

УДК 658.3:336.01

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Кухта П.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Дімов І.А.

Міністерство енергетики та вугільної промисловості України

Статтю присвячено проблемі вдосконалення управління персоналом на підприємствах сфери банківських послуг. Проаналізовано вплив ділової кар'єри на рівень мотивації працівників, обґрунтовано необхідність планування та управління кар'єрою у банківській установі. Визначено, що правильно побудоване управління кар'єрою є фактором підвищення ефективності діяльності організації, умовою її стійкості і життєздатності в мінливому середовищі, рушійною силою, механізмом її розвитку. Розроблено систему рівнів посад працівників банку за рівнем відповідальності посад і впливом помилки працівника на діяльність організації. Запропоновано модель компетенцій для забезпечення ефективного управління діловою кар'єрою персоналу банківської установи.

Ключові слова: ділова кар'єра, планування, розвиток персоналу, ефективність, банківська установа.

Постановка проблеми. Ефективне управління персоналом є одним із основних факторів конкурентоспроможності та економічного розвитку сучасних організацій. Водночас теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації та стимулювання, актуальних для України, потребують подальшої розробки; досить недосконалими є практичні кроки організацій стосовно використання механізмів стимулювання персоналу.

Вільні ринкові відносини вплинули на виникнення конкуренції на ринку праці у банківській сфері. Імідж привабливого роботодавця, у свою чергу, означає конкурентні переваги, оскільки на ринку трудових ресурсів наразі розпочалася справжня боротьба за кращих співробітників – за «вищий потенціал». Розвиток виробництва у сфері послуг та інформаційних технологій створили необхідність нововведень, особливо в управлінні людськими ресурсами [8].

Кредитні організації вже сьогодні являють собою комплекси, що пропонують банківські продукти різної спрямованості: розрахункові, кредитні, валютні, операції з дорогоцінними металами та цінними паперами, лізингові та багато інших операцій. Усі вони пов'язані з високими ризиками, а, отже, потребують професіоналізму і відповідальності персоналу. Незважаючи на високу оплату праці, банки відчувають кадровий дефіцит, особливо у фахівцях вищого рівня. Не випадково однією з причин банківських криз традиційно є низький рівень менеджменту в банках.

Тому для забезпечення ефективного функціонування банку й одержання необхідної прибутковості, він має організувати свою роботу та управління згідно з правилами, які продиктовані новими умовами та реаліями ринку. На першому плані нині постають інноваційні методи управління працею, оскільки управління сьогодні – це, перш за все, управління на основі постійних нововведень. Інноваційний тип управління заснований на розробці та впровадженні організаційних нововведень і спрямований на докорінне вдосконалення організації праці.

Інновації в управлінні діловою кар'єрою персоналу складаються з правильної конкретизації стратегії банку у вигляді відповідно сформульо-

ваних цілей, пов'язаних із професійною діяльністю кожного співробітника. Цих вимог можна дотриматись завдяки деталізації розроблених стратегічних цілей до такої міри, аби вони стали зрозумілі конкретним виконавцям [8]. До найважливіших передумов забезпечення процесу узгодження поставлених завдань із співробітниками слід віднести: досяжність окреслених керівництвом результатів безпосередньо з погляду співробітника; приваблива для співробітника залежність між необхідними показниками його праці та очікуваною винагородою. Зорієнтувати поведінку персоналу в бажаному для банку напрямі можливо під час побудови збалансованої системи показників: працівники знають стратегічні цілі банку загалом, які саме дії вони мають виконати для їх досягнення, і мотивовані на виконання цих дій.

У зв'язку з цим створення систем управління кар'єрою найбільшою мірою уможливають розкриття творчої ініціативи працівників на всіх ієрархічних рівнях банку. При цьому особлива увага приділяється підбору персоналу, оскільки реалізація цілей банку знаходиться повністю під його контролем.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичними і практичними питаннями розвитку ділової кар'єри займалися багато вчених-економістів. Так, сучасні дослідження акцентують увагу на мотивації кар'єри (Д. МакКлелланд [10], Д.Г. Вінтер), постановці кар'єрних цілей (А.Д. Кібанов [6], Л. Долгих [3]), механізмах кар'єрного процесу (С. Осіпов, Д.Т. Холл, Л. Долгих [3]), можливостях управління кар'єрою персоналу в організації (Д.Т. Холл, Е. Шейн, А.Д. Кібанов [6], І.Д. Ладанов та ін.), чинниках, що сприяють успішному розвитку розвитку індивідуальної кар'єри (П. Ламбінг, Дж.А. Клаузен, Жд. Хант, А.А. Деркач [6], М.В. Кларин і ін.), становленні та розвитку особистості під час кар'єрного просування (А.К. Маркова, Е.Г. Молл, А.А. Деркач, Д.Е. Сьюпер), а також створенні дослідницького інструментарію (Дж.Л. Холланд [8], Е. Шейн, С.К. Тітл) та інших напрямках. Крім того, чимало робіт присвячено питанням професійного становлення та самовдосконалення особистості, співвід-

