

*Ізюмцева Н.В.
Лісна Р.П.
Ісаян А.М.*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

Анотація. В останні роки багато вчених звертають увагу на те, що саме персонал визначає стратегічний успіх будь-якої компанії та виступає основою забезпечення її конкурентоспроможності та визначає напрями подальшого розвитку. В умовах світової фінансової кризи особливого значення набуває компетенція керівника реагувати на умови, що склалися, і спрямувати свої дії на антикризове управління персоналом, на підвищення ефективності персоналу в умовах скорочення штату. Тому використання персоналу як ефективного інструменту боротьби з кризовими явищами є на сьогодні дуже актуальним.

Ключові слова: Фінансова криза, персонал, банки, антикризове управління персоналом, плинність кадрів, конкурентоспроможність.

Вступ. Сьогодні одним із шляхів удосконалення господарської роботи багатьох банків та виходу країни з економічної кризи є покращення роботи персоналу та розкриття потенціалу працівників на основі побудови ефективної системи управління персоналом. Це робиться з метою оптимізації процесів і намаганням зробити банківську установу відлагодженим ефективним механізмом без слабких ланок. Як відомо, люди за своєю природою здатні справлятися з кризовими ситуаціями, якщо знають, що захищені. Тому секретною зброєю керівника повинне стати вміння правильно працювати з персоналом, підбираючи вірні слова і грамотно направляючи його дії. Якщо керівник здатний активізувати мислення і дії співробітників, то вони зуміють досягти значних результатів, не дивлячись ні на яку кризову ситуацію. [3,5]

Як не парадоксально, але завдяки кризі з'являється час для багатьох речей, на які раніше його не вистачало: посадові інструкції, персональні плани розвитку (PDP), впровадження системи оцінки (Performance evaluation, KPI, Grade і т. п.), оцінка і вдосконалення систем заохочення. Нарешті, є можливість зупинися і проаналізувати свою діяльність .

Аналіз публікацій. Враховуючи надзвичайну актуальність проблеми антикризового управління персоналом, механізму спонукання та стимулювання ефективної діяльності персоналу в умовах світової кризи багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців досліджували цю тематику: Герасимчук В.Г., Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л., Закиров Ш.М., Савруков Н.Т., Кибанов А.Я., Дорошук Г.А., Дащенко Н.М та інші.[1,4]

Постановка завдання. В такий період необхідно побудувати простий план першочергових дій, які потрібно виконати для забезпечення життєздатності відділу чи банку взагалі протягом найближчих 12 місяців.

Тут немає готових рецептів, все залежить від конкретної ситуації. Єдина спільна умова — максимально швидко оповістити персонал про послідуєчі дії, щоб паніка припинилася і всі концентрувалися на реалізації плану діяльності банку. Отже, головним завданням керівного складу банку в кризових умовах діяльності є швидка і якісна організація персоналу та подальше ефективне управління ним.

Основні методи дослідження. При дослідженні антикризового управління персоналом банку використовувалися методи теоретичного узагальнення, ґрунтування і порівняння, для виявлення загальної тенденції управління персоналом в умовах кризи

використовувалися методи індукції та дедукції. При використанні системного підходу досліджено фактори, що сприяють ефективному управлінню персоналом банку.

Результати. Управління персоналом банку в умовах кризи є невід'ємною частиною програми виходу банків з кризи. Необхідно почати з того, що кризові явища в будь-якій країні, в будь-якій галузі супроводжуються масовими звільненнями робітників. Якщо в банку заплановано скорочення персоналу, то особи, яких звільняють повинні дізнатися про це раніше інших. Можливо, це виглядає жорстоко, але, проводячи скорочення швидко, керівник надає їм послугу. Чим довше директор вагається, тим менше в таких осіб шансів знайти іншу роботу [3].

