

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО БАНКУ

*У статті розроблені нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом банку та визначені пріоритетні напрямки їх реалізації. Ключові слова: кадри, потенціал, банк.*

*В статье разработаны новые подходы по решению проблем управления кадровым потенциалом банка и определены приоритетные направления их реализации. Ключевые слова: кадры, потенциал, банк.*

*This article cultivates new approaches for resolving problems of management in the organization and determines important directions of theirs performance. Keywords: staff, potential, the bank.*

**Постановка проблеми.** *Орієнтація економіки України на ринкові відносини докорінним чином змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем, і в першу чергу тих, що пов'язані з людиною. Тому, зрозуміло є та увага, що приділяється концепції управління, в центрі якої знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність.*

*Нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом визначають необхідність дослідження всієї системи управління персоналом, яка має відповідати сучасним вимогам та сприяти реалізації як загальної стратегії розвитку підприємства, так і соціально-економічному піднесенню суспільства взагалі.*

*Саме тому, сучасна концепція управління передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства. Звичайно, на кожному підприємстві виникає необхідність визначення чисельності персоналу, формування ефективної системи відбору, найму та використання кадрів, в забезпеченні їхньої зайнятості з урахуванням інтересів виробництва й самого робітника, в системі винагородження за працю по її результатам, просування робітників, в системі трудової мотивації, в урахуванні індивідуальних проблем робітників тощо. Тому дослідження особливостей управління персоналом та визначення пріоритетних напрямків його практичної реалізації є актуальним напрямком наукової й прикладної роботи.*

*В умовах ринку, підприємствам потрібна організація ефективної діяльності працівників; розстановка персоналу відповідно до виробничих завдань, з урахуванням схильності та кваліфікації працівників; дієвий контроль за умовами праці; підвищення ролі навчання персоналу: організація всіх видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного виробництва. На підприємствах система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу не отримує достатнього фінансування. Отже, на думку автора, з розвитком ринкових відносин в економіці України, нових форм і методів господарювання, актуалізується і проблема удосконалення системи управління персоналом*

підприємств.

**Метою статті** є дослідження системи управління кадровим потенціалом банку та пошук шляхів його удосконалення з метою підвищення ефективності праці.

**Виклад основного матеріалу.** Очевидним стає те, що конкурентоспроможність підприємств та їх успішна діяльність залежить не лише від наявних технологій ведення бізнесу, але й від соціальних та культурних чинників. На здійснення економічних реформ в економіці нашої держави важливий вплив має людський потенціал. Від того, наскільки оптимальними будуть умови співпраці з персоналом та з навколишнім середовищем, і буде залежати процвітання малих і великих підприємств, організацій, фірм. Для банківської сфери дана проблема є найбільш актуальною.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як один з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

На сьогоднішній день, більшість українських банків не спроможні ефективно працювати через те, що здійснюють непрофесійне управління кадровим потенціалом. Таким чином, постає питання підготовки компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціонального використання та зміни культури управління банком. Вирішення цієї проблеми можливе лише у випадку ефективного функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху банку.

Кадровий потенціал ПАТ «Укрінбанку» характеризується мінливістю, що пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов навколишнього середовища і внутрішньої структури банку. Зміна величини кадрового потенціалу зумовлена рухом кадрів, зміною мотивації працівників, забезпеченням умов, які сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик співробітників.

В результаті аналізу наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених щодо підходів, які застосовуються в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу [2, 5, 6], автором виділені системний, ситуаційний, комплексний, цільовий та поведінковий підходи, а також відповідно до їх основних положень розглянуто кадровий потенціал ПАТ «Укрінбанку».

Так, відповідно до системного підходу, кадровий потенціал банку розглянуто як систему компонентів та елементів, показників та їх оцінки, що є частиною соціально-економічної системи. Застосування цього підходу дає можливість чітко окреслити мету дослідження кадрового потенціалу, а також визначити структуру кадрового потенціалу банку.

