роботодавці вимагають від працівників найпродуктивнішої праці, адже від цього залежить діяльність їхньої фінансової організації.

Вирішити ці питання може лише ефективно побудований механізм управління персоналом, а саме мотиваційний процес. Проте, незважаючи на численні праці вчених, мотивація персоналу до праці в банках України має низку проблемних аспектів, вирішення яких дасть поштовх до покращення роботи банківського сектора країни.

На сьогодні під впливом виключно суб'єктивних умов значно знизилася ефективність діяльності працівників, їх соціальна і творча активність, під впливом неефективної системи мотивації та інших чинників: економічних, правових, політичних, організаційно-технологічних та ін. Саме тому проблемам розробки та впровадження нових технологій і методів стимулювання і мотивації праці сучасному управлінні персоналом приділяється все більше уваги.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Серед вітчизняних учених основну роль у розвитку мотивації персоналу зіграли такі вчені: А. Я. Кібанов, Г. А. Дмитренко, К. Б. Козак, А. М. Колот, С. О. Цим балюк, В. В. Співак, М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко та багато інших учених. У своїх роботах вони розкривають теоретичні засади побудови мотивації персоналу, проте проблема полягає в тому, що немає конкретних дій щодо організації мотивації на практиці.

Серед зарубіжних учених виділяють такі роботи у сфері мотивації персоналу: теорію двох факторів Герцберга, теорію Х та Y Мак-Грегора та, безперечно, теорію ієрархії потреб Маслоу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної дипломної роботи є узагальнення основних теоретичних, методологічних та методичних аспектів управління персоналом в банківській сфері та розробка на основі проведеного аналізу практичних рекомендацій ефективного управління в контексті досвіду зарубіжних країн.

У відповідності із поставленою метою визначені конкретні завдання наукового дослідження:

- дослідити теоретичні аспекти менеджменту персоналу в банківській сфері і на основі цього узагальнити особливості класифікації та організації управлінської праці;
- узагальнити методологічні положення механізму управління персоналом в банківській сфері;
- здійснити системний аналіз вітчизняної практики управління персоналом в умовах ринкових трансформацій економіки, зокрема планування, добір та розстановку персоналу, систему мотивації та оцінки персоналу;
- здійснити комплексний аналіз фундаментальних досліджень з проблем ефективності управління персоналом у країнах з розвинутою економікою, на підставі якого запропонувати і обґрунтувати необхідність застосування передового світового досвіду, виходячи з реальних умов функціонування економіки України.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес управління персоналом банку в умовах структурного реформування економіки.

**Предметом дослідження** є відносини банківського персоналу у процесі функціонування з точки зору найбільш повного та ефективного використання його потенціалу.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувались такі загальнонаукові методи, як

системний, структурний та історичний аналіз; а також статистичні методи порівняльного аналізу, розрахунково-конструктивний метод.

**Наукова новизна.** Наукова новизна полягає у обґрунтуванні теоретичних основ управління банківським персоналом, а також практичних механізмів стратегії ефективного управління в ринкових умовах господарювання, узагальненні основних положень управління персоналом в банківській сфері та обґрунтовані напрямків удосконалення управління персоналом на основі узагальнення міжнародної практики, зокрема:

- виявлено суть і особливості та систематизовано теоретичні засади управління банківським персоналом;

- досліджено ресурсне забезпечення менеджменту персоналу, виявлено формування персоналу банку як головне завдання кадрової політики;

- проведено комплексну оцінку інструментів мотивації банківських працівників в сучасних умовах та обґрунтовано систему підвищення кваліфікації банківського персоналу;

- окреслено напрями вдосконалення стратегічного управління персоналом банківських установ в умовах фінансової нестабільності в Україні.

**Практичне значення роботи** полягає в можливості застосування викладених у магістерській роботі науково обґрунтованих положень і пропозицій щодо механізму ефективного управління персоналом в банківській сфері.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дипломної роботи – 100 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі на з них розміщено 5 таблиць, 7 ілюстрацій, список використаних джерел із 96 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Суть управління банківським персоналом

У сучасних умовах в теорії управління організаціями, у тому числі і банками, відбувається суттєва зміна парадигми управління. На даний час персонал розглядається як основний ресурс організації, який в значній мірі визначає успіх компанії (в тому числі банку). Здійснювані в Україні економічні реформи докорінно змінюють систему взаємовідносин – між керівниками і підлеглими, між працівниками всередині господарюючих суб'єктів економіки, а також у суспільстві в цілому. А тому виникла необхідність у акцентуванні уваги на управлінні персоналом, у тому числі і банківських установ.

Доцільно здійснити чітке визначення понять „управління” та „менеджмент”. Етимологія слова management походить від дієслова „to manage” (управляти) і від латинського manus – рука. Початково воно значило „мистецтво об'їжджати коней і правити ними”, „вміння володіти зброєю і управляти колісницями”, а буквально – “керівництво людьми” [47]. Теоретичний плюралізм у трактуванні сутності і змісту поняття менеджмент привів до того, що в спеціальній літературі з менеджменту є багато його визначень.

Поняття “менеджмент” є вужчим, ніж „управління”, оскільки останнє стосується не лише соціально-економічних, а всіх процесів у природі.

Однак, у соціально-економічному аспекті менеджмент та управління в більшості – це практично гра в дефініції. І в даному дослідженні, з огляду на фактичний зміст цих понять, „менеджмент персоналу” та „управління персоналом” будуть вживатися як синоніми.

Класичний менеджмент стосується переважно управління персоналом. Так фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення „менеджменту”:

- 1) спосіб, манера ставлення до людей;
- 2) влада і мистецтво управління;
- 3) особливий рід уміння та адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Однак на даний час, крім організаційного підходу до визначення „менеджменту”, застосовують і функціональний підхід, за яким менеджмент охоплює господарські процеси та функції, котрі характеризують діяльність компанії.

А управління в загальному визначенні – це вплив на колектив, який спрямований на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов’язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв’язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо [2].

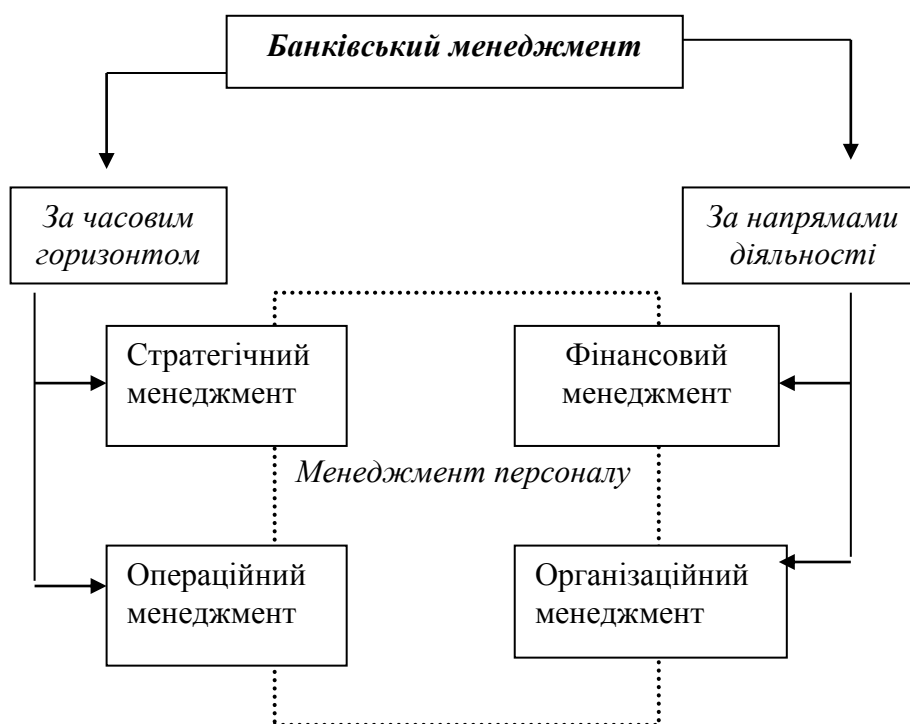
Таким чином, менеджмент та управління щодо економічних процесів є синонімами. Підтвердженням цього є те, що доволі часто зміст менеджменту розкривають як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень.

На сучасному етапі менеджмент передбачає включення до свого складу ряду прикладних структурних елементів, серед яких можна виділити і менеджмент персоналу (рис. 1.1.).

Таким чином фінансовий менеджмент включає управління фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку.

Організаційний менеджмент спрямовано на вирішення питань раціональної організації й управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності. Тобто практично весь організаційний менеджмент передбачає розв’язання завдань, пов’язаних із роботою колективу, а тому переважно належить до менеджменту персоналу. В той же час частина фінансового менеджменту, яка стосується планування

та управління витратами на утримання, розвиток та мотивацію працівників, також належить до менеджменту персоналу.



**Рис. 1.1. Класифікація банківського менеджменту [13]**

Крім того, банківський менеджмент за ознакою спрямування управлінських рішень та часовим горизонтом поділяється на:

- 1) стратегічний менеджмент, тобто здійснення заходів щодо досягнення довгострокових цілей діяльності банку;
- 2) операційний менеджмент – реалізація стратегічних рішень в процесі щоденного управління банківською діяльністю.

Менеджмент персоналу відіграє значну роль при здійсненні як стратегічного, так і оперативного банківського менеджменту, оскільки як в довго-, так і в короткостроковому аспекті розробляються заходи щодо забезпечення ефективності роботи банківського персоналу.

Для визначення поняття „управління персоналом” використовують декілька напрямів. Науковці вирізняють такі визначення: мотиваційні, описові й телеологічні [24].

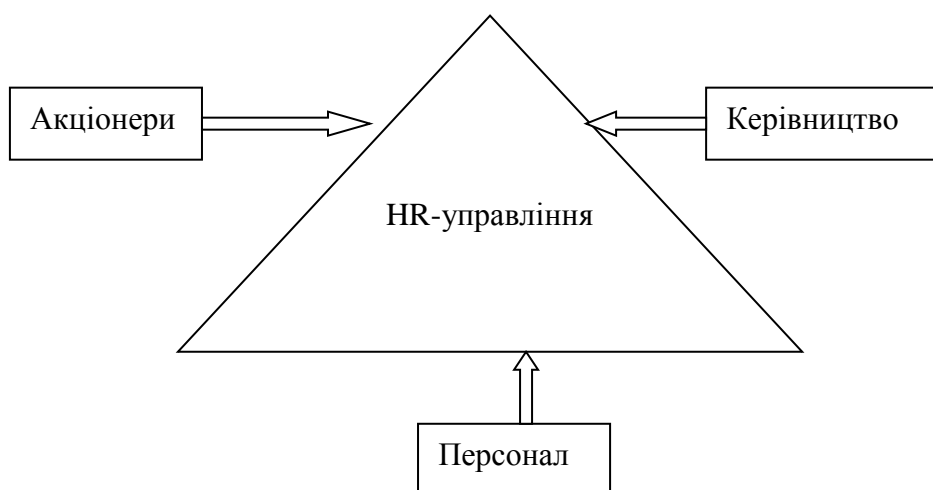


Мотиваційні визначення стверджують, що управління персоналом – це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей з метою отримання від них максимально високої віддачі і високих кінцевих результатів.

Описові визначення (дескриптивні) наголошують, що управління персоналом – самостійний вид діяльності менеджерів, головною метою якої є підвищення продуктивної творчої віддачі та активності персоналу, орієнтація на скорочення частки й чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики добору та розміщення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення підкреслюють, що управління персоналом – це комплекс управлінських заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу та відповідності його трудової поведінки цілям і завданням підприємства.

Управління людськими ресурсами (Human Resources (HR)-управління) знаходиться на перетині інтересів декількох цільових груп – акціонерів, керівництва та персоналу.



**Рис. 1.2. Вплив цільових груп на HR-управління [13]**

Акціонери прагнуть, щоб вкладення в персонал були максимально рентабельні, обсяг витрат на людські ресурси меншим, ніж у конкурентів, а продуктивність праці при цьому була б вища.

Керівництво зацікавлене, щоб у банку працювали добре підготовлені, мотивовані працівники, які можуть ефективно вирішувати поставлені завдання. Витрати на персонал хвилюють їх у меншій мірі, ніж результативність праці.

Персонал прагне до того, щоб робота була цікавою, добре оплаченою і були можливості професійного та кар'єрного зростання.

Таким чином, щоб бути ефективним, HR-управління повинне вирішувати, поставлені кожною з цільових груп завдання і водночас дотримуватись балансу інтересів.

Важливою особливістю банківського менеджменту персоналу є те, що орієнтація на взаємовідносини всередині колективу відходить на другий план, а все більше уваги на сучасному етапі приділяється зовнішньому менеджменту, в основу якого покладено принцип організації оптимальної взаємодії з тими соціальними об'єктами, яких або обслуговує, або використовує для досягнення своїх цілей банк, і внутрішнє управління будується на підставі забезпечення такої організації.

Специфіка банківської роботи – поєднання могутньої інтелектуальної (відділ аналізу і планування, підрозділу банківських ризиків, автоматизації і розробки банківських технологій, бухгалтерського обліку, казначейства й особливих видів зв'язку, складних продуктів і послуг банку) з чіткою виробничою діяльністю (робота операційних фахівців, служб сервісу й обслуговування) – вимагає, по-перше, особливих кадрових підходів до кожної категорії працівників з організації їх робочого процесу, навчання, мотивації, оцінки праці, а по-друге, формування в кожному підрозділі своїх мікрокорпоративних культур. У баченні такого різноманіття людської діяльності в одній компанії, розумінні неординарності підходів до кожної категорії співробітників банку й умінні їх застосовувати і полягає складність

(але одночасно й зацікавленість) у роботі банківського кадрового керівника, а також і керівника конкретного відділу або служби.

На сучасному етапі зростає актуальність таких проблем менеджменту банківського персоналу [10, 137]:

- підвищення привабливості банку не тільки для інвесторів, але й для власного персоналу, а отже, необхідність стратегічного планування, яке дозволяло б зберегти та активізувати стратегічно орієнтований персонал;
- зниження плинності кваліфікованого персоналу;
- постійне збільшення бюджету витрат на персонал у зв'язку з розвитком бізнесу;
- зниження залежності від висококваліфікованих працівників і збереження наступності при їх можливому звільненні;
- підвищення вартості нематеріальних активів банку, зокрема, інтелектуального капіталу.

Основними особливостями управління персоналом в банківських установах є:

- значний рівень кваліфікаційних вимог в абсолютній більшості напрямів трудової діяльності;
- яскраво виражений стресовий характер роботи значної кількості персоналу;
- відносно висока централізація управління;
- наявність значної кількості співробітників, реальні результати трудової діяльності яких можна оцінити лише опосередковано, шляхом оцінки підсумкових результатів діяльності банку у цілому;
- особливі вимоги до інформаційного забезпечення трудової діяльності, результати якої прямо пов'язані як з якістю, так і з оперативністю надходження інформації.

## 1.2. Організація роботи з персоналом банку

Система роботи з персоналом у банку формується у такій послідовності:

- 1) концепція управління персоналом;
- 2) принципи управління персоналом;
- 3) політика управління персоналом (кадрова політика);
- 4) стратегія роботи з персоналом.

Концепція управління персоналом – це комплекс теоретико-методологічних поглядів на розуміння суті, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування управлінь, філій і відділень.

Розроблена концепція є підставою для формування системи принципів управління персоналом. Поняття принцип (лат. *principium* – основа) переважно використовується в двох значеннях: 1) основне, вихідне положення певної теорії, вчення; основне правило діяльності; 2) внутрішнє переконання, погляд на речі, яким визначаються норми поведінки.

Основні принципи формування комплексної системи управління персоналом наступні [2, 236]:

1. Багатоплановий підхід до формування комплексної системи. Необхідно розглядати систему управління персоналом як з погляду відповідності її вимогам компанії, акціонерів, так і з погляду відповідності її трудовому колективу, конкретному співробітнику.

2. Формалізованість бізнесів-процесів управління персоналом. Фактично кожний співробітник повинен чітко знати, що і як він має робити в рамках тієї або іншої кадрової процедури.

3. Персоніфікована система мотивації і стимулювання персоналу. Кожний співробітник повинен чітко усвідомлювати, що і як він має робити, щоб одержувати більше матеріальних і нематеріальних благ.

4. Соціальна спрямованість системи.

Універсальні „класичні” принципи менеджменту персоналу були сформульовані американським вченим П. Друкером:

- 1) орієнтація менеджменту на людину;
- 2) культурна природа менеджменту;
- 3) інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей;
- 4) розвиток здібностей усіх працівників організації та ефективне їх використання на всіх рівнях менеджменту;
- 5) поєднання взаємозв'язків між працівниками із їх індивідуальною відповідальністю;
- 6) уникнення спрощених підходів до визначення ефективності менеджменту за допомогою показників продажу, прибутку тощо. Найголовнішими стають управлінські відносини згуртованості.
- 7) результативної діяльності організація досягає лише за власними межами, в середовищі, з яким важливо будувати відносини співробітництва.

Концепція та принципи управління персоналом є відправними моментами для розробки політики управління персоналом (кадрової політики).

