

ІК та просторово-часового аналізу відповідних ділянок, визначення аварійних станів та їх відображення на моніторі, що дасть змогу оперативно приймати рішення щодо локалізації аварій.

### Література

1. Батрак О.Ю. Фрагментно-ієрархічна модель представлення інженерних мереж. – Науково-практичні проблеми моделювання та прогнозування надзвичайних ситуацій: Зб. наук. статей, вип. 4. – К.: КНУБА, МНС України. – 2000. – С. 49-52.
2. Дискретная математика/ Ковалева Л.Ф., Данков О.Ю., Горбовцов Г.Я., Мокеєва И.К./ Учеб.пособие. – М.: Моск. эконом. – стат. ин-т, 1988. – 88 с.
3. Єрємїна Н.В. Проектування баз даних: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.

УДК 331.108:336.71

Ст. викл. Н.П. Дребот, канд. екон. наук – ЛБІ;  
доц. О.В. Майор, канд. екон. наук – НЛТУ України

## СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКУ

Розглянуто рекрутинг як одну з сучасних форм політики відбору банківських кадрів. Обґрунтовано професійні якості керівника фінансово-кредитної установи як суб'єкта кадрової політики.

**Ключові слова:** банк, кадрова політика, банківський працівник.

*Senior teacher N.P. Drebot – LBI; doc. O.V. Major – NUFWT of Ukraine*

### Strategic approaches to pursuing a skilled policy in a bank

The article deals with recruiting as one of the modern forms of selecting bank personnel policy. Professional qualities of a manager of credit-finance institution as a subject of personnel policy are substantiated.

**Keywords:** bank, personnel policy, bank personnel.

Кадрова політика – це основні напрямки, 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 та функціональні керівники керувалися нею, аналізували можливі наслідки прийняття рішень з кадрових питань [2]. Основними складовими кадрової політики є:

- політика набору, відбору та розстановки кадрів;
- політика профорієнтації, адаптації, підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання;
- соціальна політика.

Динаміка місця та ролі людських ресурсів у системі банківського менеджменту, в умовах глобалізації фінансових ринків, поступово змінювалась. Якщо раніше персонал вважався витратами, роль та місце працівника банку визначалися системою внутрішнього просування та лояльністю управління, то у сучасних умовах основою стратегії бізнесу стає концепція "Люди – головний ресурс, а не витрати", і відповідно кожний працівник має зробити певний внесок до спільного результату.

Унаслідок цього значно зросла актуальність таких проблем управління персоналом банку:

- підвищення привабливості банку для працівників;
- зниження плинності кваліфікованого персоналу;
- постійне збільшення бюджету витрат на персонал у зв'язку з розвитком банківської установи;
- напрацювання чіткої та ефективної системи набору майбутніх працівників.

Саме остання проблема на сьогодні, особливо гостро стоїть перед керівниками банківських установ у числі складових кадрової політики банку.

Один із найновіших пріоритетних напрямків у стратегічному управлінні персоналом банку, який дає змогу зосередити в банківській установі високо-досвідчених спеціалістів – рекрутерська діяльність. Це так зване "переманювання" працівників. Значення цього виду роботи з персоналом підсилюється ще й тим, що практично кожен банк у своїх внутрішніх положеннях обумовлює процес проведення даного виду діяльності. Рекрутинг приносить банкам як значні прибутки, так і значні збитки. Прибутки – у разі, якщо банк одержує висококласного спеціаліста широкого профілю, у котрого були вкладені значні матеріальні і трудові ресурси на попередньому місці праці, і збитки – коли такий спеціаліст залишає банківську установу. Так, середня плинність кадрів в українських банках становить до 20 %, це і має призвести до створення банками стратегії управління персоналом, котра, перш за все, орієнтуватиметься на стимулювання праці у трудовому колективі.

Так, відповідно до розробленої банком стратегії рекрутинг банківських спеціалістів містить такі етапи:

1. формулювання задачі;
2. пошук;
3. підбір.