Що стосується використання ситуаційного підходу в процесі формування кадрового потенціалу, то його сутність полягає в тому, що він дозволяє пов'язати стан кадрового потенціалу з зовнішнім середовищем. Але, при цьому, він не дає уявлення про структуру елементів та їх зв'язок між собою [6]. Автором застосовано ситуаційний підхід під час визначення критеріїв оцінки персоналу банку, його підбору та розвитку.

Комплексний підхід дає можливість розвивати кадровий потенціал в усіх напрямках діяльності банку. Такий підхід передбачає облік сукупності всіх аспектів та їх взаємозв'язок при вагомій ролі різноманітних факторів, таких як: екологічні, соціальні, політичні, організаційні, фактори безпеки тощо. Застосування цього підходу надало можливість комплексно оцінити результати роботи працівників банку та використовувати ці оцінки в процесі формування програм стимулювання праці.

Цільовий підхід в процесі формування та управління кадровим потенціалом банку представляє собою сукупність методів та прийомів, які забезпечують постійну орієнтацію управлінських рішень та процесів, спрямованих на кінцеві результати, враховуючи соціально-економічні чинники, що змінюються завдяки розвитку системи потреб, а також кількісних та якісних змін у потенціалі системи. Застосування поведінкового підходу передбачає надання працівникам допомоги, пов'язаної з осмисленням їх особистих здібностей та можливостей, творчих характеристик тощо. Від належного застосування поведінкового підходу буде залежати розвиток та ефективність не лише окремих працівників, а й кадрового потенціалу загалом.

Таким чином, можна сказати, що для забезпечення умов ефективного формування та використання кадрового потенціалу ПАТ «Укрінбанк», необхідно застосовувати не лише один певний підхід управління, а всі вище описані, підходи в комплексі, що забезпечить отримання бажаних результатів та досягнення поставлених цілей. В процесі управління кадровим потенціалом підприємства, на думку автора, доцільно застосовувати в комплексі загальновідомі методи управління: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Їх зміст характеризує спосіб впливу на працівників банку. Складові цих методів управління представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні методи управління кадровим потенціалом банку**

<b>№</b>	<b>Методи управління кадровим потенціалом</b>	<b>Складові методів управління кадровим потенціалом</b>
	Організаційні (адміністративні)	- місія, ідеологія банку та принципи діяльності; - внутрішні нормативні документи; - корпоративні стандарти поведінки; - система корпоративних заходів; - організація процесу праці та відпочинку; - навчання персоналу;
	Економічні	- страхування співробітників; - система мотивації праці; - розподіл прибутків; - укладення довгострокових контрактів; - соціальна відповідальність;
	Соціально-психологічні	- згуртованість/конфліктність; - стиль управління; - соціально-психологічний клімат.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності, банку слід використовувати систему мотивації працівників – комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але й до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій установі.

Система мотивації стимулює працівників до здобуття високих результатів у процесі своєї діяльності. На організацію спеціальної системи мотиваційних заходів, які націлені саме на стимулювання працівників до продуктивної роботи, на думку автора, і повинна бути спрямована кадрова політика банку.

Автором запропонований алгоритм розробки системи мотивації працівників. Основними його етапами є наступні:

1) Визначення етапів життєвого циклу банківської установи. Формування стратегічних цілей і визначення необхідних компетенцій персоналу, які будуть необхідні в процесі досягнення цих цілей.

2) Аналіз мотиваційної структури персоналу банку.

3) Аналіз ступеня задоволеності працівників наявними завданнями та діючою системою мотивації праці.

4) Формування базової системи матеріального заохочення.

5) Формування системи матеріальних стимулів, які заохочують працівників до розвитку необхідних для банку компетенцій.

6) Формування системи нематеріального стимулювання для заохочення працівників, які складають для банку найбільшу цінність.

Отже, враховуючи основні етапи даного алгоритму, на думку автора, керівництво ПАТ «Укрінбанк» може створити дійсно правильну та ефективну систему мотивування своїх працівників для досягнення найбільш високих результатів діяльності банку.