ношенню психологічного розвитку особистості та професіоналізації, підходам до вивчення змісту передумов успішності професійної діяльності, професійної соціалізації, активізації професійного самовдосконалення особистості тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас у зазначених джерелах недостатньо висвітлено практичні проблеми планування і побудови системи управління кар'єрним розвитком у комерційному банку. Необхідна консолідація існуючих методичних положень стосовно визначення технології формування, подальшої побудови, розвитку й оцінки економічної та соціальної ефективності системи управління кар'єрою в банківських установах.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в удосконаленні системи управління діловою кар'єрою персоналу банківської установи, розробці практичних рекомендацій щодо планування ділової кар'єри, обґрунтуванні її значення в розвитку персоналу.

Методологія дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові роботи провідних українських і зарубіжних вчених у сфері управління діловою кар'єрою персоналу. У процесі дослідження використано методи: логічного узагальнення та абстрагування, теоретичного пошуку – для дослідження наукової проблематики та вивчення досвіду зарубіжних і вітчизняних науковців; системного підходу, фінансового аналізу, зіставлення – для узагальнення моделей управління діловою кар'єрою; статистико-економічний – для аналізу сучасного стану та виділення факторів впливу на її розвиток; розрахунково-конструктивний та експериментальний – для оцінювання ефективності управління діловою кар'єрою; експертних оцінок – для визначення значущості компетенцій.

Виклад основного матеріалу. Для формування сильної трудової мотивації необхідно, щоб зміст праці виходив за межі задоволення тільки особистих матеріальних потреб людини. Як відомо, згодом навіть висока оплата праці, яка також має свої межі, перестає бути вагомим стимулом для зростання трудової активності. Працівники перестають прагнути працювати з повною самовіддачею, оскільки вони вже досягли певного достатнього рівня зарплати (або його максимуму), і не бачать сенсу в подальшому завзятті, знижується прагнення досягати високих результатів для можливої надбавки, коли мають загальом і так нормальні, прийнятні умови життя [1].

Таким чином, необхідно акцентувати увагу на важливості принципово нового підходу до управління діловою кар'єрою персоналу банку. У плані кар'єри в банку є необхідним пред'явлення цілком визначених вимог до його персоналу, з однієї сторони, і побудова конкретної моделі професійної діяльності самим працівником, з іншої сторони. Управління діловою кар'єрою адміністративно-управлінського персоналу в сучасній фінансовій організації повинно здійснюватися на перспективу, тобто має бути довготривалим і відповідати планам розвитку банку. У той же час планування й організація кар'єри, будучи елементом планування кадрів, не може носити директивний характер, оскільки з часом змінюються інтереси працівників, їх орієнтація, а також

плани банку. Тому слід приділяти більшу увагу навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу, домогтися того, аби в банку діяла система безперервного навчання всіх категорій працівників. При цьому результати навчання мають приводити або до службового зростання, що досить обмежено внаслідок заздалегідь визначеної кількості керівних місць, або до підвищення зарплати чи премії. Так, наприклад, всесвітньо відома компанія IBM витрачає приблизно 5% річного робочого часу на навчання свого персоналу.

Пасивну кадрову політику, яка зводиться в основному до створення бази даних резюме фахівців і «переманювання» працівників у конкурентів, слід трансформувати в сучасну мобільну політику підготовки і перепідготовки кадрів на основі довгострокових відносин з вищою школою. Тому для більш ефективного управління діловою кар'єрою персоналу необхідно впроваджувати інноваційні підходи, одним з таких є впровадження моделі компетенцій [6].

