

Сергеенкова О.В.

Научный руководитель: **Нестеренко Л.А.**, ст. преподаватель
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКАХ УКРАИНЫ

Актуальность. Банковский сектор экономики большинства стран, включая Украину, переживает на сегодняшний день кризисные времена. Доходность банковской деятельности уменьшилась, в обществе формируется негативное отношение к банкам и банкирам. В данных условиях должны измениться требования как к самому персоналу банка, так и к системе управления персоналом в целом. В современных условиях необходимо не формальное, а реальное признание стратегической важности человеческого фактора в банковском учреждении. Необходим стратегический подход именно к управлению персоналом в рамках антикризисных мероприятий банка.

Стратегическое управление банком реализуется в условиях глобализации рыночных отношений, повышению конкуренции и постоянных изменений. Однако в теории управления происходит существенное изменение общей идеи управления. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации и в значительной мере определяет успех всей ее деятельности. Современная теория менеджмента утверждает, что решать проблемы стратегического управления организацией без решения вопросов стратегии управления персоналом практически невозможно [1].

Анализ публикаций и исследований. Исследованию эффективной стратегии управления персоналом в банках посвящено множество научных трудов, авторами которых являются: А. Алдашева, С. Базарова, Н. Гавкалова, Т. Донгузова, В. Жданова, А. Костюк, Т. Лобанова, В. Медведев, Н. Пугачева, В. Травина, Э. Уткина, С. Шилов, С. Шекшня, С. Ярыгин и другие.

Цель статьи. Исследование основных особенностей существующей стратегии управления персоналом, присущей многим банкам Украины. Анализ особенностей формирования эффективной стратегии управления персоналом в банках.

Основная часть. Стабилизация ситуации в конкретном банковском учреждении зависит не только от взвешенных решений акционеров и топ-менеджеров в сфере финансовой политики, привлечения средств и тому подобное, но в значительной степени и от ежедневных усилий всех сотрудников банка, их способностей и направленности на положительный результат.

На сегодня для руководителей большинства украинских банков приоритетную роль играют финансовые, материальные, информационные ресурсы, при этом человеческий капитал остается практически последним в этом списке. В большинстве банков в условиях кризиса реализуется подход к персоналу как к издержкам (табл. 1), которые нужно минимизировать [2].

Характеристика отличий подходов к понятию «персонал»

Персонал – затраты	Персонал – ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкость	Гибкость
Зависимый	Автономный

Также для существующей стратегии управления персоналом во многих банках характерно концентрация творческих функций в головных офисах банков, при этом среднему и нижнему звену необходимо лишь строго выполнять указания, поступающие от головных офисов. С одной стороны может показаться, что эта схема эффективна. Например, кассир-операционист (нижнее звено) не может выполнять никаких творческих функций, от него требуется, чтобы его работа выполнялась четко, строго по начетанным правилам и в срок. Однако при этом отсутствует связь между интересами кассира и интересами банка, так как исчезает любая мотивация действовать более эффективно. Работнику становится все равно, получит он в кассу сегодня десять гривен или миллион, так как отсутствует понимание связи результатов его работы с результатами деятельности банка. Из этого вытекают существующие в Украине проблемы, связанные с недобросовестным и неэффективным обслуживанием клиентов в банках, низкой трудоспособностью работников. Работники низшего звена должны видеть целесообразность своих действий, их неразрывную связь с результатами деятельности банка. Нормой должна стать оперативность работников банка.

Однако, это также является обязательством банка – обеспечить должные «условия» работнику. Ведь при неэффективной стратегии управления персоналом, следуя которой многие украинские банки стараются как можно больше сэкономить на персонале, даже очень позитивному человеку довольно трудно выполнять свои обязанности на должном уровне. Также в данной ситуации у сотрудников банка может появляться ощущение, что их просто используют, как рабочую силу, что довольно деструктивно влияет на дальнейшую деятельность и мотивацию.

В банке, который использует эффективную стратегию управления персоналом, у его сотрудников возникает ощущения того, что банк заботится о них. В данном случае банк должен сформировать свою миссию, причем лучше будет, если

их будет две: одна – ориентированная на внешнюю среду (партнеров, клиентов и д.р.), а вторая – ориентированная на внутреннюю. На данный момент банки если и имеют миссию, то она одна и ориентируется она на внешнюю среду. Часто эта миссия призвана показать, что этот банк стабильный, он предоставляет качественные услуги и скоро он станет лидером в банковской системе. Для высшего управленческого звена – мотивирующая миссия, которая позволяет достичь определенных финансовых результатов, при этом еще и возникает самоутверждение работника банка. Однако для сотрудников низшего и среднего звена эта миссия не несет в себе ничего, если банк сильно экономит на персонале. Главной мотивацией работников низшего и среднего звена на данный момент в большинстве украинских банков остается страх потерять работу.

На эффективной работе персонала банка сказывается не только экономия на оплате труда, но и, например, на техническом оснащении, оборудовании помещений банков. Многие клиенты могут уходить из банка по причине того, что в кассы данного банка – постоянные очереди, что может быть связано с тем, что у кассира компьютер работает очень медленно. В существующих условиях рыночной экономики клиенты стремятся экономить время, что всегда следует помнить при формировании стратегии управления персоналом. Таким образом, эффективная стратегия управления персоналом обеспечивает банку устойчивый приток клиентов, сохранение клиентской базы, гармоничное развитие сотрудников банка всех звеньев. Данная стратегия также сформирует приверженность сотрудников банку, что в любой ситуации – стабильной или кризисной – положительно отразится на деятельности банка. Что в итоге может обеспечивать стабильность и эффективное развития банка.

Выводы. В сложившейся ситуации рыночной экономики в Украине стратегия управления персоналом направлена на минимизацию расходов на персонал, использование идеи «персонал – затраты», что порождает множество проблем. На наш взгляд, для начала более целесообразным является переход на стратегию «Персонал – ресурс», который предлагает оптимизировать затраты на персонал, связать результаты его деятельности с результатами работы банка, а также сформировать приверженность сотрудников к банку.

Литература.

1. Н.М. Семенова, Актуальні напрями формування стратегії управління персоналом комерційного банку в умовах системних соціально-економічних криз // Наукові праці МАУП, 2010, вип. 3(26), с. 60–64
2. Т.В. Мазило, Актуальні питання управління персоналом банку в умовах кризи [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2009_2/27.2.07.pdf