*Формулювання задачі* здійснюється шляхом:

- Одержання заявки. Для ефективного рекрутингу кандидата, насамперед, треба мати чітко поставлену задачу. Заявки розглядаються лише в головному управлінні для роботи з персоналом банку. Таким чином, керівники усіх підрозділів подають заявку у письмовому вигляді структуровану відповідно до встановленої форми: посада, рівень з/п, вимоги, службові обов'язки.
- Виділення вимог і зони пошуку. Після одержання заявки необхідно з'ясувати деякі неописані у заявці моменти. А також необхідно обмежити зону пошуку – спеціалістам з яких банків надається перевага, які підрозділи інших банків можуть займатись даним напрямком, а також, з якими банками є конкуренція по з/п і престижності.
- Ознайомлення з кваліфікаційними характеристиками.
- Складення професіонограми. Професіонограма дає змогу: максимально звужити коло пошуку кандидата, чітко вибрати претендентів за резюме, правильно підібрати запитання і приготувати схему співбесіди, з точністю виявити міру відповідності кандидата посаді.

З'ясувавши всі вимоги до кандидата ми можемо переходити до наступного етапу роботи – *пошуку кандидата*. Для успішного досягнення поставленої задачі необхідно скласти схему пошуку, тобто обрати потрібну комбінацію з тих методів пошуку, що найбільше сприяють вирішенню даної задачі. Методами пошуку є:

- пошук всередині підрозділу (оголошення, відбір із всіх спеціалістів, що мають відповідний досвід);
- опитування співробітників з метою виявлення наявності знайомих серед спеціалістів інших банків;
- розміщення оголошень у ЗМІ та Інтернеті;
- розміщення інформації у кадрових агентствах і центрах зайнятості;
- пошук спеціаліста серед випускників вузів;
- прямий пошук.

На цей час прямий пошук є одним із найбільш ефективних способів пошуку банківських професіоналів, а якщо брати середні і вищі ланки менеджменту, то фактично єдиним, якщо немає кандидатів, рекомендованих працівниками. Прямий пошук бажано проводити через пару тижнів після появи оголошення у ЗМІ, до цього моменту зазвичай всі бажаючі подають свої резюме. Це дає змогу не допустити основного мінуса прямого пошуку – підвищення самооцінки, а відповідно і вартості кандидата, порівняно з тим, якщо ініціатива виходила з його сторони. Це особливо актуально при пошуку вузьких спеціалістів на посади невисокого статусу. Прямий пошук також дає змогу найбільш повно відтворити стан на ринку праці тих чи інших спеціалістів, що дає можливість коректувати вимоги чи змінювати рівень компенсації

Завершальний етап рекрутингу, *відбір кандидата*, здійснюється в нижче вказаній послідовності:

- відбір за резюме. Дає змогу одразу ж відкинути кандидатів, що абсолютно не відповідають вимогам: не мають необхідної освіти, не працювали у потрібному напрямку, невідповідних за віком чи за іншими особистими даними.
- попередня бесіда телефоном. Мета – заповнити прогалини в резюме кандидата, з'ясувати, чи займався він потрібними операціями, в якому обсязі і т.д.
- інтерв'ю (співбесіда). Основний етап відбору спеціаліста. Для підготовки кваліфікаційних питань рекомендується використовувати професіограму.
- представлення кандидата керівництву. Заключний етап – співбесіда з керівником структурного підрозділу, у котрому є вакансія. Для успішного уявлення необхідно попередньо ознайомити керівника з резюме кандидата і інформацією, одержаною в інтерв'ю, а спеціаліста ознайомити з вимогами і посадовими обов'язками за даною вакансією для того, щоб запитання керівника не стали для нього повною несподіванкою. У закордонних компаніях прийнято повністю вказувати посадові обов'язки у додатку до оголошення у ЗМІ. Це дає кандидату змогу підготуватися до інтерв'ю, а також визначитися у зацікавленості даною вакансією.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – виклик для будь-якого керівника, водночас це вершина управлінської майстерності. Проте зусилля, витрачені на створення команди, окуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше сягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі. Здебільшого саме від лідера, від його типу мислення (рис. 1), залежить, наскільки правильно обрано модель управління й роботи команди, наскільки ймовірний успіх на ринку. Щоб справитися з усім цим, ефективний керівник має водночас виконувати щонайменше три ролі: аналітика, стратега й будівника. Однак у реальному житті роль аналітика чи стратега відходить на другий план через щоденну рутинну роботу, якої тим

більше, чим гірше організовано систему управління. Проте досягти успіху топ-менеджер може, лише працюючи водночас у всіх основних напрямках.