Компетенція – це інтегральна якість, що поєднує в собі знання, навички та мотивацію, які в сукупності відрізняють більш ефективного працівника від менш ефективного на певній позиції [8]. Компетенції стосуються поведінки, яка покладена в основу результатів роботи, тобто визначення того, що працівники виконують для реалізації цілей своєї посади (наприклад, детальне знання продукції, вміння переконувати співрозмовника). Модель компетенцій – це набір компетенцій, необхідних співробітнику на конкретній позиції для досягнення компанією своїх бізнес-цілей. Рівні розвитку компетенцій – ілюструють поведінку співробітника з тим або іншим ступенем володіння даними навиком (компетенцією). Кожна компетенція містить 4 рівні: рівень майстерності (відповідає оцінці «3»), рівень досвіду (відповідає оцінці «2»), рівень розвитку (відповідає оцінці «1») і рівень некомпетентності (відповідає оцінці «0»).

Ця модель компетенцій показує, який набір компетенцій необхідно застосовувати для тієї чи іншої посади в компанії та який рівень розвитку відповідних компетенцій має демонструвати співробітник. Мета впровадження моделі компетенцій полягає в уніфікації вимог до співробітників і створенні єдиних стандартів кваліфікації – основи для відбору, оцінки і просування співробітників. Нижче розглянемо правила виставлення оцінок.

При відборі кандидатів або проведенні оціночних процедур для співробітників кожна компетенція оцінюється за семибальною шкалою.

Можливі оцінки від 0 до 3, при цьому виставляються й проміжні оцінки, наприклад, 1,5.

0 – виставляється, коли домінують прояви поведінки, описані для цього рівня.

0,5 – виставляється, коли присутні прояви поведінки, описані на рівні 0, але наявні деякі прояви поведінки, описані на більш високих рівнях (1, 2 або 3).

1 – виставляється, коли домінують прояви поведінки, описані в таких межах і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівні 0, а також проявів поведінки, описаних на рівнях 2 і 3.

1,5 – виставляється, коли в рівній мірі присутні прояви поведінки, описані на рівні 1 і більш

високих рівнях (2 і 3), і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівні 0.

2 – виставляється, коли домінують прояви поведінки, описані в таких межах і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівнях 1 і 0, а також проявів поведінки, описаних на рівні 3.

2,5 – виставляється, коли присутні всі прояви поведінки, описані на рівні 2 і деякі прояви, описані на рівні 3. При цьому немає проявів поведінки, описаних на рівнях 1 і 0.

3 – виставляється, коли присутні всі прояви поведінки, описані на рівнях 2 і 3, і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівнях 1 і 0. У залежності від цінності всі посади банку необхідно розподілити за п'ятьма рівнями.

Цінність посади визначається виходячи з масштабу відповідальності, самостійності та складності роботи, а також рівня кваліфікації, необхідного для виконання роботи на даній посаді, ціни помилки (див. табл. 1).

Для додаткової диференціації посад кожен із п'яти рівнів необхідно поділити на категорії.

Взаємозв'язок компетенцій і рівнів посад подано в табл. 2.

Для подальшого визначення рівня оплати праці кожна конкретна посада розміщується в таблиці відповідно до таких правил:

- аналізується зміст усіх робочих функцій і визначається рівень, опис якого найбільше відповідає змісту роботи на цій посаді;
- якщо зміст робочих функцій повністю відповідає опису даного рівня, при цьому частково відповідає опису більш високого рівня, посада розміщується у вищій категорії даного рівня;
- якщо зміст роботи в основному відповідає опису даного рівня, при цьому частково відпо-

відає опису нижчого рівня, посада розміщується в нижчій категорії.

Висновки і пропозиції. Управління діловою кар'єрою працівника являє собою організацію його просування сходами посадового й кваліфікаційного зростання, що допомагає працівнику розвинути і реалізувати професійні знання і навички в інтересах банку. Управління кар'єрою зачіпає такі важливі проблеми, як: задоволеність персоналу роботою в організації і пов'язану з цим продуктивність праці; спадкоємність професійного досвіду і культури корпорації; забезпечення безперервного і раціонального заміщення ключових посад; адаптивність і маневреність в умовах швидких змін у змісті й поділі праці, в умовах криз; нарешті, воно пов'язане з питаннями внутрішнього збільшення професійного потенціалу і загального зростання фінансової організації. Тільки використання в комплексі і матеріального, і морального стимулювання в процесі управління діловою кар'єрою персоналу уможливить підвищення якості та продуктивності праці.

Слід констатувати, що хоча в управлінні кар'єрою зацікавлений і фахівець і банк, ініціатором має виступати фінансова організація як носій кар'єрного простору, без якого розвиток людини так і залишиться просто розвитком, що не проявиться в зовнішньому русі, не знайде якості кар'єри. Безумовно, без бажання і готовності людини кар'єра теж не відбудеться, але, тим не менш, створити мотивацію до кар'єрного зростання набагато простіше, ніж кар'єрний простір.