Дуже цікавим є той факт, що банки, що скоротили свій персонал на 10% на самому початку кризи, є найбільш успішними. Виникає насамперед питання з чим це пов'язано. По-перше, такі компанії не зволікали з вирішенням, що зменшило нагнітання обстановки, по-друге, це призвело до ефективнішої і результативнішої роботи тих «хто точно залишився». Вирішення питання щодо скороченням персоналу надзвичайно важливе в найкоротші терміни. Поведінка співробітників, що є не поінформованими з цього приводу, сильно відрізняється від тієї, коли перспектива чітко визначена. З цього приводу люди схильні чекати найгіршого. Хтось витрачає час на пошук іншої роботи, хтось — інформації про перспективи ринку і компанії, хтось намагається створити видимість суперактивності, а деякі навіть починають саботувати роботу колег, щоб краще виглядати на їх фоні. Дуже сумнівно щоб якийсь керівник хотів такої поведінки від своїх співробітників, тому, чим швидше буде внесена ясність, тим швидше всі вони налаштуються на роботу.

Щодо того, як проходить сам процес звільнення, відзначається наступне: HR-менеджер і керівники різних департаментів повинні працювати в унісон, оскільки лише безпосередні керівники краще всього можуть оцінити свій персонал. У великих банках топ-менеджери не завжди знають людей, які у них працюють. Найбільш результативний варіант — діяти спільно [5]. Коли складений список тих, хто буде звільнений, акцент переноситься на те, як саме здійснити звільнення. При звільненні необхідно пам'ятати, що перед вами людина, яка була членом команди і доклала багато зусиль для досягнення спільного результату. Ображений співробітник може завдати невинного удару іміджу компанії і довгі роки, працюючи в інших організаціях, розпускати негативні чутки. Працівник звільнений «правильно», навпаки буде роками відзиватися про вас добре, навіть працюючи в іншій сфері.[8] Говорячи про управління кадрами в Україні, необхідно сказати про кризові явища, що вже протягом багатьох місяців переслідують нашу економіку, і не могли не позначитися на стані справ з персоналом банків, який, можна сказати, найбільше постраждав від економічної нестабільності в країні. Працівники всіх банків відчули на собі негативні наслідки кризи у вигляді масових скорочень, урізання розмірів заробітної плати, зменшення або взагалі не виплати премій, надбавок. Докладніше це можна розглянути на прикладі деяких з провідних банків України. Так, за результатами низки статистичних досліджень прийшли до висновку, що за перші три місяці 2009 року українські банки почали витрачати на одного співробітника на 1,5 тис. грн. в місяць менше, ніж в 2008 році.

Проаналізувавши дані про витрати на персонал 17 найбільших банків за I квартал 2007-2009 років можна зробити висновок, що в середньому витрати на одного співробітника скоротилися на 20%. Так якщо в 2008 році банки витрачали 7,5 тис. грн. на людину в місяць, то за I квартал 2007-2009 років цей показник зменшився до 6 тис. грн. Сумарні витрати на вміст штату в 17 найбільших банках склали 2,5 млрд. грн. А кількість співробітників скоротилася на 6,3 тис чоловік — до 166,3 тис. [6]. І як би банки не намагалися говорити про схоронність персоналу, цифри свідчать про інше (рис. 1).

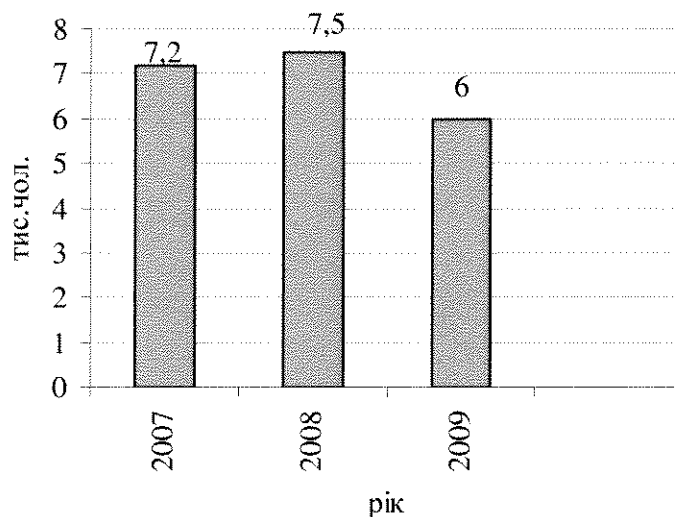


Рис.1. Витрати банків на 1-го працівника за місяць в I кварталі 2007-2009 рр.

