

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проаналізовано зарубіжний досвід управління персоналом на прикладі США, Японії, Німеччини, Франції, Росії та Італії, особливості прийому (найма), навчання персоналу та його оцінювання, роль кадрових служб у процесі управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, оцінювання персоналу, навчання персоналу.

Постановка проблеми. Однією із ключових проблем ефективного функціонування банківської системи є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він виступає рушійною силою будь-яких економічних змін. Дослідження роботи з персоналом показує, що в банківській системі існуючий механізм підбору та оцінювання персоналу є несистемним, окрім того, в кожній країні він є відмінним. Але зважаючи на відмінності в політичному підході, національних стандартах, банківська система України потребує удосконалення та системності у сфері управління персоналом (підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу).

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Проблеми, що стосуються оцінювання персоналу, досліджували А. Алавердов, І. Ансофф, М. Вудкок, Б. Генкін, Г. Десслер, Д. Карнегі, Б. Карлоф, Х. Корнеліус, М. Мескон, І. Метцнер, І. Хентце, Ф. Хетдоурі та ін. Серед українських науковців, які досліджують питання оцінкових механізмів персоналу, можна відзначити таких як: В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич, О. Дубілет, О. Єськов, В. Іванкевич, В. Лагутін, Є. Лібанова, В. Мандебура, В. Савельєв, Ф. Хміль, Б. Холод, В. Чернов та ін.

Мета дослідження – проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом, а саме підбір персоналу, його оцінювання та розвиток; довести важливу роль кадрових служб у процесі управління персоналом та потребу постійного підвищення професійного рівня персоналу в банківській системі.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Підбір працівників є важливим та необхідним складником ефективної системи управління персоналом банківської установи. Успішному проведенню підбору персоналу має сприяти добірка інформаційно-роз'яснювальних матеріалів фахівців. Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції управління персоналом в банківських установах в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей.

Основні особливості американської системи управління персоналом в банківських установах полягають в такому: навчання банківського персоналу відбувається за різними програмами, що призводить іноді до несумісності у

практичній діяльності банку; підвищена увага служб з роботи з персоналом до питань тестування не завжди представляючи об'єктивні характеристики кандидатів на нові вакансії, підбір кращих працівників банку на керівні посади з боку інших кредитно-фінансових структур; підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25 % на рік, не ефективна робота з резервом на просування; брак уваги до питань підвищення кваліфікації банківських службовців, відсутність спеціалізованих навчальних програм для цих потреб; контрактна система з обмеженням в часі (3-4 роки); широко практикується система соціальних пільг, адекватна за вартістю 60-65 % щорічного доходу банківських службовців.

Японський менталітет дає змогу підбирати кадри в банківській сфері та управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських банках та банках США. Кандидати на роботу в банки додатково слухають лекції практиків з числа керуючого складу банку. Банк для перспективних студентів виділяє додатково засоби для повної або часткової оплати навчання та підвищених стипендій. Затрачені засоби можуть бути довготерміновими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи в банку; батькам, працюючим у банках і бажаючих в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей спеціалістами з банківської справи, надаються позики та готуються робочі місця; використовується в банках система "з життєвого найму" гарантує постійне підвищення заробітної платні та одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги літ; здійснюється підвищення кваліфікації працівників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи; широко практикується система морального стимулювання працівників, застосовується рангова система просування по службі; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій; регулярно проводяться семінари та конференції для менеджерів банків.

Банківська система ФРН широко відома поєднанням фінансово-кредитних організацій та збереженням традицій у менеджменті. Більшість фінансово-кредитних організацій сформовано на однакових принципах організації управління персоналом. Особливості управління банківським персоналом можна сформулювати таким чином: найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами. Організовується стажування працівників у кращих банках та за кордоном; здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжні професії. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікуються молоддю; розроблені посадові інструкції із збалансованими правилами та обов'язками; використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знанням іноземних мов і т. ін.