Загальний цілеспрямований вплив на характер протікання і зміст процесу кар'єрного розвитку працівника має реалізовуватися за допомогою об'єднання зусиль з управління його

Таблиця 1

Опис рівнів посад у банку

Рівень	Опис рівня
A	Несе відповідальність за результати діяльності банку загалом, помилки в роботі можуть привести до втрати стійкості або краху бізнесу. Робота пов'язана з вирішенням масштабних завдань високого ступеня складності, різноманітності й новизни, з розробкою політик і стратегій розвитку бізнесу, самостійним прийняттям більшості рішень. Потрібен дуже високий рівень теоретичної підготовки з широкого кола питань, вища освіта та додаткова спеціальна підготовка, розвинені управлінські навички та досвід роботи від п'яти років.
B	Несе відповідальність за результати роботи в межах окремого напрямку або групи функцій. Помилки в роботі можуть привести до істотних втрат і вплинути на частину бізнесу. Робота пов'язана з вирішенням великих завдань у межах окремого напрямку, більшість з яких характеризуються високим ступенем складності, різноманітності та новизни. Більшість рішень приймає самостійно відповідно до затверджених політик і стратегій. Потрібен високий рівень теоретичної підготовки в декількох галузях знань, вища освіта, розвинені управлінські навички та досвід роботи від трьох років.
C	Несе відповідальність за результати роботи підрозділу, проекту або окремої функції. Помилки в роботі можуть мати значний вплив на роботу банку, але не загрожують стійкості бізнесу загалом. Робота пов'язана з виконанням різноманітних задач, алгоритм вирішення яких у більшості випадків визначено. Може приймати самостійні рішення при виборі напрямку дій у межах запропонованих процедур. Потрібен високий рівень професійної підготовки, вища освіта і досвід роботи від двох років.
D	Несе відповідальність за результати роботи у межах свого робочого місця. Помилка незначно впливає на бізнес загалом, але може привести до збоїв в роботі підрозділу. Робота пов'язана в основному з виконанням завдань, що повторюються, середнього ступеня складності, порядок вирішення яких детально описаний. Більшість рішень вимагають узгодження, діє тільки в межах затверджених регламентів. Потрібна професійна підготовка в галузі спеціалізації, вища або середньоспеціальна освіта, спеціальні вміння та досвід роботи від одного року.
E	Несе відповідальність за результати роботи виключно у межах свого робочого місця. Помилки в роботі мають слабкий вплив на роботу підрозділу і мізерно малий вплив на бізнес загалом. Робота пов'язана з виконанням простих повторюваних операцій. Не приймає самостійних рішень, діє строго у відповідності з інструкціями. Не потрібно спеціальної освіти і досвіду роботи.

Джерело: розроблено авторами

Взаємозв'язок компетенцій і рівнів посад

Компетенції Рівень посади	Орієнтація на результат	Лідерство	Стратегічний підхід	Побудова команди	Прийняття рішень	Уміння переконувати	Делегування	Планування і самоорганізація	Уміння працювати у системі	Орієнтація на професійний розвиток	Розвиток системи	Відповідальність	Управління ризиками	Управління змінами	Управління ефективністю
A1	2,5	2,5	2,5	3	2,5	2,5	2,5	2	2,5	2,5	2,5	3	2,5	2,5	2,5
A2	2	2,5	2	2	2,5	2,5	2,5	2	2,5	2,5	2,5	3	2,5	2,5	2,5
B1	2	2	1,5	2	2	2	2	2	2	3	2	2,5	2	2	2
B2	2	2	1,5	2	2	1,5	2	1,5	2	3	1,5	2	2	2	2
B3	2	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2,5	1	2	1,5	1,5	1,5
C1	1,5	1,5	-	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	2	1,5	1,5	1,5
C2	1	1	-	1	1,5	1	1	1,5	1	1,5	1	2	1	1	1,5
C3	1	1	-	-	1,5	1	1	1,5	1	1,5	1	1,5	1	-	1
D1	1	0,5	-	-	1,5	1	0,5	1,5	1	1,5	1	1	1	-	1
D2	1	-	-	-	1	0,5	-	1	1	1,5	1	1	0,5	-	0,5
D3	0,5	-	-	-	0,5	0,5	-	1	0,5	1	0,5	0,5	-	-	-
E1	0,5	-	-	-	-	0,5	-	0,5	0,5	1	-	-	-	-	-
E2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено авторами