Під кадровою політикою розуміють основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності системи банку в цілому. Політика не вимагає безпосередніх дій, однак вона формується для того, щоб лінійні і функціональні керівники опиралися на її положення, аналізували можливі наслідки рішень із кадрових питань до того, як ці рішення прийняті.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розміщення кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

У розробці політики організації беруть участь управлінці всіх рангів. Тому для її визначення проводиться опитування всіх лінійних керівників

управлінської вертикалі – від вищого керівництва до низового рівня. Обробка анкет здійснюється двома етапами. На першому етапі індивідуальні формулювання експертів кожного рівня зводяться до єдиних шляхом колективного обговорення в групах експертів. На другому етапі узгоджуються формулювання експертів усіх рівнів управління.

Британський фахівець у галузі кадрового менеджменту Д. Гест [56] вважає, що кадрова політика корпорації повинна забезпечити:

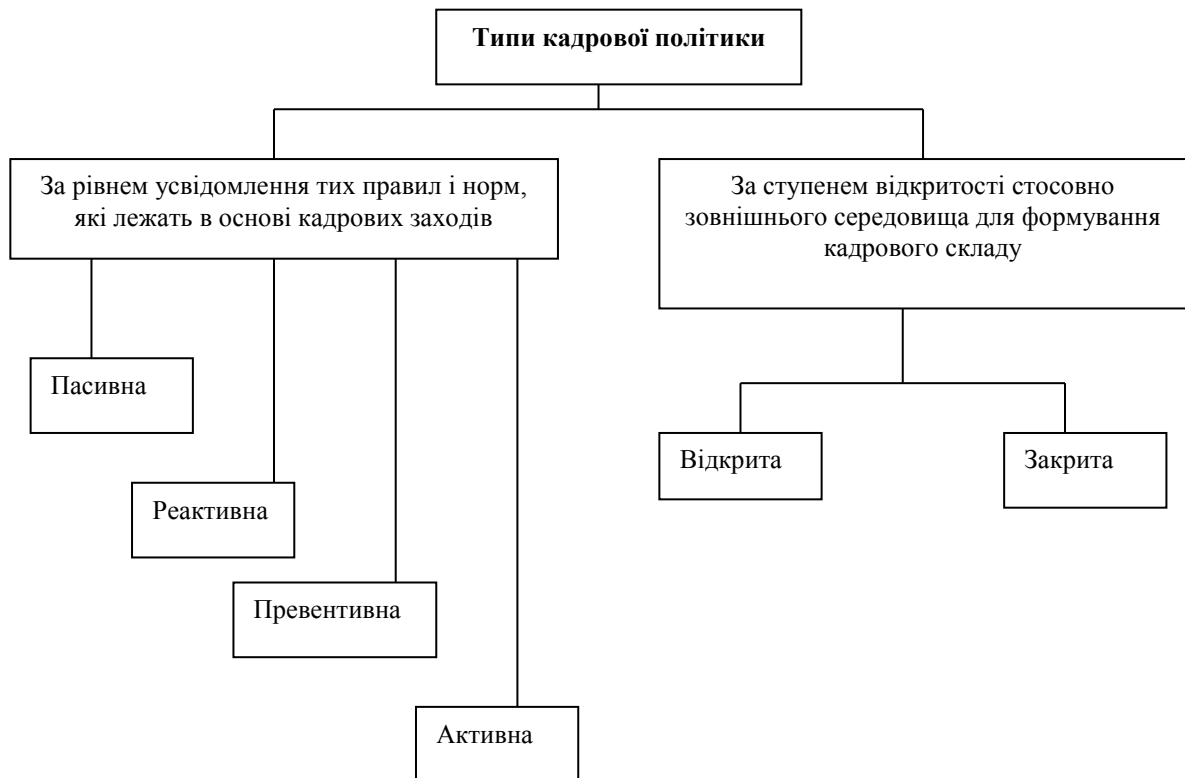
- організаційну інтеграцію – вище керівництво організації і лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як „свою власну” і реалізують її у своїй оперативній діяльності, тісно взаємодіючи зі штабними структурами;

- високий рівень відповідальності всіх працівників корпорації, що передбачає як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, ініціативну реалізацію цілей, що стоять перед ними, у повсякденній практичній роботі;

- функціональну варіативність завдань, що передбачає відмову від традиційного, чіткого розмежування між різними видами робіт, широке використання різноманітних форм трудових контрактів – повної, часткової та погодинної зайнятості, субпідряду й т.п., а також адаптацію до безперервних організаційних змін, соціальних і культурних нововведень – гнучкість організаційно-кадрового потенціалу;

- високу якість роботи і її результатів, умов праці – робоча обстановка, змістовність роботи, задоволеність працею.

Політику менеджменту персоналу можна класифікувати за двома ознаками (рис. 1.3.):



**Рис. 1.3. Типи кадрової політики в банку [28, 64]**

Пасивна політика менеджменту персоналу проявляється тоді, коли банк не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, і коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, особливо в конфліктних ситуаціях.

Реактивна політика менеджменту персоналу використовується керівництвом організацій, у яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили й мотивації до високопродуктивної праці. У руслі такої політики керівництво банку здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстренної допомоги.

Превентивна політика менеджменту персоналу виникає тоді, коли керівництво банку має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби таких банків здійснюють діагностику персоналу, а також прогнозують кадрові ситуації на

середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.

Активна політика менеджменту персоналу використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, і кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Залежно від того, що є основою для прогнозів та програм, активна політика менеджменту персоналу може бути або раціональною (усвідомленою), або нераціональною (мало підлягати алгоритмізації та опису).

Відкриту політику менеджменту персоналу застосовують „молоді” банки, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Такий банк використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу і прагне прийняти або переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має відповідну кваліфікацію.

Закрита політика менеджменту персоналу можлива в банках, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту кадрів. Такий банк використовує переважно патерналістську модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на приймання нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівнів управління здійснюється з-поміж співробітників організації.

У ході формування кадрової політики, в ідеальному випадку, необхідне узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;



- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності — аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (“центр оцінки” та інші методи оцінки ефективності діяльності).

Для того, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, необхідно здійснити наступні етапи з її проектування:

- нормування – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями організації в цілому, стратегією й етапом її розвитку;
- програмування – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням існуючих умов і можливих змін ситуації;
- моніторинг – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. На даному етапі важливо визначити істотні індикатори стану кадрового потенціалу, а також розробити комплексну програму постійної діагностики і розвитку умінь і навичок працівників. Крім того, доцільно розробити і впровадити методикку оцінки ефективності кадрових програм.

Кадрова політика є основою розробки стратегії управління банківським персоналом, під якою розуміють сукупність принципових підходів до реалізації ключових завдань з кадрового напрямку діяльності банку, які відображають особливості його реального стану та перспективи розвитку.

На формування стратегії банку в сучасних умовах безпосередньо впливає ряд факторів, а саме:

- 1) місія банку;
- 2) стан ринку трудових ресурсів необхідної спеціальності;
- 3) імідж банку;
- 4) фінансові можливості банку в межах функціонування системи менеджменту персоналу;
- 5) рівень компетентності співробітників служби персоналу банку тощо.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності банку, а сама ця стратегія витікає зі стратегії розвитку господарської діяльності – стратегії управління його активами і пасивами, стратегії залучення коштів, стратегії кредитування та інвестицій.

Кадрова стратегія на сучасному етапі, на думку Б. Хезкока включає два вихідних елементи: наміри і напрями.

1. Стратегічні наміри. Місія фахівця з людських ресурсів у сучасному висококонкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал компанії, щоб реалізувати її бізнес-стратегію. Забезпечити високу конкурентноздатність фірми без партнерства з людським капіталом стає все важче для керівництва компанії. Менеджери з персоналу покликані відігравати в компанії роль „каталізатора” у багатомірному і довгостроковому кадровому процесі, які забезпечують конкурентні переваги компанії за рахунок унікальності людського потенціалу і високого рівня відповідальності всіх її працівників. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здатності людей створюють конкурентні переваги. Тому менеджер з персоналу повинен вирішувати два стратегічні завдання:

- 1) створювати конкурентні переваги організації шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою, відновлення і постійної адаптації корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища, націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з

працівниками і споживачами. Цьому сприяють проведені семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії. Залучення працівників у маркетингову діяльність компанії сприяє підвищенню їхньої ініціативності та рівня професійної самооцінки;

2) забезпечувати конкурентні переваги організації шляхом нарощування її людського потенціалу, забезпечуючи ріст професійної компетентності працівників. Розрив між вимогами глобального ринку та потенціалом організації можна усунути головним чином за рахунок розвитку професійних навичок та умінь всього персоналу компанії. Розвиток людських здібностей, зосередження на рівні професійної компетентності працівників стає основою діяльності не тільки кадрових служб, але й лінійних керівників. При цьому одні компанії включають питання підвищення рівня компетентності персоналу як складову частину кожної стратегії, що розробляється, інші – розглядають цю проблему як можливість реалізації спеціальної ініціативної стратегії, органічно доповненої іншими конкурентними стратегіями організації.

У будь-якому випадку успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики, проведеної кадровими фахівцями та лінійними керівниками, будуть складені індивідуальні плани розвитку, що покликані усунути сформований розрив між зростаючими професійними вимогами та існуючим рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, що розробляються для кожної посадової позиції. При розробці цих моделей можна скористатися наступними підходами, кожний з яких має свої сильні та слабкі сторони:

– аналіз діяльності найбільш видатних працівників („зірок”), що дозволяє розкрити секрети їх майстерності, хоча отримана при цьому модель занадто прив’язана до специфіки даного виду діяльності та страждає складною архітектурою;

– порівняльний аналіз багатьох зразків діяльності працівників полегшує узагальнення досвіду та побудову достатньо простих моделей, однак є досить трудомісткою справою;

– опитування експертів приносить швидкі та статистично надійні результати, але область їх застосування є, як правило, обмеженою;

– комбінування моделей, запозичених з інших галузей діяльності, дає можливість акумулювати найбільш передовий досвід, однак він не завжди може бути застосований у межах даної організації.

Таким чином, при побудові моделей компетентності варто поєднувати наявні підходи, щоб отримати прийнятні засоби кадрового менеджменту. Моделі компетентності, що описують інтелектуальні та ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, дозволяють спрямовувати розвиток персоналу в двох вимірах: 1) пристосування до сформованої в організації культури (готовність усіх працівників організації демонструвати очікувану від них ефективну поведінку, що забезпечується єдністю поглядів на професійну етику, споживача товарів і послуг, механізми прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість продукції та послуг); 2) набуття знань, умінь та навичок, необхідних для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

2. Стратегічні напрями. Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей корпорації. Але перш ніж вибрати шлях, необхідно мати чіткий образ майбутнього організації. Структуроване бачення майбутнього організації (частка продаж і позиції на ринках, організаційна структура, технології основної і допоміжної діяльності, стиль менеджменту, маркетингова політика, професійні та персональні характеристики кадрового потенціалу) багато в чому визначає стратегічні напрямки. Однак забезпечити реалізацію цих напрямків в умовах зростаючої конкуренції на ринках висококваліфікованої робочої сили – надзвичайно складне завдання. Кадрові служби повинні перестати функціонувати як бюрократичні структури, їм варто втілювати риси маркетингових організацій. Тому зрушення в

організаційній культурі (від домінування бюрократичної – до підприємницької) власне кадрової служби є пріоритетним стратегічним напрямком її діяльності.

Інший пріоритетний напрямок – перегляд сформованих систем оплати та стимулювання праці, а також системи зайнятості. Існуючі системи обмежують стратегічне мислення в сфері управління людськими ресурсами, перешкоджають успішній реалізації сучасних кадрових стратегій, оскільки лімітують маневр менеджера з персоналу.

Третій пріоритетний напрямок – скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надлишковими трудовими ресурсами в організації. Крім того, кадрові служби своєю традиційною манерою організації роботи самі є причиною зайвих витрат. У цілому перетворення кадрових служб організацій з адміністративної підсистеми підтримки інших – „основних” – структурних підрозділів у надійного ділового партнера усередині організації і за її межами є магістральним стратегічним напрямком розвитку кадрового менеджменту у XXI ст.

Банк може обрати одну з п'яти стратегій управління персоналом:

1) стратегія підприємництва – обирається банками, які прагнуть розвинути нові напрями діяльності, а тому у таких банках відбувається інтенсивна заміна наявного персоналу новими, як правило, молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці різко індивідуалізується і спрямовується на розвиток індивідуальних можливостей особистості.

2) стратегія динамічного зростання – у центр уваги ставлять модифікацію цілей своєї діяльності, розумно балансує між наміченими змінами і стабільністю. Стратегія управління персоналом полягає у збереженні та розвитку наявного кадрового потенціалу, а основна увага приділяється добору висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку організації. Система винагороди базується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів.

3) стратегія прибутку – обирається стабільно працюючими банками, які мають чітко відпрацьований механізм діяльності, достатньо кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку. В таких банках не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких зацікавлений банк в даний час. Стимулювання працівників стабільне й урівноважене в межах професійно-кваліфікаційних груп.

4) стратегія ліквідації – застосовується банками, які балансують на межі банкрутства. Здійснюється інтенсивне скорочення чисельності працівників та інші способи мінімізації утримання персоналу (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, відпустки без утримання). Набір нових працівників не проводиться.

5) стратегія зміни курсу – обирається у двох випадках. У першому з них банк, що стабільно працює, розпочинає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. У такому банку при зміні курсу створюються нові робочі місця, проводиться інтенсивне внутрішнє переміщення власних працівників та набір кваліфікованих працівників зі сторони. Здійснюються значні зміни в системі стимулювання працівників. У другому випадку – банк виходить із кризового стану шляхом зміни курсу. У таких банках стратегія управління персоналом полягає в консолідації кадрів, націленні його на певні обмеження у стимулюванні в період зміни курсу до досягнення стабільних результатів.

Більшість вітчизняних банків обирають стратегію динамічного зростання.

### **1.3. Характеристика підрозділів управління персоналом банку**

Структура системи управління персоналом банку формується відповідно до його ієрархічної побудови, а зміст функціонування, її спрямованість і результативність відповідає становищу певної банківської ланки в загальній ієрархії побудови банку.

У будь-якому банку самостійним суб'єктом господарювання і методологічним центром для підпорядкованих йому управлінь, філій та відділень є Головний банк. Основні функції Головного банку в управлінні персоналом охоплюють розробку і подання на затвердження правління банку концепції, принципів, політики та стратегії роботи з персоналом, контроль за їхнім дотриманням (виконання) та методологічне керівництво процесом їхньої реалізації підпорядкованими установами.

У розробці концепції, принципів, політики та стратегії роботи з персоналом значне місце відводиться регіональним управлінням банку. Разом з тим регіональні управління банку зобов'язані дотримуватися затверджених принципів, концепції, політики та стратегії роботи з персоналом у системі даного банку, здійснювати методологічне керівництво їхньої реалізацією та організаційно забезпечувати цей процес, виділяючи необхідні для його здійснення фінансові та матеріальні ресурси.

Основна повсякденна робота з персоналом зосереджується у відділеннях банку і полягає у наборі та відборі претендентів на вакантні посади, їх професійній орієнтації та адаптації, обліку кадрів, визначенні і регламентації службових обов'язків працівників, застосуванні певних систем і форм оплати праці, управлінні кар'єрами працівників.

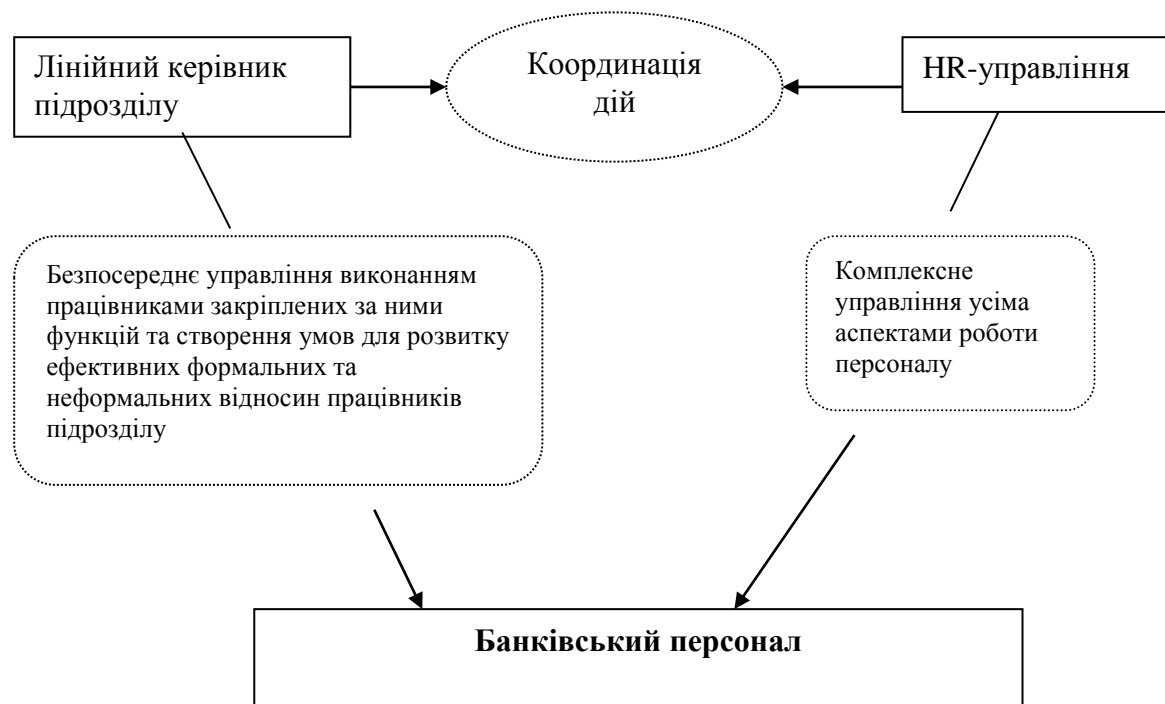
У філіях банку проводиться оперативна робота з персоналом – розміщення працівників на окремих ділянках, розробка графіків виходу на роботу та контроль за їхнім дотриманням, стимулювання працівників, складання графіків відпусток та ін.