У банках Франції до рівня підготовки персоналу приділяється підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо звертають увагу на підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12 % від загальних видатків банківської системи проти 5-6 % в США); координується роль Центрального банку Франції, що відображається в розробленні методології про-

цесів фінансово-кредитної системи і персонального менеджменту; використання конкурсів під час заміщення різних посад; тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; навчання всіх банківських працівників за програмою "Психологія спілкування"; постійне інформування персоналу про діяльність банку за визначені періоди, про вакансії та використовувані елементи кадрової політики. У Франції функціонує центр підготовки та перепідготовки банківських службовців.

В італійських банках на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних же районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.

У банках Росії більшість служб з добору персоналу виконують лише технічні функції, а кадрові питання вирішують керівники функціональних відділів та служб, які самостійно розшукують потрібних спеціалістів, турбуються про підвищення кваліфікації та готують резерв на просування, виконуючи цим самим обов'язки служби з управління персоналом. Статус працівника служби управління персоналом досить низький. Позиція передбачає субординацію, порядок призначення та переміщення керівників та спеціалістів, відповідальність, виконання функцій у просторі та часі, кадрова політика повинна враховувати особливості кожного банку. Його матеріальні та організаційні можливості; кадрова політика повинна містити інформаційні файли на всіх працівників банку, відображаючи їхні ділові якості, рівень знань та здоров'я, риси характеру. Кадрова політика в банках Росії має одну дуже важливу особливість – працівник постійно повинен перебувати під наглядом. З цією метою оформляють документ – індивідуальне досьє, куди заносять дані про особисті зв'язки, поведінку, самооцінку, вияви залежності і т. ін. Індивідуальне досьє оформляється відразу після приходу працівника в банк. У процесі перевірки кандидатів на вакансії в банку дуже ефективний "детектор брехні" – поліграф. Прийняті на роботу працівники проходять випробувальний термін: технічний персонал – 2-3 місяці; спеціалісти – до 6 місяців; менеджери – 1 рік. На цій стадії приймається остаточне рішення про найм працівника або його відсів. Більшість російських банків не мають стратегічних планів перепідготовки працівників, відсутня необхідна мотивація та об'єктивна оцінка результатів навчання. Організація такого навчання – одне з найважливіших завдань служб з управління персоналом.

Кадрова служба є основним структурним підрозділом установи з управління кадрами, на яку покладені функції з прийому та звільнення працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Окреслюючи коло завдань з управління персоналом, умовно виділяють основні та додаткові задачі. З-поміж основних завдань можна виділити такі як соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання групових та міжособистісних взаємин, відносини керівника та підлеглого; управління виробничими і соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка та підбір канди-

датів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; врегулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології; ергономіки та естетики праці. До додаткових потрібно віднести завдання, які можна виконувати спільно з основними, але зазвичай, управлінський розподіл за ними здійснюють зовнішні (відносно служби персоналу) підрозділи.

Чим вища якість персоналу банку, тим більша частина співробітників, які забезпечують особливу продуктивність праці, тобто працівників високої кваліфікації, з професійною фаховою підготовкою. Тому в сучасних банках зростає увага до добору кваліфікованого персоналу та його постійного розвитку, підвищення кваліфікації.

На підставі оцінювання персоналу, в банківській системі ухвалюють рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищення по посаді. Варто зазначити, що професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, отримання нової посади, вирішення нових питань.

У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, котрі були прийняті та раніше не працювали. Перепідготовку організовують з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо вони вже не можуть працювати за своїми професіями.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям із початковим рівнем кваліфікацій, здійснюють з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків.

Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

- внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах);
- організаційна та неорганізаційна (самонавчання);
- професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що спрямована на відпрацювання необхідної організації поведінки;
- побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;
- підготовка, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу.

Докваліфікація персоналу є процесом встановлення рівня виконання службових обов'язків, планових і позапланових завдань. Це сприятиме вдосконаленню процесу планування розвитку персоналу, поліпшенню розстановки кадрів, визначенню їхнього потенціалу, розвитку ініціативи та творчої активності, з'ясуванню потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку з метою підвищення ефективності діяльності банку загалом.