кар'єрою самого підприємства, працівника (на засадах самоуправління кар'єрою), а також – за сприяння держави. Для забезпечення в банку успішного управління кар'єрним процесом загалом та індивідуальною кар'єрою кожного працівника потрібна розробка спеціальної концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, існуючі конструктивні підходи та принципи. Тільки за умови запровадження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію управління

кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами банку і потребами людини.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Впровадження запропонованого методу і його адаптація до реальних умов управління персоналом банку забезпечить збільшення вмотивованості працівників та підвищення ефективності їх роботи; вдосконалення системи управління діловою кар'єрою для використання в банківських установах залишиться актуальним і надалі.

Список літератури:

1. Балановська Т.І. Досвід підготовки кадрів в Японії / Т.І. Балановська // Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК : зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2008. – С. 46-52.
2. Богатырева О.О. Психологические предпосылки карьерного роста / О.О. Богатырева // Вопросы психологии. – 2008. – № 3. – С. 92-98.
3. Долгих Л. Кар'єрні домагання як суб'єктивний механізм професійної самореалізації / Л. Долгих // Соціальна психологія. – 2005. – № 2. – С. 64-71.
4. Жгун О. Кар'єрне сходження / О. Жгун // Управління компанією. – 2006. – № 6. – С. 18-22.
5. Ивлева В. Справочник карьериста / В. Ивлева. – Ростов н/д.: Феникс, 2005. – 268 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009. – 637 с.
7. Кларин М.В. Современная карьера / М.В. Кларин // Управление персоналом. – 2009. – № 2. – С. 34-47.
8. Никифорова В.Г. Управление персоналом : навч. посіб. / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
9. Осьодло В.І. Кар'єрні атрибути, як орієнтир при висуванні власних кар'єрних домагань та планування свого шляху / В.І. Осьодло // Вісник національної академії оборони України. – 2009. – № 1(9). – С. 133-138.
10. Управление персоналом: учеб. для вузов / Б.Л. Еремин, Т.Ю. Базаров, Е.А. Аксенова. – М.: Юнити, 2007. – 560 с.
11. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільвіна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
12. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management / M. Armstrong. – [12-th Edition]. – 2011. – 756 p.
13. Hidi, S. Motivating the Corporately Unmotivated: A Critical Issue for the 21st Century / S. Hidi, J. M. Harackiewicz // Review of Educational Research. – № 70(2). – 2013. – Pp. 151-179.
14. Irvin, Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition / Derek Irvin. – CoM, MIT, 2010. – 197 p.
15. Mosca, M. Wage Effects of Recruitment Methods / M. Mosca, F. Pastore. – IZA Working Paper, 2008. – 51 p.
16. Shahnawaz, Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan / Saqib Shahnawaz // American Journal of Industrial and Business Management. – № 5. – 2015. – Pp. 138-147.

Кухта П.В.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

Димов И.А.

Министерство энергетики и угольной промышленности Украины

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация

Статья посвящена проблеме совершенствования управления персоналом на предприятиях сферы банковских услуг. Проанализировано влияние деловой карьеры на уровень мотивации работников, обоснована необходимость планирования и управления карьерой в банковском учреждении. Определено, что правильно построенное управление карьерой является фактором повышения эффективности деятельности любой организации, условием ее устойчивости и жизнеспособности в меняющейся среде, движущей силой, механизмом её развития. Разработана система уровней должностей работников банка по уровню ответственности должностей и влиянию ошибки работника на деятельность организации. Предложена модель компетенций для обеспечения эффективного управления деловой карьерой персонала банковского учреждения. **Ключевые слова:** деловая карьера, планирование, развитие персонала, эффективность, банковское учреждение.

Kukhta P.V.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Dimov I.A.

Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine

IMPROVEMENT OF THE BUSINESS CAREER MANAGEMENT SYSTEM OF THE BANKING INSTITUTION STAFF

Summary

The article deals with personnel management in banking service industries. The influence of business career on the level of employees' motivation is analyzed. Competently constructed management of the career is a factor of efficiency increase of any organization's activity, a condition of its stability and viability in the changing environment, a driving force, the mechanism of its development. The system of employees levels according to the level of responsibility of positions and the influence of the employee's error on the business activity has been developed. The model of competences for more effective management of business career is offered.

Keywords: business career, planning, staff development, efficiency, banking institution.