Система управління персоналом в банку складається з двох підсистем – підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

До складу підсистеми лінійного управління персоналом входять лінійні керівники всіх рівнів управління – від відділення до правління банку. Управління персоналом здійснюється цією підсистемою безпосередньо шляхом організації діяльності та регулювання функціональних підсистем.

До складу підсистеми функціонального управління персоналом банку входять структурні підрозділи соціального характеру: відділи кадрів, праці і заробітної плати, юридичні відділи та відповідні функціональні виконавці. Крім того, сюди входять: підсистема планування і маркетингу персоналу, підсистема управління наймом і обліком персоналу, підсистема управління професійним розвитком персоналу, підсистема управління мотивацією працівників.

Управління персоналом здійснюється двома векторами – лінійним керівником на відділом управління персоналом (HR-управлінням)



**Рис. 1.4. Напрями впливу управлінських дій на банківський персонал [7, 34]**

Перший відділ кадрів був створений у 1910 році фірмою „Плімтон прес”. На даний час відділ управління персоналом є функціональним підрозділом банку, і тому оптимальна модель взаємодії лінійних підрозділів та відділу



управління персоналом полягає в тому, що лінійні керівники делегують цьому відділу право ухвалення рішень щодо широкого спектру питань управління персоналом.

Для створення та підтримки системи управління персоналом, а також забезпечення ефективної взаємодії лінійного керівника та HR-управління необхідно [24]:

- створити робочі групи (комітети, комісії) для втілення процесів управління персоналом (наприклад, з висування в кадровий резерв управління, з мотиваційних питань), у які поряд з HR-менеджерами входять і лінійні керівники;

- створити формалізовані процедури обміну інформацією про персонал;

- проводити стандартизовані дослідження у структурних підрозділах.

Налагодження формалізованих інформаційних потоків необхідно, у першу чергу, для того, щоб лінійний керівник, приймаючи рішення на тому або іншому етапі кадрових процедур, чітко усвідомлював, чому він приймає саме таке рішення та які його наслідки.

Для формального закріплення статусу кадрової служби в системі управління банком необхідно розробляти і затверджувати „Положення про службу персоналу”. Типова структура такого положення повинна включати загальну частину, функції підрозділу, права підрозділу, управління підрозділом, відповідальність, матеріальне стимулювання.

Приблизна організаційна побудова кадрової служби в системі банку виглядає наступним чином:

- 1) на рівні Головного банку – заступник голови правління з питань роботи із персоналом, управління справами та підготовки спеціалістів, якому підпорядковується управління по роботі з персоналом, що включає відділ підбору персоналу і роботи з ним та відділ підготовки персоналу;

- 2) на рівні регіональних управлінь створюється відділ по роботі з персоналом;

3) на рівні відділень банку передбачене створення посади інспектора по роботі з персоналом.

В перспективі, враховуючи розвиток банківської системи відповідно до міжнародних стандартів, кадрова служба в Головному банку включатиме: заступника голови правління по роботі з персоналом (керівника кадрової служби), помічника по контактах з профспілками, департамент кадрової політики, який включатиме службу найму і обліку персоналу, службу розвитку персоналу, службу контролю і оцінки роботи персоналу, службу оплати і стимулювання праці, юридичну службу, соціально-психологічну службу, службу з організації праці.

В регіональному управлінні кадрова служба має включати: заступника начальника регіонального управління (начальника служби персоналу), службу найму, обліку та розвитку персоналу, службу організації, контролю, оцінки, стимулювання і оплати праці персоналу, соціально-юридичну службу (юриста, соціолога (психолога), фахівця зі зв'язків з профспілкою).

При побудові кадрової служби в банку пропонується наступне правило – норма персоналу на одного працівника кадрової служби в середньому має складати 50-100 чоловік.

Роль служби персоналу в структурі банку кардинально змінюється. Основне стратегічне завдання менеджерів з персоналу на даний час – це створення гнучкої та індивідуально-орієнтованої системи управління, побудованої за принципом взаємодії з кожним працівником з метою підвищення ефективності роботи банку. До обов'язків кадрової служби на сучасному етапі відноситься відбір персоналу, розробка схем мотивації, корпоративні заходи, ведення кадрової документації тощо.

Одним з видів діяльності служби персоналу є кадрове діловодство, яке передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин служби управління персоналом банківських установ повинні виконувати такі функції:

- формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах;
- контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи банку; аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом; координація планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності банку; створення інформаційної бази з питань персоналу;
- кадровий маркетинг, завдання якого – вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі; розповсюдження в межах банку інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності; пошук і залучення на роботу потрібних спеціалістів;
- проведення моніторингу – це постійне спеціальне спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення по службі тощо;
- кадровий консалтинг – розробка рекомендацій щодо ефективної кадрової роботи, наприклад, визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення кваліфікації тощо. На даний час в міжнародній практиці поширений так званий перфоменс консалтинг (performance consulting) – це внутрішній консалтинг або консультування співробітників і їх керівників, допомога у визначенні причин виникнення проблеми та у вирішенні конфліктів. Фактично, перфоменс-консультант (найчастіше це HR-менеджер) допомагає відповісти на запитання: чому за певними показниками співробітник має результати нижчі, ніж максимально можливі, і що потрібно зробити, щоб ці результати підвищити. Звичайно така проблема обговорюється і вирішується консультантом разом зі

співробітником і його безпосереднім керівником. Такий своєрідний консалтинг з ініціативи виконавця повинен бути доступний щодня, постійно, з ініціативи керівника він повинен проводитися не рідше, ніж раз у квартал. HR-менеджер повинен зустрічатися з кожним співробітником не рідше разу в рік зі своєї ініціативи, щоб виявити і допомогти вирішити ті проблеми, які не були визначені раніше. Під час подібних періодичних зустрічей ставляться цілі перед виконавцем і здійснюється зворотний зв'язок (feedback);

– організація соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

HR-управління в своїй роботі повинні застосовувати технології управління людськими ресурсами організації (HR-практики), які є сукупністю методів управління персоналом, орієнтованих на оцінку й удосконалення „людського ресурсу” організації. Як правило, вони

1) створюються для конкретного випадку і реалізуються через консультаційний процес;

2) носять міждисциплінарний характер і забезпечуються командою фахівців;

3) адаптуються до культури організації і відповідають вимогам практичної результативності.

Підхід до управління людськими ресурсами організації повинен бути саме технологічним – враховувати всі три складові організації (організацію в цілому, окремі групи і конкретних працівників) і реалізовувати досягнення запланованого результату через послідовне здійснення різних варіантів дій.

Розрізняють наступні групи технологій управління персоналом:

1) експертного типу – “центр оцінки”, конкурс (змагання між двома або більше кандидатами за вакантну посаду), кадрова психодіагностика (область психології, в межах якої розробляються і реалізуються методи виявлення та виміру індивідуально-психологічних особливостей особистості – суб'єкта професійної діяльності і трудових відносин);

2) підтримуючого типу – навчання персоналу і командоутворення (створення і функціонування управлінських команд як однієї з форм колективного управління).

Зростання значення служби управління персоналом відобразилось на службовому статусі їхніх керівників: 43% керівників кадрових служб у США займають пости віце-президентів, а 32% входять до складу рад директорів.

Для оцінки ефективності роботи HR-служби в міжнародній практиці використовують такі методи:

1. Експертна оцінка власними силами без залучення консультантів, у процесі якої опитуються керівники підрозділів і з'ясовується, що вони думають про менеджерів з персоналу, які працюють у фірмі.

2. Метод Джека Філліпса передбачає п'ять формул визначення ефективності служби персоналу.

2.1. Оцінка інвестицій у HR-підрозділ-1 = витрати служби персоналу / операційні витрати.

2.2. Оцінка інвестицій у HR-підрозділ-2 = витрати служби персоналу / кількість працівників.

2.3. Показник відсутності на робочому місці = прогули + кількість співробітників, що звільнилися неочікуванно.

2.4. Показник задоволеності – число задоволених своєю роботою співробітників, виражене у відсотках. Визначається методом анкетування або опитування.

2.5. Критерій, що визначає єдність і згоду в організації. Підраховується на основі статистичних даних щодо продуктивності й оцінки ефективності праці.

3. Модель Дейва Ульріха. передбачає п'ять способів виміру ефективності HR-служби.

3.1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвивають персонал. Припустимо, керівник компанії відправляє

співробітника на курси, той після навчання починає працювати в кілька разів продуктивніше. Отже, можна зробити висновок, що навчання пройшло успішно.

3.2. Показники швидкості бізнесів-процесів. Наприклад, тривалість виконання різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. За своєю суттю, це різновид бенчмаркінгу, а щоб виміряти швидкість бізнес-процесів, їх, для початку, необхідно чітко описати.

3.3. Витрати й інші результати при проведенні спеціальних програм та ініціатив – аналог ROI.

3.4. Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

3.5. „Організаційні можливості” – ще одна модифікація бенчмаркінгу, яка полягає у порівнянні швидкості бізнес-процесу до нововведень і після. Д. Ульріх вважає, що HR-служба повинна керувати змінами в компаніях. На його думку, HR-менеджерам необхідно, з одного боку, стримувати агресивних керівників, „розкривати” закритих, з іншого боку – постійно розвивати персонал в умовах змін.

4. Метод підрахунку окупності інвестицій (return of investment). Розраховується за формулою:  $ROI = ((\text{дохід} - \text{витрати}) / \text{витрати}) * 100\%$ .

5. Метод бенчмаркінгу – показники діяльності HR-служб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку.

В комплексі ефективність роботи HR-управління необхідно оцінювати на основі таких показників:

1. Цільові показники:

- досягнення поставлених цілей в терміни і з відповідною якістю (проекти у сфері HRM, наприклад, впровадження системи стимулювання продавців банківських продуктів);

- дотримання бюджету HRM (бюджет на рекрутинг, навчання тощо);

- наявність HR-систем, що відповідають стратегії бізнесу, які можна оцінити на підставі відсутності незаповнених вакансій, наявності посадових

інструкцій, кваліфікованого персоналу, наявності системи оцінки персоналу, ефективної системи стимулювання, привабливого для ринку компенсаційного пакету тощо.

2. Динамічні показники (в розвитку):

– динаміка показника: віддача (обсяг залучених депозитів та виданих кредитів, прибуток і т.д.) в розрахунку на одного працівника;

– динаміка показника: відношення прибутку до сукупних витрат на персонал;

– динаміка показника: плинність кадрів.

3. Відносні показники:

– співвідношення зростання витрат на персонал у вартості банківського продукту і зростання прибутку (різні темпи, випередження або відставання зростання показників);

– співвідношення зростання прибутку, заробітної плати (компенсаційних виплат) і продуктивності персоналу.

4. Порівняльні показники (ринок, конкуренти);

– частка сукупних витрат на персонал у вартості банківських продуктів у порівнянні з конкурентами;

– показники фонду оплати праці (компенсаційний пакет або чиста заробітна плата) на одного працівника в порівнянні з конкурентами;

– показники витрат на навчання (розвиток, орієнтацію, адаптацію, ротацію, оплачений коучинг) на одного працівника у порівнянні з конкурентами;

– структура персоналу: співвідношення різних груп працівників (менеджмент, продажі, аналітика тощо) у порівнянні з конкурентами.

5. Кліматичні показники (дослідження мотиваційного клімату, організаційної культури, задоволеності персоналу):

– динаміка рівня задоволеності і мотиваційного клімату в банку (кліматичні заміри);

– динаміка зростання компетентності персоналу (заміри компетенцій);

– плинність персоналу, пофакторний аналіз плинності (фактор запланованої плинності, наприклад, оновлення персоналу, фактор природної плинності, фактор сезонності), порівняння з конкурентами;

– конкурентоздатність організаційної культури (ступінь внутрішньої інтеграції культури, згуртованості і ступінь зовнішньої адаптації, виживання у зовнішньому середовищі).

Наявність взаємозв'язку між HR практиками і результатами бізнесу на основі досвіду Sears, Lucent, Kodak і AT&T (Huselid, 1999) наступна: підвищення системи управління персоналом (застосування HR-практик) на 35 % призводить до збільшення біржової вартості акцій на 10-20 % [53].



## Висновки до розділу 1

Сучасний менеджмент ґрунтується на наступних поняттях:

1. Зовнішнє середовище організації надзвичайно мінливе й рухливе.
2. Кожний співробітник фірми - насамперед особистість зі своїми різноманітними й суперечливими потребами, й лише в останню чергу - "інструмент" для забезпечення прибутку.
3. Керування - надзвичайно складна сфера людської діяльності, яка вимагає спеціальних знань та ін.

Один з основних "інструментів" менеджменту - системний підхід - пропонує джерела проблем, що виникають у роботі організації, шукати в першу чергу за її межами, у зовнішнім середовищі. І дійсно, багато "внутрішніх" проблем банків викликані "зовнішніми" причинами: недосконалістю законодавства, суперечливістю макроекономічних процесів, ненадійністю партнерів, недовірливістю клієнтів, агресивністю конкурентів.

Найбільш характерні риси зовнішнього середовища сучасного банку: динамічність, різноманіття й інтегрованість.

Сучасний рівень розвитку банківського бізнесу визначає наступні особливості роботи з персоналом у банківських колективах: радикальні зміни в суспільстві і банківській системі та суттєві зміни на ринку праці; об'єктивні процеси ускладнення змісту праці, підвищення вимог до його якості, вдосконалення банківських технологій; швидке старіння попередніх знань і методів роботи та вибірковість у застосуванні зарубіжного досвіду; розширення міжнародного співробітництва та необхідність врахування міжнародних стандартів у всіх сферах діяльності банківських установ; створення належних соціально-економічних умов для закріплення найбільш кваліфікованих спеціалістів та забезпечення високоякісної діяльності.

Основні вимоги до формування та функціонування банківського персоналу:

- високий професіоналізм, досконале володіння знаннями, методами та інструментами управління;

- висока мобільність та готовність до змін, вміння прогнозувати, передбачати, постійне прагнення до навчання та самовдосконалення;
- необхідність творчого пошуку, ініціатива, новаторство;
- відданість місії свого банку.

Найважливішими закономірностями існування сучасного банку є прагнення до виживання, постійна зміна, розвиток, спрямований на пристосування до зовнішнього середовища, створення й удосконалювання органів управління, підтримка сприятливого внутрішнього середовища, наявність цілісності, єдиного призначення для всіх його частин.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

#### 2.1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно своєчасно мати достатню кількість необхідних ресурсів (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу [10]**

Специфічною особливістю менеджменту персоналу є чітка регламентація прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається відповідним нормативно-правовим забезпеченням. Основними нормативними актами у сфері управління персоналом є Кодекс законів про працю України (КЗпП), Закон України „Про охорону праці”, Закон України „Про колективні договори і угоди”, Закон України „Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, Закон України „Про оплату праці”, Закон України „Про зайнятість населення” та інші.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів відносять правила

трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи банку, посадові інструкції.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу містить дві групи документів:

- документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);
- документи, які розробляються для внутрішнього користування й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, міжгалузеві норми та нормативи, конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення про оплату та стимулювання праці;
- штатний розпис;
- інструкції з правил техніки безпеки тощо.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань: планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

Водночас під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційна система менеджменту персоналу також охоплює організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух в банку (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати тощо.

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Вирішення завдань менеджменту персоналу з мінімальними трудовими та вартісними витратами, з необхідною точністю й достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки й оперативної поліграфії.

Застосування сучасних технічних засобів дає змогу підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

До технічних засобів менеджменту персоналу належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу.

Керівництво багатьох компаній, особливо це стосується вітчизняних компаній, не приділяє належної уваги діяльності в галузі менеджменту персоналу. Тому в періоди спаду ділової активності організації витрати на підбір, розміщення, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу скорочують в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10 % фонду заробітної плати, що для такої компанії як Дженерал Моторз становить суму, що перевищує мільярд доларів США на рік. Ці витрати є

капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді збільшення внеску кожного співробітника в досягнення організаційних цілей.

## **2.2. Формування персоналу банку як головне завдання кадрової політики**

Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, цілей, принципів та обумовлених ними форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, які поширюються на всі категорії персоналу. Метою кадрової політики є створення високопродуктивного, професійного, цілісного та відповідального колективу, котрий може швидко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища комерційного банку. Основою для розробки кадрової політики слугує корпоративна стратегія управління персоналом, котра визначає перспективні орієнтири використання трудового потенціалу, його оновлення, удосконалення, мотивацію тощо. Загальна корпоративна політика на сьогодні передбачає взаємодію цієї сфери з інноваційною, технологічною, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою, а також із стратегічними планами розвитку банку.

Кадрова політика реалізується шляхом виконання певних завдань, функцій, які і складають зміст цієї політики. До функцій, котрі виконує ефективна кадрова політика, належать наступні:

- формування персоналу банку високої якості, планування, відбір, прийом, звільнення, аналіз плинності кадрів;
- постійний розвиток працівників, профорієнтація, перепідготовка, проведення атестацій, оцінки рівня кваліфікації, сприяння кар'єрному росту перспективних працівників;
- вдосконалення процесу організації, а також стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, здійснення соціальних виплат.

