

## Кадрові стратегії в сучасному управлінні банківським персоналом

У статті висвітлюється сутність поняття "стратегія" в управлінні персоналом. Визначено наукові підходи до формування кадрових стратегій в банківських установах. Викладено рекомендації щодо розробки кадрових стратегій в банках.

**стратегія, кадрове управління, банківський персонал, кадровий менеджмент**

Перехід України до ринкових відносин об'єктивно зумовив розгортання приватизаційних процесів та швидкий розвиток ринкової інфраструктури (комерційних банків, бірж, страхових компаній тощо). Водночас, ринкові перетворення виявили масову неготовність українських громадян і, зокрема, персоналу організацій до нових умов господарювання, конкурентного середовища. Майже 15 років становлення кадрового менеджменту у новостворених ринкових структурах України довели, що кадрова робота у більшості випадків набувала нових рис переважно за формою, ніж за змістом.

На протязі останніх років проблеми вдосконалення кадрового менеджменту були предметом досліджень багатьох вчених, зокрема, Афоніна О.С., Дмитренко Г.А., Данюка В.М., Щекина Г.В., Фільштейна Л.М., Волгіна О.П., Грішнєвої О.А., Колота А.М., Турчинова О.І., Петрової І.Л., Петюха В.М., Семикіної М.В., Левченка О.М. та інших. Проте аналіз сучасної практики кадрового менеджменту в Україні переконує в тому, що посилюється протиріччя між зростанням ринкових вимог до рівня компетенції та професіоналізму персоналу і повільним оновленням кадрових стратегій.

Мета статті полягає у розкритті сутності поняття "стратегія" в управлінні персоналом, визначенні ключових складових кадрових стратегій на прикладі банківської сфери та напрямів щодо їх вдосконалення.

Звертання до наукових джерел засвідчує, що поява терміну стратегія пов'язана зі словом грецького походження "*strategia*" (*stratjs* - *військо*, *ago* - *веду*), яке буквально мало значення "веду військо". В економіці цей термін набув поширення порівняно недавно – у другій половині ХХ ст. в результаті пошуку шляхів зміцнення конкурентних позицій фірм та компаній в країнах ринкової економіки. Розробкою питань стратегічного управління найбільш плідно займалися такі відомі у світі автори, як І.Ансофф, М.Старр, К. Хаттен та ін.

В науковій економічній літературі поступово став переважати погляд на стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими керується в своїй діяльності організація або людина [9, С.153].

Стратегії можна класифікувати за різними ознаками: за знаками належності (стратегія індивіду або організації); за способом розв'язання протиріч (стратегії захисту, пристосування, наступу); за засобами, що застосовуються (економічні, соціальні, політичні, технічні); за спрямованістю цільових орієнтирів (стратегії добробуту, стратегії фінансово-комерційного успіху, стратегії конкурентних переваг, стратегії самореалізації тощо).

На початку нового століття на тлі загострення міжнародної конкуренції, зниження темпів економічного розвитку Європейських країн істотно зросла увага до питань розробки та впровадження стратегій економічного розвитку. При цьому вирішальним чинником економічного успіху стало вважатися, передусім, кваліфіковане управління персоналом, інвестування в людський капітал. З'явилося нове розуміння стратегії, яке акцентувало увагу на тому, що стратегія – це процес, що відбиває управлінську філософію керівництва фірми, саме людські ресурси мають домінуючий вплив на реалізацію розробленої стратегії, саме персонал є базою стратегічного управління організацією.

На території країн колишнього Союзу РСР помітний інтерес до стратегічного управління став зростати з переходом до ринкового механізму господарювання, у зв'язку з необхідністю зміцнення позицій на ринку, що формується. Проблема отримання конкурентних переваг обумовила постановку принципово нового завдання – визначення стратегій управління персоналом або кадрових стратегій на певний тривалий період розвитку організації.

Аналіз наукових підходів різних авторів [1, 2, 3, 8, 9] дає можливість констатувати, що найважливішими елементами кадрових стратегій незалежно від форми власності підприємств є: мета діяльності організації, система планування організації, відносини вищих менеджерів; організаційна структура служб управління персоналом; критерії ефективності системи управління персоналом; різноманітні обмеження на функціонування організації, тобто певна наявність фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, вікових, соціальних обмежень; взаємозв'язок із оточуючим середовищем.

Цільові орієнтири кадрової стратегії в ринкових умовах спрямовані, передусім, на досягнення конкурентоспроможності персоналу та конкурентоспроможності організації, забезпечення максимально можливих прибутків. Розробка стратегічних цілей кадрової політики має неодмінно враховувати досвід організації, її здобутки, корпоративні цінності, організаційне оточення, стратегічні цілі діяльності загалом [4,5,6,7], особливості зовнішнього середовища (існуюче законодавство, стан ринку праці, дієвість профспілок).