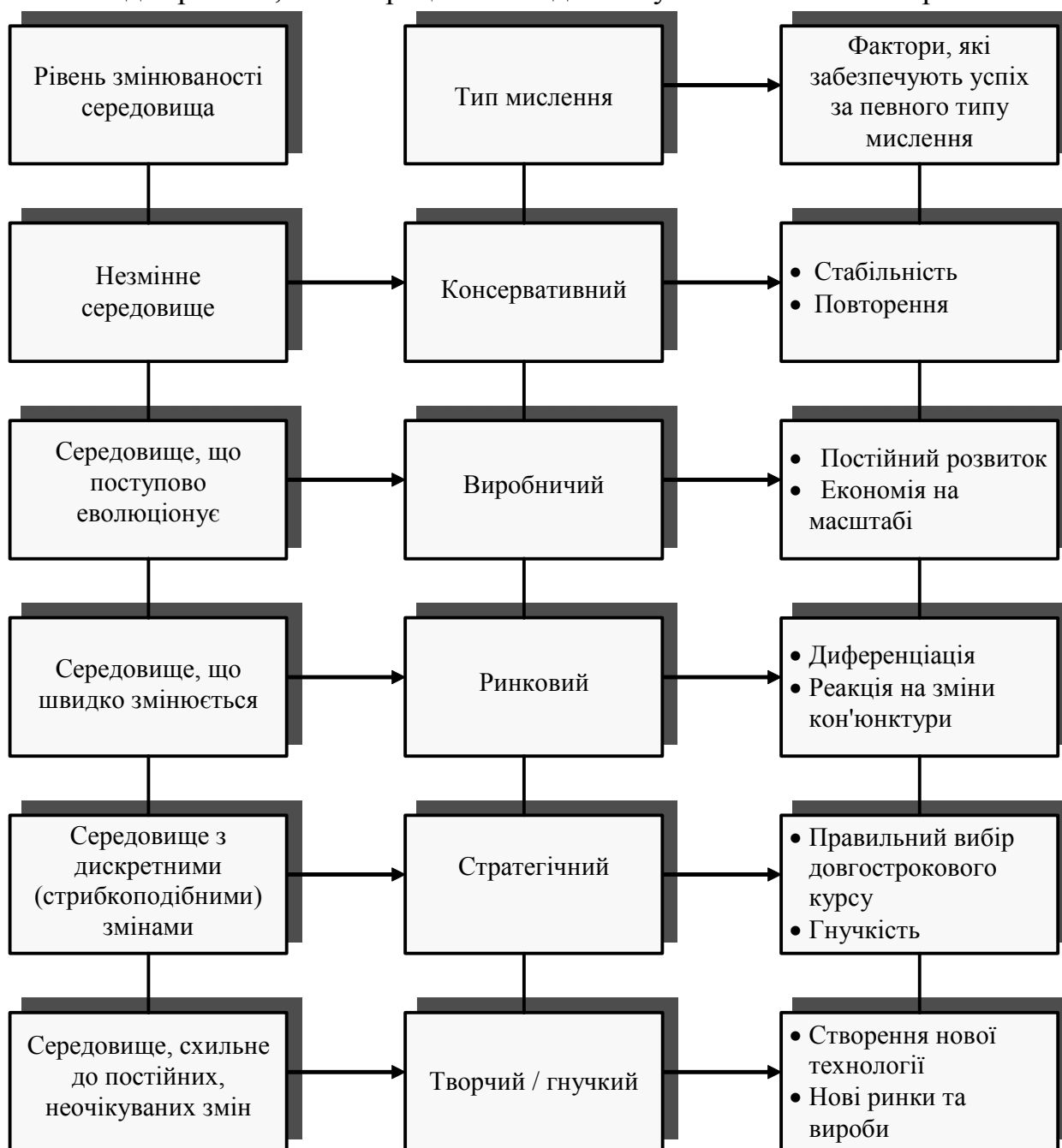


Рис. 1. Типи мислення керівників [1]