Головна мета кадрової політики банку полягає у створенні такої системи управління кадрами, котра б брала за основу не адміністративні методи, а базувалась на економічних стимулах, соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів окремого працівника та інтересів організації в досягненні високої продуктивності праці і підвищення ефективності діяльності банківської установи.

Визначення головної мети зазвичай включає перелік більш конкретних цілей, наприклад, формування єдиної, злагодженої високопрофесійної команди передбачає удосконалення системи безперервної перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, поглиблення професійного досвіду основних категорій працівників, впровадження системи планування кар'єри, впровадження системи підготовки персоналу для регіональних відділень тощо.

Цілями кадрової політики комерційного банку можуть виступати наступні: забезпечення умов реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених Конституцією та трудовим законодавством; дотримання положень про професійні спілки, правил внутрішнього розпорядку тощо; розробка критеріїв та методики підбору, підготовки і підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи винагород; раціональне використання кадрового потенціалу, який є у розпорядженні банку; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів, розвиток демократії всередині банку.

Кадрове забезпечення банку починається з етапів залучення, відбору і адаптації персоналу банку. Попередньо визначивши кваліфікаційні вимоги до кандидата (у формі посадової інструкції, кваліфікаційної карти, карти компетенції або інших документів), відділ персоналу банку переходить до їх залучення, основним завданням якого є створення достатньо широкого кола кваліфікованих кандидатів для подальшого відбору в межах кількісної потреби за кожним якісним параметром.



Фактично набір банківського персоналу – це процес створення необхідного резерву кандидатів на усі посади та спеціальності, з якого потім відбираються найбільш привабливі для банку фахівці. Така діяльність здійснюється за усіма посадами та рівнями управління банку (конторським, обслуговуючим, технічним, адміністративно-управлінським, стратегічним).

Концепція управління персоналом організації – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Основу концепції управління персоналом організації в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією.

Зміна економічної і політичної систем України в 90-ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний та світовий ринки керівники організацій стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Незважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, в радянській системі кадрового менеджменту були присутні такі негативні аспекти як відсутність системи добору працівників, оскільки існував централізований розподіл випускників навчальних закладів, та відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи через існування систему перерозподілу результатів праці як в середині організації, так і в

державі в цілому. Менеджмент українських підприємств, організацій та установ поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розробки філософії кадрового менеджменту своїх підприємств, організацій та установ.

Для ефективної роботи в умовах трансформацій економіки потрібний перегляд основних застав стилю та концепції управління. З огляду на це актуальною стала проблема розробки та впровадження концепції стратегічного управління, що являє собою стратегічне управління у вигляді найважливішого елементу діяльності сучасної організації та торкається трьох таких життєво важливих сфер організації, як розробка та реалізація стратегії розвитку та поведінки в зовнішньому середовищі, стратегії щодо виробництва та, нарешті, стратегії персоналу.

Вирішальним фактором забезпечення ефективного функціонування сучасного комерційного банку є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками, що вимагає застосування нових підходів до управління.

Якість трудових ресурсів банку тим вища, чим більша питома вага співробітників, які забезпечують особливу продуктивність праці, тобто працівників високої кваліфікації, з доброю фаховою підготовкою. Помилки в доборі працівників обходяться сьогодні для банку дуже дорого і з погляду фінансових витрат, і з погляду наслідків від допущених у роботі помилок. У доборі працівників велике значення має постійне вивчення ринку банківських працівників та ринку управлінських технологій, а також маркетинг безпосередньо персоналу конкретного банку, спрямований виявити і покрити потреби банку у персоналі.

Маркетинг персоналу, або персонал-маркетинг, включає такі основні напрямки:

- визначення потреб у персоналі (один із найважливіших напрямків);
- вибір шляхів покриття потреби в персоналі;

- розробка вимог до персоналу;
- розрахунок планових витрат на залучення і подальше використання персоналу.

Фактори, котрі визначають специфіку планування банківського персоналу, можна звести у дві групи: внутрішні та зовнішні, як показано у табл. 2.1 та 2.2.

**Таблиця 2.1 [13, 45]**

**Внутрішні фактори, які визначають специфіку планування банківського персоналу**

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика</b>
Цілі банку	Чіткість і конкретність цілей визначає спрямованість довгострокової політики банку. Цілі та завдання формують стратегію управління як щодо основної діяльності, так і управління персоналом
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреб і можливостей банку у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає набір альтернативних чи компромісних варіантів з планування потреби у персоналі, її покриття, використання кадрів, їхнього навчання та перепідготовки
Кадровий потенціал та внутрішня динаміка трудових ресурсів	Оцінка можливостей фахівців кадрової служби, розподіл обов'язків між ними. Звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки тощо повинні враховуватися та прогнозуватися відділом при плануванні персоналу
Джерела покриття кадрової потреби	Цей фактор можна розглядати як внутрішній з погляду можливості вибору керівництвом банку тих джерел покриття кадрової потреби, що відповідають стану інших внутрішніх та зовнішніх факторів: цілям організації, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технології та інше

Якісна потреба в персоналі в основному розраховується в залежності від професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до посад і робочих місць, штатного розпису банку та його структурних підрозділів.

Якісна потреба у фахівцях і керівниках визначається шляхом послідовної розробки наступних організаційних аспектів:

- системи цілей як основи організаційної структури управління банком;
- загальної організаційної структури, а також організаційної структури підрозділів;

- штатного розкладу;
- посадових інструкцій фахівців та керівників.

Таблиця 2.2 [13, 39]

**Зовнішні фактори, які визначають специфіку планування банківського персоналу**

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика</b>
Ситуація на ринку праці банківських фахівців	Визначається загальноекономічними, політичними, демографічними процесами, рівнем та структурою безробіття тощо
Розвиток техніки та технології банківської справи	Визначає зміну характеру та змісту праці, його предметної спрямованості, що у свою чергу формує зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовки та перепідготовки персоналу банку
Особливості соціальних потреб	Врахування цього фактору дозволяє проаналізувати структуру мотивації потенційних співробітників банку, обумовлену характером суспільних відносин
Розвиток законодавства	Особливості законодавства у галузі охорони праці, зайнятості, його можливі зміни
Кадрова політика банків-конкурентів	Включає вивчення форм та методів роботи з кадрами банків-конкурентів з метою формування стратегії поведінки, спрямованої на вдосконалення кадрової політики

Визначення кількісної потреби передбачає вибір методу розрахунку чисельності співробітників, встановленні вихідних даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку необхідної чисельності працівників на певний період часу. До методів, які використовуються сучасними комерційними банками, належать наступні:

- метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності;
- метод, який ґрунтується на використанні даних про час трудового процесу;
- стохастичні методи (аналіз взаємозв'язку між потребою в

персоналі та іншими часовими величинами);

- регресійний аналіз (встановлення лінійної залежності між чисельністю персоналу і чинниками, які впливають на неї);
- кореляційний аналіз (вивчає зв'язок між декількома параметрами);
- метод експертних оцінок та інші.

Важливим елементом маркетингу персоналу стає процедура залучення персоналу попередньо визначеної необхідної кількості та якості. Залучення персоналу розуміють як сукупність заходів, які застосовуються для своєчасного задоволення потреб банку у потрібних співробітниках.

При плануванні потреб у персоналі визначають, що необхідно для конкретного робочого місця:

- ☞ найняти додатковий персонал, оскільки в інтересах розвитку банку необхідно надавати нові імпульси ззовні (залучення персоналу ззовні);
- ☞ призначати на вакантне місце людей, які вже працюють у даному банку, тобто переміщувати або перекваліфіковувати працівників.

Звичайно, можна обмежитись місцевим ринком праці, але можна також поширити пошук і на більш широкий, міжрегіональний рівень. Дуже важливою категорією, яка становить великий інтерес для банку, є спеціалісти, що пройшли практику в закордонних банках у привабливості вакантного місця таких спеціалістів (з тих, що шукають роботу), які вже заявляли про свою зацікавленість без запрошення.

Для залучення працівників із-зовні будь-який комерційний банк може використати ряд специфічних можливостей, наприклад:

- запити до організацій, які займаються питаннями працевлаштування (кадрових агентств, біржі праці);
- контакти з банківськими школами та університетами;
- оголошення в регіональних або міжрегіональних щоденних і щотижневих газетах;
- оголошення в професійно-спеціалізованих періодичних виданнях.

Покриття потреб банку в персоналі за рахунок власних кадрових ресурсів передбачає систематичне фахове навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, що в свою чергу сприяє стабілізації мотивації праці, створює атмосферу здорового змагання, відчуття перспективи, покращує мікроклімат у колективі. Заміщення вакансії із залученням лише власних ресурсів банку зазвичай спричиняє ланцюг переміщень (адже переміщений на нову посаду співробітник полишає за собою вакансію, яку також необхідно заповнити), в кінці якого, у найсприятливішому випадку, виявиться вільне місце для новачка в професії, якого уже таки необхідно залучати із-зовні.

Спеціалісти ззовні часто дають комерційному банкові нові імпульси. До того ж, співробітники всередині структурних підрозділів з більшою готовністю сприймають їх у ролі керівників, аніж своїх колишніх колег.

В ході процесу добору кадрів сучасні комерційні банки зазвичай використовують наступні заходи:

- створення системи добору кадрів, які містять численні співбесіди з працівниками підрозділів по роботі з персоналом, керівниками підрозділів та їхніми співробітниками, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- застосування «портрету компетенцій кандидата» як основного інструмента при визначенні фахової придатності кандидата;
- зміщення акцентів із формальних моментів біографії (освіта, спеціальність, стаж роботи кандидата на вакантну посаду) до аналізу його компетенцій (у першу чергу здатності до набуття нових знань і навичок) та життєвих цінностей з точки зору їхньої сумісності з настановами банку. Саме тому набувають усе більшого значення різноманітні психологічні методи тестування, котрі дають можливість глибше зрозуміти людину, а також залучення професійних експертів для добору персоналу. Сьогодні такі питання вирішуються спільними зусиллями вищого керівництва та консультантів;
- цікаво, що процес добору продовжується і після прийому

спеціаліста на роботу, під час так званого випробувального терміну, так як робота на посаді дає наочне уявлення про кандидата;

- організація спеціальних програм для інтеграції всіх співробітників, котрих беруть на роботу. Мета таких програм полягає не тільки у здобутті фахових навичок, необхідних для роботи в компанії, а й у знайомстві нового співробітника з цілями організації, її філософією, внутрішньою культурою тощо.

Сучасні комерційні банки зазвичай використовують такі процедури підбору персоналу, як: аналіз поданих із заявою документів (свідоцтва, біографії, характеристики); співбесіди при найманні (у довільній чи визначеній наперед формі); психологічні тести; моделювання типових для відповідного робочого місця ситуацій (приміром, консультування клієнта або опрацювання вхідної пошти); оцінка кандидатів декількома спеціально підготовленими спостерігачами та інші процедури.

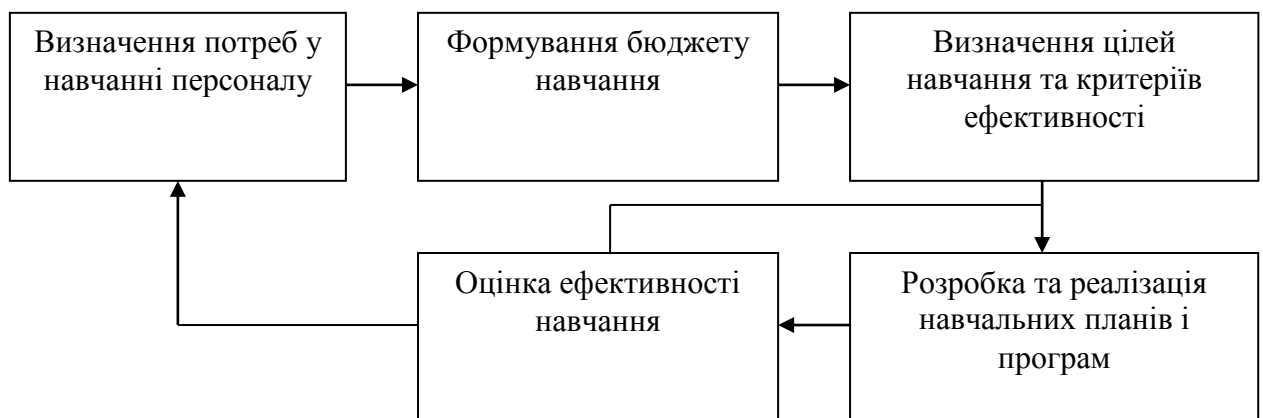
Проте в переважній більшості випадків основною процедурою у процесі відбору залишається особиста бесіда із кандидатом на вакантну посаду, у якій потрібно намагатися досягнути таких цілей: ознайомити кандидата із структурним підрозділом, керівництвом банку; надати кандидату можливість розкрити свої здібності, продемонструвати знання, досвід, сформулювати власні цілі; роз'яснити кандидатові вимоги вакансії і разом з ним зафіксувати цілі можливого співробітництва.

Таким чином у більшості сучасних комерційних банків, як зарубіжних, так і вітчизняних, намагаються з самого початку забезпечити високі ділові якості персоналу, його лояльність та відданість.

### **2.3. Система підвищення кваліфікації банківського персоналу**

Сучасний банківський бізнес характеризується високою динамічністю, що висуває досить жорсткі вимоги до кваліфікації банківських працівників і перетворює їхню підготовку в один із пріоритетних напрямків діяльності банків. Постійне підвищення кваліфікації має забезпечувати

поглиблення фахових знань та навичок за спеціальністю, формувати у персоналу банку та його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями. Одним із джерел пошуку можливих варіантів організації процесу навчання персоналу є вивчення досвіду банківських установ розвинених країн, професійне навчання в яких становить комплексний циклічний процес, який не зупиняється ні на один день. Цей процес зображений на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Процес навчання банківського персоналу [27, 545]**

Потреби у навчанні формуються на основі потреб у розвитку персоналу банку з врахуванням стратегічних цілей організації і необхідності виконання працівниками сьогоднішніх і майбутніх обов'язків. Іншим можливим джерелом інформації про потреби в професійному навчанні виступають індивідуальні плани розвитку, які працівники готують під час атестацій, а також плани розвитку кар'єри, індивідуальні заявки та побажання співробітників. Найважливішим фактором визначення потреб банківських працівників у професійному навчанні виступають стратегічні цілі розвитку банку .

Можна виділити дві основні групи методів навчання персоналу, які використовують сучасні комерційні банки:

➔ методи, котрі застосовуються в ході виконання роботи, тобто на робочому місці,



☞ методи навчання поза робочим місцем.

Прикладом способів навчання на робочому місці, прийнятним для банківської установи, є наставництво, яке найбільше поширене там, де практичний досвід відіграє значну роль у підготовці фахівців. Навчання у цьому випадку полягає зводиться до того, що більш досвідчений працівник постійно стежить за розвитком учнів, допомагає порадами, підказками. Наставництво вимагає особливої підготовки та складу характеру наставника, яким неможливо стати згідно розпорядження керівництва. Іноді у ролі наставників виступають колишні співробітники, котрі вийшли на пенсію, але все ще мають певний корисний досвід.

Методами навчання банківського персоналу поза робочим місцем служать різноманітні лекції, самостійне навчання, ділові ігри та моделювання практичних ситуацій, курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для банківських працівників, тематичні семінари, тренінги, стажування в структурних підрозділах даного комерційного банку, інших банківських і фінансових установах, а також за кордоном.

Основним критерієм при виборі того чи іншого методу слугує його ефективність для досягнення стратегічних цілей навчання кожного окремого працівника та банківської установи в цілому.

Короткотермінові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для банківських працівників, що проводяться із залученням провідних спеціалістів банку та інших організацій, необхідні насамперед для щойно зарахованих працівників банку та його філій. Головними завданнями курсу визначаються наступні: підвищення кваліфікації з актуальних проблем банківської діяльності, формування у персоналу корпоративної культури і системи цінностей банку, поглиблене вивчення сучасних банківських інформаційних технологій, нормативної бази, етики поведінки банківського службовця.

Тематичні семінари організовуються для співробітників головного офісу і філій банку. Категорія слухачів визначається тематикою семінару.

Співробітники головного офісу банку, як правило, направляються на тематичні семінари, що проводяться в інших організаціях, а також на внутрішньобанківські семінари із запрошенням провідних лекторів інших установ. Завдання семінарів для співробітників філій — підвищення кваліфікації з актуальних питань окремих напрямків банківської діяльності. По завершенню семінару зазвичай проводиться підсумковий круглий стіл.

Тренінг, як правило, проводяться з метою вироблення у персоналу навичок поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Зміст тренінгів визначається у кожному конкретному випадку конкретною програмою. Термін навчання може складати від одного до кількох днів.

Стажування працівників філій зазвичай проводиться в управліннях головного офісу банку, а для провідних співробітників і керівного складу головного офісу банку – в інших банках та фінансових установах. Працівники філій також можуть проходити стажування і в інших організаціях. Для вищого менеджменту може організовуватись закордонне стажування. Реалізація навчальних програм супроводжується постійним поточним контролем, для того щоб можна було виявити відхилення від сформованого плану навчання та вчасно внести необхідні корективи.