Кадрова стратегія будь-якої організації має передбачати такі ключові складові, як відбір персоналу, оцінка кваліфікації, розвиток персоналу, матеріальна та моральна мотивація, іншими словами, – винагорода у вигляді заробітної плати, участі у прибутках, продажу акцій, висловлення подяки, кар'єрне зростання, заохочення відшкодуванням витрат на навчання, оздоровлення тощо.

Аналіз свідчить, що останніми роками банківські установи України і Кіровоградської області зокрема намагаються на практиці керуватися сучасними здобутками кадрового менеджменту. Проте, не дивлячись на позитивні зрушення у становленні банківської системи та "надлишковий випуск" економічних кадрів в державі, у банківській сфері України залишається гостро відчутним дефіцит висококваліфікованих фахівців. При цьому варто мати на увазі, що йдеться про нестачу працівників, здатних до розробки інновацій, прояву ініціативи, творчості, постійного навчання та перенавчання, активного спілкування з клієнтами на високому професійному та культурному рівні.

На рівні вищих менеджерів українських банків вже усвідомлюється той факт, що об'єктом стратегічного управління в банках має стати компетенція персоналу. На нашу думку, в українських банках поки залишається проблемним питанням розробка та впровадження кадрових стратегій, здатних гнучко реагувати на мінливі потреби ринку, забезпечуючи економічний та соціальний ефект банківських послуг, стимулювати підвищення корпоративної культури, зростання професійної компетенції працівників та

їх адаптованості до конкурентних умов діяльності. Отже, подальші наукові пошуки у цьому напрямі є практично необхідними. Вважаємо, що причини існуючих недоліків у реалізації кадрових стратегій банківських установ пов'язані з відсутністю комплексного підходу до розв'язання кадрових проблем.



Рисунок 1 – Складові кадрової стратегії банківської установи

Уявляється, що всі складові кадрової стратегії повинні мати прямий і зворотній зв'язок зі стратегічним аналізом стану розвитку конкурентного середовища в регіоні, країні та стратегічними аналітичними й прогностичними оцінками розвитку банківських установ. Наше уявлення такого зв'язку та складових кадрової стратегії в банку пропонуємо на рисунку 1.

Особливе значення в наведеній схемі ми приділяємо мотиваційному моніторингу – системі періодичних спостережень за станом мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності, прояву творчості. Такий моніторинг передбачає анкетування працівників з метою з'ясування спектру їх потреб, ступеню їх задоволення завдяки праці, домінуючих мотивів, чинників, які позитивно і негативно впливають на творче ставлення до виконання своїх обов'язків, прояв ініціативи, саморозвиток особистості, професійне зростання.

Вважаємо, що результати моніторингу разом з урахуванням результатів реалізації інших складових стратегії мають створювати необхідне підґрунтя для вдосконалення кадрової роботи, прогнозування руху кадрів, адекватної зміни системи заохочень, матеріальних та нематеріальних стимулів в тісній залежності із досягненням цілей організації на ринку.

В кожному банку, звичайно, кадрові стратегії повинні мати свої "відмінності", адже ті чи інші протиріччя вимагають посилення ролі тих чи інших впливових чинників і важелів на персонал з метою усунення або пом'якшення прояву цих

протиріч. В інтересах досягнення оптимальних результатів в полі зору кадрового менеджера необхідно постійно мати на увазі спектр дії усіх внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають динаміку зростання банківської установи.

Таким чином, викладене підкреслює, що лише комплексне бачення процесу розробки і впровадження кадрової стратегії є найбільш прийнятним для управління конкурентоспроможністю персоналу та організації загалом на етапі перехідної економіки. Перспективи подальших наукових пошуків пов'язані, на наш погляд, з розробкою методичних підходів щодо оцінки ефективності кадрових стратегії та дієвих механізмів управління компетенцією банківського персоналу.

## Список літератури

1. Ансофф. И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1.: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
3. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
4. Руфан В.Г. Управление развитием аттестации персонала // Вісник СНУ ім. В.Даля. – №1(71).– Ч.2.– 2004 – С.167–169.
5. Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В. Економіка праці в машинобудівному комплексі.– Кіровоград: "Інвест-груп", 2004. – 284 с.
6. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
7. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535с.
8. 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.
9. Управление персоналом организации: Учебник – Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

В статье раскрыта сущность понятия "стратегия" в управлении персоналом. Предложены рекомендации по совершенствованию стратегий в банках.

The essence of concept "strategy" in personnel management has elucidated in article. Recommendations for improvement of strategies of personal in banks are suggested.