Підбір та докваліфікація дає змогу проаналізувати якісний склад персоналу, виявити кадрові проблеми, підвищити якість управлінських рішень, насамперед пов'язаних зі стратегічним розвитком організації. Добір працівників банківських установ має три складники: самооцінка; оцінка безпосереднього керівника; узгодження оцінки між працівником та безпосереднім керівником.

Важливу роль у доборі, оцінюванні та докваліфікації працівників відводять компетенції персоналу. У світовій практиці систематизують та оцінюють компетенції. Ми можемо виділити таку систему розвитку компетенцій:

Міжнародні стандарти оцінювання /атестації

П'ятибальна шкала оцінювання співробітника загалом і за окремими компетенціями:

- А (+2) – видатна поведінка,
- В (+1) – вище за очікування,
- С (0) – відповідає очікуванням,
- D (-1) – нижче за очікування,
- Е (-2) – незадовільно,
- Е-exceptional. Робота перевищує очікування,
- А-above Expectations. Робота в основних напрямках перевищує очікування,
- S-solid performance. Виконуються усі вимоги, а інколи і більше,
- Improvement needed. Робота не завжди відповідає вимогам,
- Unsatisfactory. Робота нижча за очікування.

Національні стандарти оцінювання /атестації

Чотирибальна шкала оцінювання співробітника загалом і за окремими компетенціями ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:

- *низька* – спостерігається відставання від запланованого, потребує покращення роботи;
- *задовільна* – досягає певних результатів, володіє необхідним обсягом навичок;
- *добра* – цілковите досягнення результатів, володіння навичками і вміннями;
- *висока* – перевищує очікувані результати, виявляє ґрунтовні знання і навички.

Висновки та пропозиції. Вивчаючи зарубіжний досвід, вважаємо, що для постійного підвищення професійного рівня персоналу в банківській системі України повинна функціонувати дворівнева система атестацій і безпе-

першого навчання – внутрішньобанківському (програма розбудови кар'єри) і в інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних банківських установах за кордоном.

Конкретними кроками в реалізації кадрової політики повинна функціонувати єдина системи добору та оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці.

Література

1. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4(58). – С. 186-192.

2. Инвестиционная привлекательность и человеческий фактор // Банковский менеджмент. – 2006. – № 12. – С. 2-6.

3. Performance management. Управление эффективностью банка – новое качество менеджмента // Банковский менеджмент. – 2006. – № 9. – С. 7-10.

4. Подбор и проверка персонала совместно со службой безопасности // Банковский менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 37-40.

5. Сумин В.А. Основания организации изменений деятельности персонала управления // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 1. – С. 153-157.

Мороз М.М. Зарубежный опыт управления персоналом

Показан зарубежный опыт управления персоналом на примере США, Японии, Германии, Франции, России и Италии, особенности приема (найму), учебы персонала и его оценки, роль кадровых служб в процессе управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, оценка персонала, учебы персонала.

Moroz M.M. Foreign experience of management personnel

In the article foreign experience of management a personnel is rotined on the example of the USA, Japan, German federal REPUBLIC, France, Russia and Italy, features of reception (will hire), studies of personnel and his estimation, role of skilled services, in the process of management a personnel.

УДК 336.144.2:622.33

Доц. Г.О. Партин, канд. екон. наук;

магістрант В.М. Троцюк – НУ "Львівська політехніка"

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто проблеми формування фінансової стратегії вугледобувних підприємств з урахуванням їхнього фінансового стану та умов діяльності на ринку. Встановлено, що правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю підприємств вугледобувної галузі України та підвищення ефективності вітчизняної паливно-енергетичної промисловості.

Ключові слова: фінансова стратегія, вугледобувні підприємства, види фінансових стратегій вугледобувних підприємств.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість суб'єктів господарювання досягають завдяки правильному веденню фінансів, що охоплює управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком в коротко- та довготерміновому періодах. Однією з найважливіших функцій