Важливим моментом управління професійними знаннями в сучасному банку є оцінка ефективності обраної програми навчання шляхом визначення впливу кожної окремої програми на основні показники діяльності банку, зокрема на валовий прибуток за певний період часу. Якщо це практично неможливо, тоді оцінка проводиться за рівнем досягнення цілей програми, із застосуванням наступних методів:

- ✓ анкетування чи відкрите обговорення;
- ✓ тестування знань працівника до та після навчання;
- ✓ спостереження за реакцією працівників у процесі реалізації програми навчання;
- ✓ спостереження за поведінкою працівників на робочому місці під час навчання.

У практиці сучасних зарубіжних банків все більшої популярності набуває створення корпоративних «університетів» чи інших навчальних підрозділів, які спеціалізуються на навчанні працівників та створенні тренінгів для дистанційного навчання. Схожі «університети» починають формуватися і в нашій країні, зокрема цим займається КБ «ПриватБанк».

Іншим прикладом банку з власним «університетом» є один із дрібних каліфорнійських банків, River City Bank, активи якого склали 500 мільйонів доларів США, 11 відділень та 165 співробітників. Цей банк приділяє велику увагу підготовці власного персоналу й утримує на постійній зарплаті двох тренерів, котрі разом із банківськими та запрошеними спеціалістам ведуть п'ять навчальних курсів. В цьому банку перевага надається самостійному створенню методик навчання персоналу із залученням зовнішніх спеціалістів лише у випадках, коли у банку не вистачає відповідних кадрів або ж тема не пов'язана із внутрішньою специфікою банку (як-от правила бухгалтерського обліку). При цьому, кожний працівник, котрий закінчив курси в якійсь іншій організації, після повернення на своє робоче місце стає наставником для своїх колег і навчає їх усьому, що вивчив сам.

Взагалі, турбота про розвиток персоналу вважається у River City Bank одним із найважливіших напрямків діяльності. Своєрідним девізом банку можуть бути слова одного із керівників: «Якщо ви хочете створити першокласний банк, то повинні мати першокласних працівників». Майже кожного місяця для прийнятих на роботу «новачків» влаштовується «екскурсійний день». У супроводі одного-двох «старожилів» вони відвідують штаб-квартиру банку, де керівники кожного відділу розповідають про роботу їхнього відділу, співробітників, навички, необхідні для роботи. Завершується ця екскурсія відвідинами приватного клубу на орендованому лімузині, спільний ланч із генеральним директором, віце-президентом та керівником відділу тренінгу, що безумовно сприяє підсиленню мотивацій працівників. Далі новачки повинні обрати курси навчання на найближчу перспективу та

визначити, що вони вважають найбільш корисним для вивчення на даному етапі роботи.

В іншому американському банку – Bank of the Federated States of Micronesia – кожний співробітник складає на рік план професійної підготовки, який включає тренінги та різноманітні курси. Щоквартально він повинен звітувати про виконану роботу. При цьому досвідчені працівники банку беруть шефство над новачками і допомагають в навчанні. Керівництво банку підтримує цей процес, цінуючи кожне, велике чи зовсім дрібне, досягнення свого персоналу.

Американський банк CentralStateBank застосовує розгалужену систему тренінгів, виділяючи серед них обов'язкові, бажані та факультативні. При цьому, в кінці кожного курсу працівник зобов'язаний пройти тест на рівень засвоєння програми. Якщо співробітник не набирає потрібної кількості балів, він має знову пройти цей тренінг.

Прикладом може слугувати також схема “Modular Development”, котра застосовується у банку Lloyds TSB (Великобританія) для навчання керівного персоналу. В рамках цієї системи працівникам пропонується ряд гнучких програм, котрі можна пройти в зручний для працівників та компанії в цілому час. Подібна схема пов'язана з активним вивченням кожного робочого місця і дає працівникам можливість виконувати свою роботу різними способами, застосовуючи на практиці усе, що вони вивчають.

“Modular Development” надає британським фінансовим організаціям можливість вибору різноманітних модулів для одержання необхідного ефекту у навчанні свого керівного персоналу, щоб завжди відповідати новим національним стандартам для управління та лідерства. Такі норми були розроблені у Великобританії у відповідь на організовані державою дослідження, котрі показали, наскільки неефективний менеджмент фінансових компаній стримує зростання національної економіки.

Таким чином, процес підвищення кваліфікації сучасного комерційного банку повинен бути безперервним, добре організованим та продуманим

процесом, який спирається на досягнення цілей організації з використанням передових досягнень сучасного менеджменту персоналу, а також інших галузей, як-то новітні інформаційні технології.

#### **2.4. Інструменти мотивації банківських працівників у сучасних умовах**

Багатосторонність дослідженого питання зумовлена відсутністю єдиного підходу до трактування сутності економічної категорії «мотивація праці». Дослідники поки не дійшли консенсусу щодо цього. Деякі трактування серед багатьох запропонованих наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Трактування основних підходів до визначення поняття «мотивація праці»

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Афонін А.С.	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства
Беляєва І.Ф.	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності
Колот А.М.	Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і організації
Богиня Д.П.	Мотивація – суб’єктивна сторона діяльності людини, яка наведена широкими спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів
Кабанов А.Я.	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) факторів
Кутіков Г.Т.	Мотивація – процес спонукання людини здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей

У загальному вигляді мотивацію можна поділити на зовнішню та внутрішню. Вітчизняний учений Кабанов А. Я. визначає мотиваційний процес як свідомий вибір людиною типу своєї поведінки і визначає зовнішній вплив як стимули, а внутрішній – як мотиви.

У загальному розумінні мотив – та сила, яка підштовхує людину до активних дій, з метою задовольнити свої потреби. Особа, відчуваючи й усвідомлюючи, що в неї є відчуття нестачі, відповідно незадоволення якоїсь потреби, починає виконувати певні дії, в результаті яких ці потреби задовольняються. При цьому дії, як правило, спрямовані свідомо на досягнення поставленої мети, яка також чітко сформульована та свідомо. Мотив у цьому випадку є причиною встановлення цілей і певних завдань.

Треба розуміти, що мотиви та цілі не одне й теж саме, але постійно взаємодіють між собою, а інколи збігаються.

Ураховуючи швидкоплинність мотиваційного стану працівника треба підкреслити, що трудова поведінка залежить від багатьох мотивів, одні відіграють основну роль, а інші підпорядковуються ним. Це означає, що мотиви знаходяться в постійній залежності, а також можуть впливати один на одного через постійний динамічний стан, внаслідок чого система мотивів може змінитися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів у процесі життєдіяльності людини.

Необхідно приділити значення динамічності мотиваційного процесу. Треба виявити, які потреби мають значення впливу на його мінливість у цей час. Вони мають різний вплив, можуть або підсилювати абосуперечити один одному. Причому значення тієї чи іншої потреби для конкретного працівника можуть мати різний характер у часі. Треба бути готовим до того, що у будь-який час поведінка людини може бути змінена під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, а отже, той мотив, що мав для неї вагомий значення, може стати демотиватором.

Необхідно пам'ятати, що процес мотивації є унікальним для кожної людини. Адже треба розуміти, що кожна людина є окремим індивідом, з власними смаками, характером, навичками та власним баченням навколишнього середовища. Відповідно та потреби в кожному будуть своїми. Звідси виходить, що одна мотивація на кожного може діяти по-різному.

Більшість авторів підкреслюють, що мотиваційний процес – це комплексний механізм, який складається з: матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних і психологічних інструментів і методів спонукання до максимально продуктивної праці для забезпечення мети організації. І виходячи з цього, для мотиваційної політики організації необхідно проаналізувати конкретні мотиви, які мають вагоме значення для робітника, щоб розробити ефективну систему управління цим робітником.

На сучасному етапі науки менеджменту вже розроблено велику кількість різноманітних мотивацій персоналу. Багато з них є універсальними, їх можна застосовувати, комбінуючи один із одним.

Для того щоб розвивитися процес мотивації на практиці, пропонуємо проаналізувати діючу систему мотивації на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Комерційний банк «ПриватБанк», заснований у 1992 р., є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine, у III кварталі 2017 р. з ним співпрацюють 51,6% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 42,5% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за ними двадцяти трьох банках разом взятих.

Інфраструктура «ПриватБанку» налічує 26 філій та майже 2 200 відділень по всій Україні, що забезпечує найкращий доступ громадян до банківського обслуговування практично в будь-якій точці країни.

Інноваційна політика «Приватбанку» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам можливості управління своїми фінансами. «Приватбанк» першим в Україні

Запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу «Приват24» і GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії.

Персонал «ПриватБанку» – це команда висококваліфікованих фахівців, які вільно володіють сучасними інформаційними навичками, вони здатні реагувати на постійний прогрес у сфері банківських послуг, оперативно вирішувати найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні.

Структура та чисельність персоналу визначаються функціональною структурою банку. Досліджуючи динаміку чисельності працівників, можна побачити, що середня кількість працівників коригувалася, вона є більш-менш стабільною. На другий квартал 2017 р. середня кількість працівників складає 20553. Якщо порівнювати з минулими роками, приріст чисельності персоналу банку за 2009-2011 рр. склав 2545 осіб, у 2012-2014 рр. спостерігався спад кількості населення, у 2015 р. порівняно з показниками на кінець 2014 р. кількість скоротилася на 2983 особи і склала 19500 осіб. Аналіз чисельності персоналу за шість років показує, що чисельність персоналу пішла на спад, це пов'язано з тим, що ПАТ КБ «ПриватБанк» скоротило кількість своїх філій, на що вплинула тяжка політична ситуація на сході країни та у Криму, а також нормальна тенденція аутсорсингу та природне зниження кількості тих, хто був у декреті та не вийшов на роботу, тощо.

Враховуючи велику кількість працівників, банк потребує високоефективної системи мотивації персоналу. У загальному вигляді мотивація у «ПриватБанку» складається з матеріальної і нематеріальної частини.

Основну роль банк віддає матеріальній частині мотивування, адже вважає, що задоволення основних потреб працівників пов'язане з грошима. Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета. Що стосується нематеріальної частини мотивування то банк займається забезпеченням мотиваційного клімату в колективі, організацією робочого оточення.

До матеріальної мотивації персоналу «ПриватБанку» відноситься:



1. Заробітна плата працівників, яка складається зі ставки та бонусів. У співвідношенні це 50:50. Ставка має майже однаковий розмір у всіх працівників банку, а бонусна частина залежить від рівня співробітника. Бонус співробітника складається з основних бонусів (за своєю професією) і бонусів за крос-селінг. Основний бонус співробітника – це гроші, що виплачуються співробітнику за виконання транзакції відповідно до затвердженого загального банківського реєстру розцінок. Бонуси за крос-селінг – це гроші, що співробітник отримує за продаж послуг, що не входять у сферу його основної діяльності. Наприклад, касир отримує ставку та відсоток за кількість обслугованих клієнтів, оператор call-центру отримує ставку та відсоток від результативних дзвінків, оператор відділу стягнення отримує відсоток від повернутої суми до банку.

2. Преміювання. Важлива умова застосування преміальної системи оплати полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на показники, необхідні для досягнення цілей банку. За рахунок такого прийому мотивації досягається підвищення продуктивності праці працівника, а також банку в цілому. Поліпшується якість обслуговування клієнтів. У «ПриватБанку» премія поділена на основну та додаткову. Основна премія виплачується за успіхи в основній діяльності, а додаткова – для акцентування зусиль співробітника на просування конкретної продукції чи послуг.

У «ПриватБанку» існує періодичність виплат основної премії: I група преміювання – 1 раз на рік; II група преміювання – 1 раз на півріччя; III група преміювання – 1 раз на квартал; IV–XIV групи преміювання – 1 раз на місяць. Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання залежить від досягнення цілі, яка була поставлена керівником на звітній період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Розмір основної премії для III та IV групи

Група преміювання	Розмір премії у % залежно від результатів праці		
	Норма	Вище норми	Видатний внесок
<i>Для III групи преміювання (квартальна премія)</i>			
	10–18%	19–23%	23–26%
<i>Для IV групи преміювання (щомісячна премія)</i>			
	7–9%	10–12%	

Розташування співробітників підрозділу залежно від ступеня виконання показників ефективності повинно відповідати залежності, яку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Розташування співробітників підрозділу залежно від ступеня виконання показників ефективності

Нижче норми	Норма	Вище норми	Видатний внесок
<i>Для III групи преміювання</i>			
10%	55%	30%	5%
<i>Для IV групи преміювання</i>			
20%	60%	20%	

Для працівників, які не виконали норму, премія не виплачується. Таким чином, банк створює конкуренцію між працівниками, в результаті отримує більшу віддачу зусиль від кожного працівника, адже кожний бажає отримувати грошову винагороду у вигляді премії.

3. Надбавки за ефективність. Надбавка за ефективність – це додаткова заохочувальна виплата для співробітників масових професій, які стабільно працюють із високою ефективністю. Надбавка за ефективність виплачується відповідно до відпрацьованого часу. Кількість співробітників, яким установлюється надбавка, складає 15% працівників однієї масової професії з найбільшим % перевиконання плану. Розмір надбавки – 50% від окладу.

Надбавки розраховуються щомісяця, до 7 числа місяця, наступного за звітним. Під час розрахування надбавки за звітний місяць враховуються останні затверджені рейтинги з виконання нормативу особистих продажів. Надбавка розраховується для спеціалістів масових професій фронт-офісу, які

відпрацювали 75% і більше нормативного часу за графіком у місяці, за який використовується ярейтинг виконання нормативу особистих продажів. Якщо на момент розрахування надбавки за ефективність немає інформації про рейтинги виконання нормативів особистих продажів за масовою професією за потрібний місяць, то співробітникам цієї масової професії продовжуються надбавки, розраховані в минулому місяці.

З метою утримання заново прийнятих співробітників банку та зниження плинності співробітників у перший місяць роботи в банку як матеріальне стимулювання виплачується адаптаційна надбавка в розмірі 50% від окладу. Мета адаптаційної надбавки – забезпечити новачкам дохід середнього рівня за професією. Адаптаційна надбавка нараховується та виплачується відповідно до відпрацьованого часу.

4. Доплати. Встановлюються доплати співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності. Причиною доплати може бути за:

- роботу у святкові дні;
- роботу в надурочний час;

5. Одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим співробітникам банку за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми. Прикладом такої виплати може бути оплата за успішне стажування працівників.

6. Соціальний пакет. Стандартний пакет «ПриватБанку»містить таке:

- пільги на надання банком послуг (пільгове кредитування);
- надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- організація корпоративних заходів;
- забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- організація літнього відпочинку дітей співробітників;

- надання матеріальної допомоги;
- новорічні подарунки дітям;
- обов'язкове медичне страхування співробітників.

Розглянувши матеріальну частину мотивації персоналу, ми бачимо, що спосіб оплати за рахунок ставки та бонусів є дуже ефективним. Адже кожний працівник розуміє, що чим більше покладених на нього завдань він виконає, тим більше грошей заробить, тим самим краще зможе задовольнити свої потреби. Банк, своєю чергою, отримає більш високу продуктивність праці, а отже, покращить результат своєї діяльності. Незважаючи на високу продуманість цієї системи, в ній спостерігаються явні недоліки, а саме: низька ставка та невисокі бонуси. Цікавим є те, що на офіційних джерелах «ПриватБанку», а саме: на сайті онлайн-практики, вказано, що банк сплачує працівникам більше, ніж середня заробітна плата банківських працівників по Україні. Безумовно, банк цим пишається, але це значення вираховується на фоні 88 банків країни.

А по загальному рейтингу оплати праці серед 88 банків України «ПриватБанк» займає одинадцяте місце. У цьому і полягає плінність кадрів: робітники незадовільні матеріальною винагородою, вони просто переходять до банків, які платять більше, наприклад до «ІНГ Банк Україна», «Сітібанку», «Промінвестбанку» та ін.

Іншою проблемою у сфері матеріального мотивування працівників «ПриватБанку» є відсутність диференціації працівників при створенні соціального пакета. Він є загальний для всіх, а ми пам'ятаємо, що кожний працівник є індивідом. Отже, деякі пункти соціального пакета для окремого працівника не є значущими, а значить, не є мотивуючими. Цю проблему можна виправити за рахунок анкетування при прийнятті на роботу, де працівник шляхом анкетування сам міг вибрати ті пункти, з запропонованого списку до свого соціального пакета, які дійсно його цікавлять. Необхідно постійно розширювати наявний перелік пільг і

привілеїв, враховуючи особливості кожного рангу посади співробітника, а також його результати та перспективи.

У «ПриватБанку» нематеріальна мотивація включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника.

Робочий клімат у колективі створюється керівниками банку шляхом:

- надання можливості професійного та кар'єрного зростання; ротації персоналу;
- інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи підлеглих співробітників (як позитивної, так і негативної);
- надання можливості працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;
- створення умов «занурення» в роботу;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати;
- надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень;
- підтримки ініціативних співробітників;
- організації наставництва;
- делегування відповідальності та повноважень.

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовується нематеріальне стимулювання:

- присвоєння звання «Кращий»;
- адресні запрошення на корпоративні заходи;
- публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику / підрозділу від імені керівництва;
- занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу;

- почесні грамоти та дипломи;
- конкурси, турніри, спартакіади;
- привітання з днем народження;
- встановлення гнучкого графіка роботи.