*Аналітик.* Усім успішним керівникам властиво розуміння галузевого ринку й моделі власного бізнесу. Це потребує і аналітичних здібностей, і навичок роботи з великим масивом інформації. Керівник має сформувати бачення й "уловити" у потоках інформації нові можливості й ймовірні загрози.

*Стратег.* Не менш важливо бачити майбутнє свого бізнесу й опанувати мистецтво переконувати членів команди у правильності свого бачення, нарешті, вміти чи навчитися діяти відповідно до власних слів. Багато дослідників вважають харизму необхідною якістю. Справді, можна проконтролювати час приходу й відходу працівників, змусити людей виконати певний обсяг роботи. Однак неможливо примусити персонал думати, віддавати всю енергію



Рис. 2. Кодекс поведінки керівника [1]

й отримувати задоволення від роботи. Натомість робота у добре організованій команді є вагомим мотиваційним чинником, оскільки приносить задоволення. Проте не треба забувати й про приземленіші способи мотивації: компенсаційні пакети, публічне заохочення, можливість кар'єрного зростання для працівників, які пройшли тест на сумісність (а такі працівники з часом перетворюються на найцінніший фонд компанії). Команда, що довіряє керівникові, стане групою послідовників і прибічників. Адже оперативне управління й вирішення стратегічних завдань потребують командного духу, а не лише спільних дій. Щоб створити команду, успішні керівники приділяють увагу і формальним, і неформальним взаємодіям між членами свого колективу, стежать за відповідністю своїх слів і справ. Якщо вчинки керівника суперечать його заявам, командний дух випаровується. Найгірше те, що це виявляється не відразу, хоча зрештою обов'язково відбувається обвал.

*Будівник.* Людей мало надихнути, їх ще потрібно організувати. Організаційні функції, структури і процеси мають бути орієнтовані на найкращу реалізацію стратегічного задуму. Розроблення й створення системи управління організацією – функції будівника. Завдання керівника – стежити за ефективністю системи управління. Треба вибудувати модель бізнесу, стратегію – структуру організації, бізнес-процеси, розподілити функції. Робота над інструментами управління потребує багато часу, але вона виправдана.

У керівника є ще багато ролей, які йому необхідно опанувати: контролер, політик, підприємець, лобіст, піарник, модератор, арбітр і просто робоча конячка. Підбір кадрів, формування команди, подальша її робота залежить і від моральних якостей керівника (рис. 2). Від того, наскільки ефективно керівник виконує всі ці ролі, великою мірою залежить успіх командної роботи.

Таким чином, кадрова політика банку буде ефективною за таких умов:

- відповідності законодавству України, нормативним актам Національного банку України і нормативній базі банку;
- відповідності стратегії розвитку банку;
- збалансуванню інтересів працівників банку;
- швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- прозорості, тобто бути простою для сприйняття, безконфліктною і такою, що сприятиме підвищенню іміджу банку.

### Література

1. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

2. Хміль Ф. І., Хміль Л. М. Управління персоналом комерційного банку: Навч. посібник/ Під заг. ред Ф. І. Хміля. – Рівне: РДГУ, 2001. – 245 с.

УДК 336.14

Доц. Я. Д. Качмарик; магістр Р. Л. Лунак – Львівська КА

## БЮДЖЕТ 2005 РОКУ – ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Розглянуто структурні елементи та джерела формування і напрямки використання засобів державного бюджету в Україні; відображено ефективність та соціально-економічні наслідки використання бюджетних ресурсів в умовах розвитку економічної системи України.