Надзвичайно важливим аспектом управління кадровим потенціалом, є розвиток корпоративної культури. Щоб корпоративна культура банку стала дійсно ефективною, вона, на думку автора, повинна відповідати таким параметрам як: особиста відповідальність за результати своєї діяльності, вся увага зосереджена на клієнтах, увага до результатів діяльності, відкрите спілкування в колективі, нагорода сильніша за покарання, наявність керівника, який бере активну участь в діяльності банку.

Адже в процесі створення сильної корпоративної культури банку, керівництво зможе досягти зменшення витрат на підбір персоналу, значного зниження можливості витоку конфіденційної інформації, а також дозволить значно знизити витрати на маркетинг, адже працівники самі будуть просувати позитивний імідж банку в зовнішнє середовище.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом, кадрове планування ПАТ «Укрінбанку» повинно включати в себе наступні елементи:

1) Кадрові цілі, які полягають у визначенні цілей не лише банку в цілому, а й кожного окремого працівника.

2) Кадрову стратегію, яка полягає в розробці майбутніх аспектів розвитку кадрової політики, в забезпеченні відповідних умов для розвитку, навчання та адаптації працівників.

3) Кадрові задачі, які полягають у забезпеченні банку в певний час такою кількістю персоналу, яка б дозволила вчасно справлятися з поставленими перед банком завданнями.

4) Кадрові заходи, які полягають у визначенні майбутньої програми розвитку кадрової політики банку для реалізації поставлених цілей та кожного працівника, у визначенні витрат, що будуть необхідні для такої реалізації.

Що стосується планування використання персоналу, то воно базується на визначенні можливості та здійснення заміщення штатних посад. Так, в цьому випадку, керівники структурних підрозділів та вищий менеджмент банку повинен переглянути всі наявні посади і визначити, де необхідно здійснити їх заміщення.

**Висновки.** В роботі визначено, що для того, аби бути дійсно надійним та конкурентоспроможним банком, керівництву ПАТ «Укрінбанку» необхідно забезпечувати підтримку добре організованої корпоративної культури. Саме тому, повинні бути встановлені правила і стандарти поведінки в організації, з клієнтами, з іншими організаціями. Корпоративна культура повинна бути організована таким чином, щоб пробуджувати у працівників постійне бажання до навчання та удосконалення своїх навиків.

Основою корпоративної культури, на думку автора, має стати побудована система управління персоналом, яка включає в себе підбір, добір, адаптацію персоналу, його навчання та ротацию. Головною метою такої системи є розвиток бізнесу банку за рахунок максимального використання людських ресурсів.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що для забезпечення ефективної та продуктивної діяльності банку необхідною умовою є розвиток персоналу та безпосередньо його потенціалу.

Робота персоналу безпосередньо пов'язана з досягненням успіху банку, адже саме від досвіду роботи, від професійних навичок та вмінь, а також від кваліфікаційних можливостей працівників залежить як швидко і в якому руслі буде розвиватися банк, і як швидко досягне поставлених цілей.

Важливим етапом в процесі планування та прогнозування кадрового потенціалу ПАТ «Укрінбанку» повинно стати визначення того, які працівники працюють в системі банку. Відтак, необхідно створити систему, яка допоможе визначити кваліфікацію наявних працівників банку, їх практичний досвід, вміння та професійні можливості. Це дозволить більш правильно та чітко визначити, які працівники відповідають кваліфікаційним вимогам, а які ні. В свою чергу, це дозволить визначити, яких працівників

банк змушений буде позбутися і скільки персоналу і якої кваліфікації необхідно буде залучити до роботи в майбутньому.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку [Текст] / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М.. – О.: ОКФА, 2008. – 298 с.

2. Верещагіна Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А.Верещагіна, И.М.Карелина. – Х.: Гуманит. центр., 2010. – 190 с.

3. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. [Текст] – М.: ТЕСИС, 2009.

4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. [Текст] – К. : Центр навч. літ., 2010 р.

5. Паркинсон С., Нортнот, Рустанджі М.К. Искусство управления: Пер. с англ. [Текст] – СПб.: Питер, 2010

6. Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, 2011, 237 p.