Також «ПриватБанк» використовує систему штрафів для мотивації працівників. Серед них є такі:

1. Штраф за неякісне обслуговування (IVR-оцінка).
2. Штраф за відсутність передачі прострочених пакетів протягом 1 дня.
3. Штраф від керівника (грубе порушення трудової дисципліни; неналежне виконання посадових обов'язків, визначених трудовим договором; порушення кодексу корпоративної й управлінської етики; скарги з боку клієнтів, низька виконавча дисципліна (ЕСК, ПриватДок).
4. Штраф за підтвердженою скаргою клієнта на співробітника.
5. Штраф за порушення у сфері інформаційної безпеки.
6. Порушення стандарту дрес-коду (співробітник/керівник).
7. Штраф за невиконання навчальних транзакцій у рамках підвищення фінансової культури.
8. Штраф за неякісне фото клієнта при оформленні заявки на кредитну карту.
9. Штраф за недобровільне оформлення продуктів і послуг.
10. Штраф за підтверджену скаргу «З'ясування стосунків із клієнтом».
11. Недотримання нового порядку відкриття відділення «Комплімент для клієнта – відчинені двері за 15 хвилин до початку роботи відділення».
12. Штраф за 3 та більше неправильних відповіді на IVR-опитуванні з ТОП-20.
13. Штраф за порушення процедури табелювання (4 та більше днів у місяці закрито за заявками на коректування табеля та/або 1 та більше днів без пояснення причин).

14. Штраф за неякісне обслуговування для касирів-операціоністів (IVR-оцінка «1» и «2»).

15. Штраф для співробітників front-office за відсутності відвідувань будь-якої з веб-сторінок в рамках ЄСА в задані проміжки часу (при непідтвердженому факті присутності співробітника на робочому місці чи відхиленні апеляції)

16. Штраф за непрочитані гарячі повідомлення і відповіді на опитування протягом 1 дня.

Проаналізувавши систему нематеріального мотивування «ПриватБанку», можна говорити про те, що система розширена дуже сильно, є багато методів мотивації.

Що стосується недоліків, то багато керівників не враховують інтереси та бажання окремого працівника. Працівникам необхідно надати різні можливості для роботи та професійного зростання. Неможливо мотивувати всіх працівників банку однаковими способами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Також треба звернути увагу на систему покарань. Багато працівників докладають максимум зусиль, для того, щоб отримати бажану заробітну оплату, але, помилившись лише один раз, вони можуть втратити до 20% власних бонусів, отже, після цього втрачають зацікавленість працювати далі.

## Висновки до розділу 2

Персонал банку формується відповідно до обраної ним кадрової політики. Кадрова політика банку може бути визначена як система теоретичних поглядів, ідей, вимог, цілей, принципів та обумовлених ними форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, які поширюються на всі категорії персоналу.

До найважливіших функцій ефективної кадрової політики належать наступні:

- ✓ формування персоналу банку високої якості, планування, відбір, прийом, звільнення, аналіз плинності кадрів;
- ✓ постійний розвиток працівників, профорієнтація, перепідготовка, проведення атестацій, оцінки рівня кваліфікації, сприяння кар'єрному росту перспективних працівників;
- ✓ вдосконалення процесу організації, а також стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, здійснення соціальних виплат.

Кадрове забезпечення банку починається із залучення, відбору та адаптації персоналу з урахуванням прийнятої банком концепції управління. Концепція управління персоналом організації – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. В основі цієї концепції лежить усе зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією.

Важливе значення у процесі добору працівників має постійне вивчення ринку банківських працівників та ринку управлінських технологій, маркетинг персоналу конкретного банку, який покликаний виявити і задовольнити потреби банку у персоналі.

Визначення кількісної потреби у працівниках передбачає вибір методу



розрахунку чисельності співробітників, встановленні вихідних даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку необхідної чисельності працівників на певний період часу.

У банківській практиці використовують різні процедури підбору персоналу: аналіз поданих із заявою документів; співбесіди при найманні; психологічні тести; моделювання типових для відповідного робочого місця ситуацій; оцінка кандидатів декількома спеціально підготовленими спостерігачами та інші процедури.

Розрізняють дві основні групи методів навчання персоналу сучасних комерційних банків: методи, котрі застосовуються в ході виконання роботи, тобто на робочому місці (приміром, наставництво, яке зводиться до того, що більш досвідчений працівник стежить за розвитком учнів та допомагає їм), та методи навчання поза робочим місцем (лекції, самостійне навчання, ділові ігри та моделювання практичних ситуацій, курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для банківських працівників, тематичні семінари, тренінги, стажування). Центральним моментом управління професійними знаннями в сучасному комерційному банку є оцінка ефективності обраної програми навчання.

Для сучасних комерційних банків існує необхідність у створенні системи стимулів, яка б змогла охопити все коло інтересів співробітників та банку. Однак ці стимули не варто зводити тільки до матеріальних винагород: не менш важливими є і морально-психологічні стимули, які слід поєднувати, використовуючи їхні позитивні характеристики.

Проаналізувавши мотиваційну систему ПАТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що, незважаючи на високу продуманість наявної системи, у ній залишаються проблемні аспекти, які потребують доопрацювання, адже явним показником недоробки є висока плинність кадрів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

#### 3.1. Кадрова стратегія сучасних комерційних банків

Кадровий напрямок статутної діяльності існує на будь-якому підприємстві, що використовує найману працю. Відповідно, кадрова стратегія є необхідним елементом комплексної системи внутрішньофірмового менеджменту. Для ефективного виконання своїх функцій вона повинна включати в себе три базові компоненти:

- стратегічні цілі з кадрового напрямку діяльності;
- концептуальні підходи до їх досягнення;
- варіанти практичної реалізації цих підходів.

Спроба обмежитися лише першою її складовою, що характерно для багатьох вітчизняних підприємств, перетворює кадрову політику з робочого документа в декларацію про наміри з низьким ступенем імовірності успішної реалізації.

Основні цілі кадрової стратегії банку базуються на наступних визначальних положеннях:

- ❖ повне і оперативне задоволення потреб у трудових ресурсах необхідного рівня кваліфікації і необхідної спеціалізації;
- ❖ формування в трудовому колективі відносин «корпоративного духу» як головної передумови належної відповідальності і лояльності всіх категорій співробітників;
- ❖ створення організаційних, економічних і психологічних умов для повного розкриття трудового потенціалу працівників.

Кадрова стратегія офіційно чи «за замовчуванням» базується на одній з доктрин організації трудових відносин, що виступають як її «ідеологічна» основа.

Історично першою стихійно сформувалася доктрина «ефективного споживання трудових ресурсів», принцип реалізації якої передбачає:

- ✓ ставлення до персоналу як до одного зі споживаних ресурсів;
- ✓ повне ігнорування специфіки впливу «людського фактора» на процес і результати використання даного «ресурсу»;
- ✓ поширення на кадровий напрям традиційної вимоги оптимізації ресурсних витрат.

При орієнтації на цю доктрину кадрова стратегія підприємства передбачає використання наступних моментів:

- оплату праці на мінімальному рівні, що дозволяє втримати працівника в організації;
- підтримку спільних соціальних, екологічних та інших умов праці на рівні законодавчо встановленого мінімуму;
- поширення психологічної та додаткової соціальної підтримки тільки на обмежений контингент найбільш цінних кадрів (фахівці та керівники середньої та вищої ланки);
- мінімізацію витрат на додаткове навчання персоналу за рахунок роботодавця (тобто реалізацію порочного принципу: «підвищення кваліфікації співробітника - проблема самого працівника»);
- пріоритет адміністративних методів управління на шкоду економічної мотивації і психологічного впливу на співробітника;
- жорстке закріплення повноважень і відповідальності, придушення будь-якої «ініціативи знизу»;
- постійна персоніфікований контроль і розвинений механізм санкцій за можливі порушення.

Переваги доктрини полягають у мінімізації рівня витрат та методичній простоті застосування. Водночас використання зазначеної доктрини характеризується певними недоліками, а саме:

- ✓ неможливість зберегти кваліфіковані кадри і, отже, втрата високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку;

✓ неможливість не тільки виховання у працівників ідеології «корпоративного духу», а й мінімально прийняттого рівня їхньої лояльності роботодавцю.

Під «корпоративним духом» розуміється стан психологічного клімату у трудовому колективі, що характеризується високим рівнем поваги і особистої відданості організації-роботодавцеві з боку більшості співробітників. У сучасній теорії персонального менеджменту формування такого клімату розглядається як найважливіша стратегічна мета по кадровому напрямку діяльності. Практичне вирішення цього завдання забезпечується створенням таких економічних, соціальних та інших умов трудової діяльності персоналу, які визначають його повну задоволеність відносинами найму і самим фактом належності до діяльності конкретного банку.

Допустимо обмежене використання даної доктрини в галузях, що використовують переважно малокваліфіковану працю; а в банківському секторі з його особливими вимогами до персоналу вона категорично непридатна.

Наприкінці 20-х років минулого століття в США почалося формування нової концепції трудових відносин, що отримала надалі назву доктрини «розвитку людського капіталу організації».

Принцип реалізації припускає необхідність ставлення до працівників не як до «споживаних ресурсів», а як до елементу капіталу підприємства. При розвитку цього капіталу від роботодавця вимагається поліпшення, перш за все, його якісних характеристик. На практиці це означає забезпечення не постійного збільшення загальної чисельності персоналу організації, а поліпшення його структури (наприклад, підвищення питомої ваги висококваліфікованих кадрів) та споживчих характеристик (відповідальність, лояльність і т.п.). У стратегії персонального менеджменту реалізація даної доктрини зумовила ряд додаткових вимог до організації кадрової роботи:

✓ створення умов для гармонійного розвитку співробітника підприємства не тільки як фахівця (система безперервної підвищення професійної кваліфікації), але і як особистості;

✓ необхідність врахування впливу «людського фактора», що вимагає використання в управлінні не тільки адміністративних та економічних, але й соціально-психологічних методів;

✓ формування в трудовому колективі відносин «корпоративного духу» та «командного мислення».

Доктрина дає змогу реалізувати позитивний ресурс «людського фактора», тобто більшу віддачу з боку працівників, ніж вимагає роботодавець і забезпечує високу якість людського капіталу організації як одну з головних передумов високих результатів її діяльності на обслуговуваному ринку.

Недоліком доктрини є додаткові витрати по кадровому напрямку діяльності, технологічна складність системи управління персоналом і високі вимоги до професійних і особистісних якостей всіх категорій менеджерів організації, особливо - служби персоналу. Доктрина може бути рекомендована до застосування: для будь-яких типів банків, що працюють в країнах з історично склалася ринковою економікою.

У сучасних умовах можливість повномасштабного застосування доктрини «розвитку людського капіталу» обмежується дією ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів. З урахуванням цього обмеження концептуальною основою кадрової стратегії вітчизняних банків повинен бути компроміс між двома розглянутими раніше доктринами. Він повинен поєднувати загальну ідеологію доктрини «розвитку людського капіталу» до частини прикладного інструментарію доктрини «ефективного споживання трудових ресурсів». У першу чергу це стосується методів персоніфікованого контролю, а також механізму санкцій до працівників, які свідомо і систематично порушують свої зобов'язання перед роботодавцем.

Галузева специфіка кадрової стратегії банку визначається наступними основними факторами.

По-перше, підвищеними вимогами з боку роботодавця до використовуваних трудових ресурсах в частині:

- рівня базової освіти (до 85% робочих місць у сучасному банку передбачають необхідність наявності вищої освіти);
- рівня професійної спеціалізації (до п'яти рівнів; наприклад: кваліфікація «економіст», спеціальність «Фінанси та кредит», загальна спеціалізація «банківська справа», функціональна спеціалізація «кредитні операції», предметна спеціалізація «іпотечне кредитування»);
- рівня відповідальності, що визначається технологічною автономністю робочих місць, а значить, малою ймовірністю виявлення та усунення допущеної помилки співробітником;
- рівня лояльності, що визначається підвищеним ступенем уразливості банку до погроз з боку власного персоналу, особливо у формі розголошення конфіденційної інформації;
- рівня психологічної стійкості, що визначається постійною загрозою стресу по більшості робочих місць.

По-друге, підвищеними вимогами з боку найманих працівників до роботодавців в частині:

- рівня оплати, соціальної та психологічної підтримки; .. регулярності та ефективності додаткового навчання;
- рівня загальної культури управління персоналом.

Додаткова вітчизняна специфіка кадрової стратегії банку визначається наступними основними факторами:

По-перше, специфічний трудовий менталітет наших громадян, що визначає їх особливе ставлення:

- до самого місця трудової діяльності в системі життєвих цінностей і пріоритетів; Для більшості українців трудова діяльність є другорядним по значущості елементом в даній системі. Причиною такого ставлення є

соціально-політичні особливості історії. Вони стали об'єктивним перешкодою для формування в її громадян психологічного стереотипу «добре працюєш - добре живеш», характерного для населення більш стабільних в цьому відношенні країн, висунувши на перший план духовні цінності.

- до роботодавця і зобов'язань перед ним; традиційне для нас ставлення роботодавців до своїх працівників визначило їх «зустрічну реакцію». Для більшості з них роботодавець не є діловим, і тим більше «соціальним», партнером. Тому порушення трудових зобов'язань перед ним не є відступом від етично-моральних норм суспільної поведінки.

- до безпосереднього керівника. Так, для більшості українців характерні прагнення до внесення «особистісної складової» у суто службові стосунки, неприйняття принципу суворої субординації, схильність до неузгодженим з керівником інновацій. Багато в чому це є наслідком відсутності в нашій країні культури управління персоналом, яка склалася за багато десятиліть.

- до колег по роботі. Для більшості українців характерно неприйняття відносин відкритої конкуренції між колегами по роботі, так само як і різкій диференціації у рівні оплати праці і соціальної підтримки (що є природним і необхідним принципом трудових відносин в умовах історично склалася ринкової економіки).

- до характеру трудової діяльності. Для більшості українців характерна гірша психологічна адаптованість до строго регламентованої праці, що вимагає підвищеної акуратності і уваги (що особливо важливо з позиції галузевих особливостей технології банківської справи)

Дія цього фактора робить неможливим повномасштабне застосування доктрини «розвитку людського капіталу» зарубіжного досвіду управління персоналом в цілому. Тому при визначенні основних стратегічних підходів до вирішення кадрових проблем банку в них доцільно вводити спеціальні обмеження або додаткові механізми, спрямовані на нейтралізацію невігідних

для роботодавця проявів цієї ментальності і на розвиток її позитивних особливостей.

По-друге, нерозуміння багатьма власниками та керівниками українських банків ролі кадрового спрямування, що знаходить відображення:

- в принциповому підході до вирішення будь-яких кадрових проблем не в режимі профілактики, а лише після їх виходу на кризовий рівень;
- у фінансуванні даного напрямку за «залишковим принципом»;
- у визначенні статусу служби персоналу в ієрархії управління банком як допоміжного, а не штабного підрозділу.

По-третє, дефіцит професійно підготовлених фахівців в галузі управління персоналом, в тому числі - безпосередньо для кадрових служб. Тому сьогодні тільки найбільш великі та авторитетні банки мають фахівців, здатних самостійно розробляти стратегію, що відповідає вимогам сучасної методології та реальних умов роботи конкретної кредитної організації.

По-четверте, відсутність розвиненої інфраструктури ринку праці в більшості периферійних міст, що виявляється в обмеженій пропозиції кваліфікованих фахівців та у відсутності профільних освітніх, посередницьких і консалтингових структур.

Дія цього фактора змушує периферійні банки використовувати нестандартні та малоефективні стратегічні підходи до вирішення найбільш важливих кадрових проблем.

В цілому, індивідуальна специфіка кадрової стратегії банку визначається наступними основними факторами:

- ✓ місія банку (наприклад, його загальна стратегічна орієнтація на обслуговування елітарних клієнтів визначає орієнтацію кадрової стратегії на забезпечення елітними співробітниками);
- ✓ соціальні ціннісні орієнтири власників банку;
- ✓ ступінь розвитку регіонального ринку праці (достатність пропозиції кваліфікованої робочої сили, наявність профільних освітніх



установ, кадрових агентств і консалтингових центрів, ступінь сприяє місцевого трудового та податкового законодавства);

- ✓ поточні можливості з фінансування даного напрямку;
- ✓ імідж банку на ринку трудових ресурсів (елітний, привабливий або малопривабливий роботодавець);
- ✓ ефективність служби персоналу як штабного та методичного центру в рамках кадрового напрямку.

### **3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління персоналом банківських установ України**

Стратегічне управління, що застосовується у вітчизняній банківській галузі, дуже часто є безсистемним та потребує значного коригування на предмет відповідності сучасним стандартам та принципам. Банківською установою є організація, що кожен день встановлює зв'язки з великою кількістю фізичних та юридичних осіб, тому основний імідж банку формує його персонал. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку банківські установи мають відповідати найвищим європейським стандартам обслуговування та прибутковості. З огляду на це, пошук напрямів удосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України є актуальним напрямом досліджень і обумовлений нагальною необхідністю побудови системного механізму його розвитку.

Суть системи стратегічного управління персоналом банківської установи полягає у забезпеченні досягнення цілей та місії банку за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації. Стратегічне управління персоналом складається із системи, що утворює основу механізму функціонування організації.

Основним завданням стратегії управління персоналом є визначення можливих шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Ця функція дає змогу значно підвищувати конкурентоспроможність банківської установи за рахунок забезпечення процесу безперервного розвитку своїх працівників та їх компетенцій на основі побудованих стратегічних планів розвитку з використанням можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління персоналом банківської установи складається з впорядкованих елементів, що є взаємопов'язаними, виконують різні функціональні цілі, є досить самостійними в управлінському процесі та орієнтовані на досягнення стратегічної мети і місії організації; вона обов'язково має закріплювати свої функціональні цілі за конкретними самостійними одиницями, що наявні в її структурі. Це дасть змогу підвищити рівень керованості системи та забезпечить ефективність механізму її функціонування. Наявні інформаційні потоки самої системи необхідно регламентувати у відповідності до розроблених стратегічних цілей та місії банку.

Важливим аспектом забезпечення розвитку системи стратегічного управління персоналом банківської установи є безперервний процес внесення змін у цілі та її розбудову у відповідності до рівня технологічного потенціалу суспільства. Таке динамічне коригування забезпечить системі високий рівень стратегічної гнучкості, надасть їй значної ефективності у процесі взаємодії керованої і керуючої підсистем, а також забезпечить готовність до виконання завдань різного характеру та змісту, що ставить сучасне ринкове середовище під час конкурентної боротьби.

Як зазначається у фаховій літературі, керуючою системою (суб'єктом) виступає сукупність органів управління й персоналу управлінської ланки з визначеною специфікою виконуючих функцій, конкретними повноваженнями у своїй діяльності та певним рівнем компетенції. Переважно ця система складається з керівників лінійної ланки,

що є відповідальними за розробку програм відтворення і використання персоналу, а також пов'язаних з цим заходів економічного й організаційного характеру. Керованою системою (об'єктом) виступає сукупність соціально-економічних відносин у банківській установі, що є конкретизованою та носить характер забезпечення процесу відтворення й використання персоналу.

Виходячи з теорії систем, процес стратегічного управління персоналом банківської установи має будуватись на основі комплексної системи, що включає в себе різноманітні елементи роботи з персоналом як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Такими основними елементами роботи з персоналом у банківській установі виступають: підбір персоналу; професійне навчання та розвиток; періодичне оцінювання ефективності результатів роботи; коригування кількісних та якісних показників персоналу у відповідності до постановки нових стратегічних завдань і цілей.

Разом з цим, як зазначають фахівці з банківської справи, кожна банківська установа для забезпечення ефективного функціонування своєї господарської діяльності має приділяти значну увагу системі мотивації персоналу, що дає змогу компенсувати витрати інтелектуальних, енергійних та часових ресурсів, що були витрачені персоналом для досягнення поставлених перед ними цілей. Але успішність розвитку цього напрямку тісно пов'язана з вирішенням низки проблем, що мають місце у керуючій системі персоналом банківської установи.

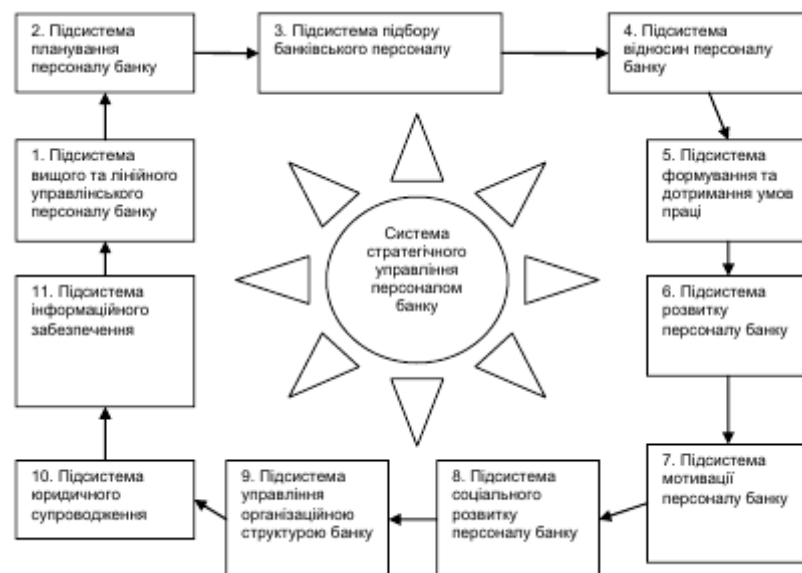
Серед наявних проблем системи стратегічного управління персоналом банківських установ виділимо наступні:

- відсутність у багатьох банківських установах відповідних обсягів фінансування програм розвитку персоналу, що негативно відбивається на підготовці керівників та фахівців;
- у переважній більшості банківських установ рівень матеріальної компенсації за робочий час працівників знаходиться на

низькому рівні, що призводить до швидкої плинності персоналу, зниження якості обслуговування клієнтів та скорочення кількості талановитої молоді, що у майбутньому мала б стати основою персоналу банку;

– наявність у банках стратегічного управління персоналом, що базується на безсистемній основі. Мається на увазі недостатня розвиненість системних заходів щодо стимулювання підвищення наукового рівня керівників, оновлення знань про поточні зміни нормативно-правової бази профільної сфери, впровадження програм навчання вільного володіння спеціальними банківськими програмами, іноземними мовами, зміцнення корпоративної солідарності персоналу, розвиток належних ділових якостей та інших організаторських здібностей персоналу банків.

Для підвищення ефективності стратегічного управління банківських установ України розробимо універсальну систему стратегічного управління персоналом, що складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Зобразимо систему стратегічного управління персоналом банківської установи з комплексом її підсистем на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Система стратегічного управління персоналом банківської установи [20]**

На рис. 3.1 наведено склад функціональних підсистем системи стратегічного управління персоналом банківської установи. Наведена система забезпечує безперервний розвиток персоналу організації, що включає у себе основні аспекти балансування кадрового потенціалу персоналу з витратами на персонал.

Головною умовою функціонування зазначеної системи є оптимізація рівня витрат на персонал з одночасною максимізацією його якісних характеристик та високої професійності задля розвитку і реалізації поставлених стратегічних задач банківської установи, визначених її стратегічними цілями та місією.

Важливо зазначити, що у великих банківських установах окремі підрозділи виконують різноманітні функції окремої підсистеми, а у малих банківських установах одна підсистема може включати функції декількох інших. Для кращого розуміння цього явища відмітимо, що підсистема банківської установи формується з функціональних елементів або організаційних ознак загальної системи стратегічного управління персоналом, є автономною і має спрямування на вирішення загальної мети банківської установи.

Система стратегічного управління персоналом банківської установи є багаторівневою відповідно до напрямів її діяльності, тому на рис. 3.1 нами виділено основні підсистеми, які носять універсальних характер, побудовані у відповідності до основних функцій системи стратегічного управління персоналом та мають наступні характеристики:

1. Підсистема вищого та лінійного управлінського персоналу банку – покликана здійснювати управління виробничими підрозділами і загальним стратегічним курсом банківської установи (розробка стратегічних планів та програм, коригування стратегічних цілей та місії, контроль за виконанням стратегії тощо).

2. Підсистема планування персоналу – відповідальна за контроль кадрового потенціалу банківської установи, планування набору персоналу,

прогнозування кількісних та якісних потреб у персоналі, формування кадрової політики і стратегічного управління, дослідження кон'юнктури ринку праці, організацію рекламних заходів тощо.

3. Підсистема підбору банківського персоналу – планує та здійснює заходи з професійної орієнтації персоналу, формує джерела його пошуку, здійснює оцінювання і підбір, займається організацією співбесід, санкціонує ротацію, переміщення та звільнення у межах потреби визначеної стратегічними пріоритетами банку.

4. Підсистема відносин персоналу банку – здійснює управління відносинами між персоналом у банку, у тому числі контроль дотримання етичних норм та субординації вищого і лінійного персоналу, формування та розвиток корпоративної культури, стрес-менеджмент, взаємодію з професійними спілками, розв'язання конфліктних ситуацій, психологічну підтримку персоналу.

5. Підсистема формування та дотримання умов праці – забезпечує виконання функції формування нормальних та безпечних умов праці, що включає організацію робочого місця, забезпечення методичною базою технологічного процесу, інструктування і забезпечення умов для виконання техніки безпеки, дотримання графіку робочого часу та екологічних норм і стандартів, організацію заходів з охорони окремих посадових осіб тощо.

6. Підсистема розвитку персоналу банку – забезпечує розробку, планування та здійснення заходів щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання винахідницької діяльності та заохочення до раціоналізаторських пропозицій, організацію просування по службово-професійній лінії, мотивування до системного розвитку знань, умінь і навичок для відповідності персоналу сучасним досягненням технологічного прогресу.

7. Підсистема мотивації персоналу банку – виконує одне з основних управлінських завдань, що полягає у формуванні механізмів та методів

морального і матеріального заохочення персоналу до продуктивної та результативної праці, а також отримання особистого задоволення працівника від власних результатів праці; реалізується через механізми нормування, тарифікації та розробки форм участі персоналу в прибутках банківської установи.

8. Підсистема соціального розвитку персоналу банку – несе зобов'язання з забезпечення належного рівня соціально-побутових умов праці та проживання персоналу, що передбачені контрактом, колективним договором і чинним законодавством України; реалізується через забезпечення умов для оздоровлення та відпочинку, гарантії соціального страхування, надання певній категорії працівників службового транспорту, спеціального одягу та корпоративної символіки, можливості проведення занять з фізичної культури та спорту.

9. Підсистема управління організаційною структурою банку – гнучкий елемент, що забезпечує динамічне розширення чи зменшення кількості структурних підрозділів банківської установи для відповідності її сучасним викликам внутрішнього і зовнішнього середовища для підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей банку.

10. Підсистема юридичного супроводження – здійснює правове забезпечення процесу стратегічного управління персоналом банківської установи (укладання контрактів та договорів, дотримання прав і гарантій працівників, розв'язання спірних та конфліктних ситуацій у правовій площині, нормативне забезпечення управління персоналом).

11. Підсистема інформаційного забезпечення – здійснює забезпечення аналітичною та операційною інформацією процес стратегічного управління персоналом банківської установи.

Тут варто пригадати висловлювання Метта Шифрина, який у своїх дослідженнях зазначав: "Акціонери не головне. Якщо ми вчиняємо правильно по відношенню до членів нашої команди, клієнтів і місцевих громад, тоді – і тільки тоді – акціонери будуть сприймати нас як

хороший об'єкт для вкладення капіталу". Наведена цитата підкреслює важливість системної роботи з персоналом банківської установи та розвитку всіх її підсистем.

Представлена архітектоніка системи стратегічного управління персоналом, що складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем може універсально використовуватись вітчизняними банківськими установами для розробки ефективного стратегічного управління організацією. Проте зрозуміло, що проблема не системності забезпечення стратегічного управління персоналом банківських установ не може бути вирішена лише через впровадження та використання розробленого підходу. З реалізацією ефективної системи стратегічного управління персоналом банку пов'язана низка проблем, що аналізувалися раніше, без вирішення яких установа не зможе повністю здійснити заплановані управлінські реформи. На успішність впровадження також впливає багато чинників, що полягають у специфіці кожної банківської установи. Такими специфічними рисами можуть бути: розмір банківської установи, місце розташування, значна соціокультурна відмінність персоналу, обмеженість ресурсної бази, неможливість часткової участі персоналу у розподілі прибутків установи, динамічність функціонування банківської установи, наявність специфічних банківських послуг, що надаються для різних сегментів споживачів, а також динамічність нормативного регулювання центрального банку та органів виконавчої і законодавчої влади України.

Основними складовими кадрової стратегії вітчизняних банків мають бути: формування стратегічних орієнтирів кадрової політики банку; розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу; набір, відбір, ротація, атестація персоналу; адаптація до умов професійної діяльності; організація матеріальної та нематеріальної мотивації праці; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації; мотиваційний моніторинг, оцінка результатів праці персоналу; аналіз стану та перспектив розвитку ринку



банківських послуг; удосконалення роботи з персоналом; визначення шляхів зростання конкурентоспроможності персоналу банківської установи.

### Висновки до розділу 3

У сучасних комерційних банках виділяють три основні групи осіб, чий інтереси необхідно гармонізувати, це: акціонери банку, персонал та клієнти. Виконувати функцію приведення інтересів усіх груп та окремих людей до згоди повинен власне банк, його діяльність. Хоч в більшості випадків мова йде лише про часткову реалізацію інтересів кожної групи. Тому для вирішення протиріч треба шукати компромісні варіанти роботи банку, забезпечувати взаємні поступки. Сучасна теорія менеджменту дійшла висновку, що ідеєю, яка гармонізує всі інтереси комерційних банків, є ідея розвитку.

Кар'єра - це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. Під кар'єрою розуміють поступове просування по службовій драбині, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю працівника.

Планування кар'єри не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі або отримання нового призначення. Однак воно сприяє індивідуальному розвитку та професійному зростанню працівника, підвищує його значущість для банку забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям.

Новий управлінський рівень вимагає формування нової виробничої культури, яка повинна включати принципи групової роботи, реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, орієнтування на системну, комплексну роботу з резервом кадрів, на оплату праці, на стимулювання ініціативи та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Основними складовими кадрової стратегії вітчизняних банків мають бути: формування стратегічних орієнтирів кадрової політики банку; розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу; набір, відбір, ротація, атестація персоналу; адаптація до умов професійної діяльності; організація матеріальної та нематеріальної мотивації праці; підготовка,

перепідготовка, підвищення кваліфікації; мотиваційний моніторинг, оцінка результатів праці персоналу; аналіз стану та перспектив розвитку ринку банківських послуг; удосконалення роботи з персоналом; визначення шляхів зростання конкурентоспроможності персоналу банківської установи.

## ВИСНОВКИ

Важливою проблемою сучасної науки менеджменту є активізація людських ресурсів з метою досягнення успіху організації. Провідні компанії почали успішно інтегрувати управління людськими ресурсами в систему стратегічного та тактичного менеджменту, усвідомлюючи важливість орієнтації персоналу на досягнення стратегічних завдань організації.

Ключовим елементом всередині організації виступають її працівники, за межами організації – споживачі продукції. Тому люди є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі.

Загалом, чинники, що впливають на людей як працівників певної організації, можна звести до трьох основних, це такі: ієрархічна структура організації, культура таринок.

Вирішення проблем ефективного використання людських ресурсів покладено на менеджмент персоналу. Відомо багато визначень «менеджменту персоналу», наприклад такі:

- менеджмент персоналу – це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.
- менеджмент персоналу – це самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.
- управління персоналом – це вплив на робочу силу, адекватний цілям організації – найбільш просте і разом з тим всеохоплююче визначення менеджменту персоналу.

В основу побудови системи управління персоналом покладена ідея соціального партнерства, яка передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних спільною метою. Соціальне партнерство розглядається як специфічна форма соціальних стосунків між трьома суб'єктами ринкової економіки: державою, роботодавцями і найманими працівниками. Основні положення соціального партнерства формалізуються у законодавчих актах і тарифних угодах.

Для ефективного функціонування персоналу важливою умовою є наявність чітко сформульованої та обґрунтованої кадрової політики, яка визначає завдання, пов'язані з ставленням організації до зовнішнього оточення (ринок праці, стосунки з державними органами), а також із ставленням до персоналу своєї організації (участь в управлінні, система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання).

Ефективне кадрове планування повинно дати відповіді на запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть використовуватися в організації; як можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку; як найкраще використовувати персонал відповідно до його здібностей; як забезпечити розвиток персоналу для виконання нових робіт і підтримування його знань відповідно із запитами виробництва. Попередньою умовою планування потреби в персоналі є аналіз та проектування робочих місць.

Для забезпечення ефективного процесу управління персоналом комерційного банку використовується набір методів, тобто певних способів впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності у процесі виробництва. Сукупність управлінських методів групують у три окремі групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, які застосовуються не ізольовано, а в комплексі із наданням переваги тим чи іншим методам в залежності від ситуації.

Кожний працівник отримує винагороду за свою роботу, тобто якимось чином компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони віддають, працюючи на досягнення цілей організації. З іншого боку — увага приділяється досягненню значимих і вимірюваних результатів як на рівні окремого працівника, так і на рівні підрозділу та організації в цілому.

Для досягнення успіхів в управлінні персоналом для кожної організації важливо усвідомити два завдання: чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення мети організації (у нашому випадку, комерційному банку) та «вгадати», які методи спонукають працівників до бажаної поведінки.

Кадрова політика банку являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, цілей, принципів та обумовлених ними форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, які поширюються на всі категорії персоналу.

Ефективна кадрова політика виконує ряд функцій:

- ❖ формування персоналу банку високої якості, планування, відбір, прийом, звільнення, аналіз плинності кадрів;
- ❖ постійний розвиток працівників, профорієнтація, перепідготовка, проведення атестацій, оцінки рівня кваліфікації, сприяння кар'єрному росту перспективних працівників;
- ❖ вдосконалення процесу організації, а також стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, здійснення соціальних виплат.

Для формування персоналу важливе значення має прийнята банком концепція управління. Концепція управління персоналом організації – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Якість трудових ресурсів прямо залежить від питомої ваги співробітників, які забезпечують особливу продуктивність праці, тобто працівників високої кваліфікації, з доброю фаховою підготовкою.

У доборі працівників важливе постійне вивчення ринку банківських працівників та ринку управлінських технологій, маркетинг персоналу конкретного банку, спрямований виявити і покрити потреби банку у персоналі.

Визначення кількісної потреби у працівниках передбачає вибір методу розрахунку чисельності співробітників, встановленні вихідних даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку необхідної чисельності працівників на певний період часу.

До методів, які використовуються сучасними комерційними банками, належать наступні: метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності; метод, який ґрунтується на використанні даних про час трудового процесу; стохастичні методи (аналіз взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими часовими величинами); регресійний аналіз (встановлення лінійної залежності між чисельністю персоналу і чинниками, які впливають на неї); кореляційний аналіз (вивчає зв'язок між декількома параметрами); метод експертних оцінок та інші.

Сучасні комерційні банки використовують різні процедури підбору персоналу: аналіз поданих із заявою документів; співбесіди при найманні; психологічні тести; моделювання типових для відповідного робочого місця ситуацій; оцінка кандидатів декількома спеціально підготовленими спостерігачами та інші процедури. Проте основною процедурою в більшості випадків у процесі відбору залишається особиста бесіда із кандидатом на вакантну посаду.

Мета підвищення кваліфікації працівників полягає у поглибленні фахових знань та навичок за спеціальністю, формуванні у персоналу банку високого професіоналізму, корпоративної культури, системи цінностей сучасного банку, готовності до оволодіння новітніми банківськими технологіями.

Джерелами варіантів організації процесу навчання персоналу є вивчення досвіду банківських установ розвинених країн, професійне

навчання в яких становить комплексний безперервний циклічний процес, а також індивідуальні плани розвитку, які працівники готують під час атестацій, плани розвитку кар'єри, індивідуальні заявки та побажання співробітників.

Розрізняють дві основні групи методів навчання персоналу сучасних комерційних банків:

- ✓ методи, котрі застосовуються в ході виконання роботи, тобто на робочому місці (приміром, наставництво, яке зводиться до того, що більш досвідчений працівник стежить за розвитком учнів та допомагає їм);

- ✓ методи навчання поза робочим місцем (лекції, самостійне навчання, ділові ігри та моделювання практичних ситуацій, курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для банківських працівників, тематичні семінари, тренінги, стажування).

Для сучасних комерційних банків існує необхідність у створенні системи стимулів, яка б змогла охопити все коло інтересів співробітників та банку. Однак ці стимули не варто зводити тільки до матеріальних винагород: не менш важливими є і морально-психологічні стимули.

Сьогодні слід поєднувати дві складові стимулювання – матеріальну та морально-психологічну, використовуючи їхні позитивні характеристики. Метою запровадження системи матеріального та морального стимулювання є максимальне використання оцінних чинників для ефективного планування та організації роботи банку, покращення структури підрозділів, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу, врахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їхньої кар'єри.

Поняття «мотивація» означає процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Ринок персоналу якісно змінився, як і принципи оцінки, відбору кандидатів і навіть вимоги до них. Роботодавець сьогодні більше цікавиться не тим, який вуз закінчував претендент і в яких банках працював, а що



конкретно він на своєму місці зробив і за допомогою яких інструментів. Важливий не процес, а результат.

Компанії фінансового сектора переглянули свої вимоги до персоналу. І оцінюють кандидатів зараз гранично прагматично. У третьому-четвертому кварталі минулого року фінансова ситуація в банках та інвестиційних компаніях дещо виправилася. Але за час кризи було втрачено велику кількість активів, клієнтів, і як тільки ситуація стабілізувалася, банки-роботодавці вирішили будь-що надолужувати згаяне.

Зараз портфель замовлень рекрутингових агентств з банківських інститутів на 60% складається з менеджерів по роботі з клієнтами. Тобто банки масово почали набирати людей, які повинні повернути те, що втрачено під час кризи. Вакансії кредитних аналітиків і ризиковиків теж зустрічаються, але це скоріше заміщення поточних позицій, ніж тренд.

Ефективна робота банку залежить від компетентності, творчої активності кожного його працівника, готовності взяти на себе відповідальність за прийняті рішення. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу є довгостроковим фактором конкурентоспроможності й життєздатності банку.

Ефективне управління персоналом – одна з найважливіших умов досягнення успіху. Керівництво несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу, а й за планування професійного зростання на перспективу. Управління кар'єрою кожного працівника – важлива складова частина менеджменту персоналу.

Зміст поняття «кар'єра» означає суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. Під кар'єрою розуміють поступове просування по службовій драбині, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю працівника. Інакше кажучи, кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція та

поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.

Механізм здійснення ідеї всебічної гармонізації інтересів досить складний, але суть його доволі проста: концепцію комерційного банку, форми його роботи повинні розробляти й систематично переглядати всі разом – не лише акціонери та керівники банку, але й представники населення, діючих і потенційних клієнтів, органів місцевої влади, банків-кореспондентів, дочірніх фірм, підрозділів банку, благодійних фондів, страхових, інвестиційних, консалтингових, інформаційно-аналітичних фірм.

У кращих наших банках стали активно переймати досвід західних країн: правління таких банків прагнуть виражати інтереси не тільки акціонерів, але й співробітників. Хоча, на перший погляд це неможливо: акціонерам потрібні максимальні дивіденди, а значить – повна підпорядкованість персоналу цьому завданню, а співробітники банку хочуть протилежного – не дуже обтяжливої, творчої роботи і великої зарплати.

У сучасних комерційних банках виділяють три основні групи осіб, чії інтереси необхідно гармонізувати, це: акціонери банку, персонал та клієнти. Майже у всьому їх інтереси розходяться. І це дійсно так, якщо інтереси кожної групи розуміти вузько. Однак в сучасних уявленнях ідеї егоїзму, боротьби за свої інтереси переборюються. Зараз пануючим стає протилежний погляд, який твердить, що співробітництво корисніше і вигідніше, ніж боротьба: кожний виграє тоді, коли виграє його партнер.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2012, - 848 с.
2. Авдеев В.В. Управління персоналом. Оптимізація командної роботи. Реінжинірингова технологія: навч. пос. для студ. / В.В. Авдеев. – М.: Фінанси і статистика, 2006. – 960 с.
3. Апенько С. Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: Монография / Под ред. В. С. Половинко. – М.: Информ-знание, 2004. – 300 с.
4. Бадзим О.С. Мотивація професійної-діяльності банківського персоналу / О.С. Бадзим, С.М. Береснев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: -Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6 (1). - С. 30-33.
5. Базаров Т. Ю., Беков Х. А., Аксенова Е. А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ЗАО «Интел-школа», 2000. – 321 с.
6. Барановський О. Безпека банківської сфери / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 6. – С. 20-27.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : НАДПСУ, 2007. – 174 с.
8. Близнюк В. В. Методологічні підходи до оцінки персоналу // Наукові записки. Економічні науки. – 2005. – № 44. – С. 88-93.
9. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства / Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11-17.
10. Регулювання ринку праці: регіональні аспекти. К.: НЦ ЗРП, 1997.
11. Брич В. Я., Крамарчук С.П. Управління ризиками у туристичному бізнесі // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія: географія, 2010.-№12.– С.24-27.

12. Брич В. Я., Саєнко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль : Підручники і посібники, 2001. 288 с.
13. Брич В. Я., Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції. Україна : аспекти праці. 2009. № 1. С. 33-37.
14. Управління проектами. Навч. посібн./ П.П.Микитюк, В.Я.Брич, Т.Л. Желюк та ін.- Тернопіль, Економічна думка, 2017. – 320 с.
15. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навч.-метод. посіб. / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний [та ін.] ; за заг. ред. С. П. Качана. - Тернопіль : ТДЕУ, 2006. - 373 с.
16. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та її вплив на життєвий рівень населення (теорія, методологія, тенденції розвитку) : дис. – ступеня докт. екон. наук: 08.09. 01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»/ВЯ Брич.–Львів, 2004.–36 с, 2004.
17. Брич В. Я., Гевко Б. Р. (№11) Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства //Інноваційна економіка. – 2016. – №. 1-2. – С. 152-157.
18. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці //Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003.
19. Брич В.Я., Федірко М.М., Артемчук Т.О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії //Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – №. 3. – С. 166-172.
20. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
21. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.

22. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 5. – №. 2. – С. 36-39.
23. Брич В.Я. Роль міграції робочої сили у формуванні світового ринку праці [Електронний ресурс] / В.Я . Брич, О.А. Оливко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. – 2010. – С. 737-739.
24. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою / М. П. Бублій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132-139.
25. Вартанян И. П. О работе с персоналом в коммерческом банке // Деньги и кредит. – 1998. – № 10. – С. 53-58.
26. Васина Д. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: МАРТИТ, 2010. - 65 с.
27. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум : навч. посіб. / Н. І. Версаль. – К. : Фітосоціоцентр, 2013. – 184 с.
28. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ/ -3-е издание, перераб. И доп. –М.: Алыпина Паблишер, 2015. – 218 с.
29. Вірван Л. А. Міжнародний банківський бізнес. Базові категорії, поняття, терміни: підручник / Л. А. Вірван. – К. : Ліра-К, 2014. – 212 с.
30. Гаврилов А.А., Козанкова Т.Е., Устьян С.А. Исследование особенностей управления персоналом в банках // Общество: политика, экономика, право. - 2014. - № 2. - С. 28-32.
31. Гетьман О. О. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах / О. О. Гетьман, А. А. Салімов // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 12-16.

32. Гончаров В. Н., Черкасов А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. Економіка. - 2008. - № 4. - С. 68-71.
33. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи / К. Г. Гончарова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>.
34. Грищенко О. С. Формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків / О. С. Грищенко // ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ. – 2009. – № 628. – С. 61.
35. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2013. - № 1. - С. 80-85.
36. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Суммы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
37. Джобава А. А. Особенности подбора персонала / А. А. Джобава – С. Петербург.: ООО Селектиум, 2005 – 395 с.
38. Дикань В.Л., Зубенко В.О. Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. Посіб./ -К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 272 с.
39. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. - Киев: МАУП, 2002. 248 с.
40. 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 Національного банку України (м. Київ). – 2011. – № 2 (11). – С. 319-324.
41. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов. – К. : Ліра-К, 2015. – 460 с.
42. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л.В. Жердецька // Науковий

вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців . - 2013. - № 27 (206). – С. 59-69.

43. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: [Навчальний посібник] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса Атлант,

44. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография. Симферополь: Феникс, 2008. - 407 с.

45. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці // О.С. Іванілов. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид.– К. : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.

46. Інвестиційна діяльність комерційних банків : [монографія] / Лютий І. О., Пікус Р. В., Приказюк Н. В., Старовойт-Білоник К. І. – Івано-Франківськ : ПВНЗ "Галицька академія", 2010. – 388 с.

47. Інтелектуальний фонд ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступу: <https://ifond.privatbank.ua/s1/ifond/>

48. Кебас М. О. Системность эффективной мотивации / М. О. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52-55.

49. Коваленко М. Банківські службовці: пошук працівника, працевлаштування, «вирощування» кадрів [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.hrliga.com/>.

50. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. - Київ: КНЕУ, 2011. - 397 с.

51. Копейкин Г. К. Квалификация персонала и обеспечение экономической безопасности: организационно-психологические проблемы: [учебное пособие] / Г. К. Копейкин, Н. А. Лапина. – М., 2003. – 345 с.

52. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід, як сучасна парадигма стратегічного управління /І.О. Кузнецова// Формування ринкової економіки: Зб. Наук. Праць –Ч.1 –К.: КНЕУ, 2012. – С. 507-514.

53. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / Кузнецов А.М. // Вісник соціальн економічних досліджень ОНЕУ. – 2012. - № 1(44). – С. 319-326.
54. Кузнецов А.М. Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку/ А.М. Кузнецов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2013. - № 27 (206). - С. 14-20.
55. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України/ А.М. Кузнецов // Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». - 2014. - № 40. – С. 155-162.
56. Кузнецов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків /А.М. Кузнецов //Науковий вісник ОНЕУ. - 2012. - № 26 (178). – С. 27-32.
57. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном/ І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. – К.: Вид-во КІБІТ. – 2012. - Вип.1. – С. 62-63.
58. Кучкаров З.А Автоматизоване проектування системи управління персоналом банків // Кучкаров З.А., Шаляпіна С.К., Левенець В.В. – Довідник з управління персоналом. – 2011. – № 1. – С.14.
59. Лобанова Т. Н. Банки: организация и персонал / Т. Н. Лобанова. – М. : «БДЦ-пресс», 2003. – 488 с.
60. Любунь О. С. Бізнес-планування у банку : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К. : Атіка, 2006. – 288 с.
61. Лукашевич В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.М. Лукашевич. – Львів : Новий світ – 2014. – 501 с.
62. Лымарева О.А., Пашян Э.А. Современные тенденции менеджмента персонала в секторе банковской деятельности // Международный научный журнал «Символ науки». - 2017. - № 4. С. 127-129.
63. Мазило Т. В. Негативні тенденції кадрового менеджменту в банківській галузі України та напрямки їхнього подолання / Т. В. Мазило // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. VI



Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 70-71.

64. Мазило Т. В. Основні напрямки активної кадрової політики комерційного банку / Т. В. Мазило, Л. І. Хомутенко // Сучасні тенденції в розвитку банківської системи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – Т. I. – С. 138-140.

65. Матіянова М. п., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. - Бізнес Інформ. - 2011. - № 7 (2). - С. 151-152.

66. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

67. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А. Е. Митрофанова: Компетентность. – М. – 2013. – 310 с.

68. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.

69. Міщенко В.І. Комунікаційна політика центрального банку / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова //Вісник НБУ. – 2015. - № 1. – С. 6-12.

70. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2014. – С. 3-12.

71. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком / В.І. Міщенко // Соціальна економіка. - 2014. - № 2. - С. 171-179.

72. Міщенко В.І. Тенденції розвитку кадрового потенціалу банків України / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова. – К.:ЦНД, 2013. – 118 с.
73. О банке [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступа: <https://privatbank.ua/ru/about>.
74. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності / Н.Г. Одинцова // Регіональна бізнес-економіка та управління. - 2013. - № 4. - С. 24-31.
75. Основні показники діяльності банків України електронний інформаційний ресурс Національного Банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798).
76. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] Національний банк України: офіційне Інтернет – представництво – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua> Показники банківської системи України [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).
77. Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.ua>.
78. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу / М. І. Паладій // Банківська справа. – 2010. – № 5. – С. 29 – 31.
79. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 111 с.
80. Пойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). Економічний вісник Донбасу. - 2014. - № 3. - С. 171-174.

81. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
82. Реверчук С. К. Банківська система : підручник / С. К. Реверчук. – К.: Ліра-К, 2014. – 215 с.
83. Річний звіт НБУ за 2017 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=31669311>.
84. Річний звіт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2017 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.aval.ua/ua>.
85. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навч. посібник / Рульєв В.А. та ін. – Рекомендовано МОНУ. – К. : Кондор, 2013. – 110 с.
86. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань / Л. К. Семів, Р. А. Семів, П. П. Гаврилко // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4 (7). – С. 12-16.
87. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1 018 с.
88. Скрыпниченко Л.С. Кадровая политика коммерческого банка в современных условиях // Общество: политика, экономика, право. - 2017. - № 1. - С. 64-66.
89. Словник-довідник банківської термінології / за ред.. д.е.н., проф. В. І. Міщенко. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень. – 2013. – 176 с.
90. Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса: [монографія] / под ред. д.э.н., проф. А. Н. Ряховской. – М. : Финансовый университет, 2012. – 280 с.
91. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. - 2010. - № 6. - Т. 2. - С. 178-181.

92. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств [Текст] / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 1. – С. 89-91.

93. Стойко О. Я. Способи і методи оптимізації затрат банку // Банківський менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 24-35.

94. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика/ -М.: Перспектива, 2012. – 698 с.

95. Стратегія ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/strategy>.

96. ТОП 10 кращих роботодавців. Інтернет-опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.rabota.ua>

97. Тэпман Л. Н. Риски в экономике / Тэпман Л. Н. – Москва / Юнити-Дана, – 2002. – 641 с.

98. Управление кадровыми рисками на малом предприятии: Материалы VI Международной студенческой научной конференции / Жукова К. С. [«Студенческий научный форум»], (Смоленск, 24-25 окт., 2013 г.) / М-во образования и науки РФ, Ак. наук Р. Башкортостан [и др.] – С: Ак. наук Р. Башкортостан. – 2013. – 268 с.

99. Фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/>

100. Формування кадрової політики комерційного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_27.html](http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post_27.html).

101. Циганова Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення / Н. М. Циганова // Банківська справа. – 2007. – № 3. – С. 61-63.

102. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком Soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк //Електронне наукове видання – міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». - № 2 (18). – 2015. – С. 144-155.

103. Циганюк Д.Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д.Л. Циганюк, І.М. Кобушко // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – С. 315-321.

104. Чекмарьова О. В. Ключові аспекти створення мотивації праці на підприємстві (іноземний досвід). Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/5/06.pdf>.

105. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 171-178.

106. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // «Кадры предприятия» журн. Вестник УрФо / Безопасность в информационной сфере сб. статей. – 2013. – № 2. – С. 46-53.

107. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько; Київський національний університет ім. Т. Шевченка. – К.: Знання, 2013. – 375 с.

108. Шифрин Мэтт. Банк без излишеств / Мэтт Шифрин // FORBES. – 2012. – № 3. – С. 140-144.

109. Щербинина М. Ю. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка / М. Ю. Щербинина, Н. А. Стефанова // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». – 2016. – № 1. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62294>.

110. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку / Н.П.Юрчук, Д.В.Захарчук // Агросвіт. – 2018. - № 9. – С. 64-70.