Починаючи з осені 2008 року, коли ситуація в країні погіршилася, почалося поступове звільнення працівників банків. Так, у I кварталі 2009 року утрималися від спокуси скоротити персонал всього 5 банків з 17 найбільших, з яких 2 навіть розширили штат. ВТБ набрав додатково тисячу співробітників, а в банку “Форум” число тих, що працюють зросло на 700 чоловік. Що ж до інших, то більше за останніх відзначився Приватбанк, що скоротив впродовж перших трьох місяців 2009 року 2,3 тис. чоловік, що складає 7% від персоналу банку. Альфа-банк скоротив 1,1 тис. фахівців, це трохи більше 20% співробітників (рис. 2).

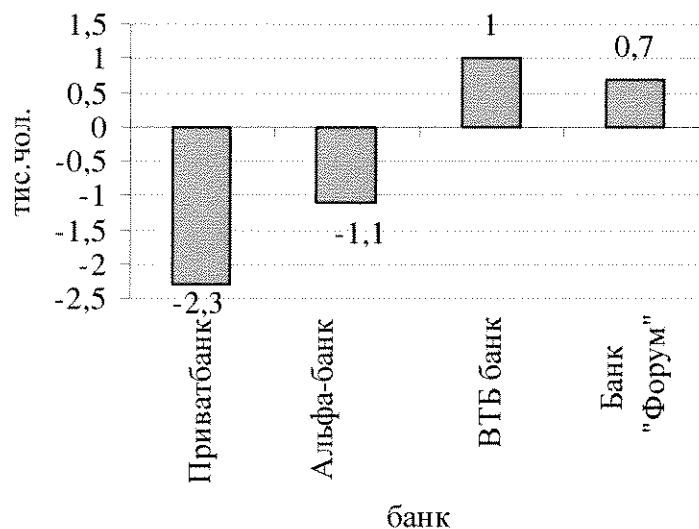


Рис.2. Плинність кадрів у банках за I квартал 2009 р.

Багато експертів наголошують на тому, що такі великі цифри кількості звільнених працівників банку пов'язані з тим, що не всі українські фахівці з персоналу використовують дійсно професійні підходи до роботи. Можливо, це пов'язано з тим, що ще не повсюдно поширена культура оцінки роботи людини за допомогою чітких параметрів. Завдання HR-менеджера — не вкомплектувати штат банку

співробітниками, вподобаними на співбесіді, а знайти людей з відповідними навиками і сферою компетенції. Часто зустрічається таке, що HR-менеджери схильні оцінювати швидше технічну компетенцію і дуже рідко приділяють досить уваги оцінці організаційної ефективності. Наприклад, співробітник є прекрасним фахівцем але його особисті якості можуть заважати працювати іншим людям: він спізнюється, нетактовний, конфліктує з колегами та клієнтами банку. Слід відмітити, що в деяких випадках особиста поведінка, що не має нічого спільного з професійною сферою, виявляється дуже важливою.[8]

Підвищення рівня конкурентоспроможності будь-якої організації, в тому числі і банку в умовах кризи, зазвичай визначається якістю наявного персоналу: його кваліфікацією, потенціалом, ступенем згуртованості, лояльністю до організації і мотивацією до високопродуктивної праці. Зрозумілим є той факт, що якість роботи окремих керівників відіграє важливу роль у ефективності діяльності банку, проте його стабільність перш за все залежить від якостей «середнього» персоналу, який у свою чергу, визначається існуючою системою управління працею [4].

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність банку визначається тим, наскільки мобільно він реагує на будь-яку зміну зовнішнього по відношенню до нього середовища, наскільки чітко відчуває зміни потреб ринку, наскільки він готовий до постійних змін.

У цих умовах потрібний принципово новий тип працівника: висококваліфікований, ініціативний, схильний до інновацій, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, прив'язуючи свої особисті цілі до цілей організації, в якій працює, орієнтований на довгострокову співпрацю.

Як правило, однією з базисних причин кризових явищ у банківській сфері України, як в цілому і в економіці, поряд з мікро- і макроекономічними причинами є невідповідність принципів і методів управління персоналом сучасним умовам ринкової економіки.

У керівників банку дуже сильні стереотипи адміністративної системи управління, для якої персонал є допоміжним ресурсом, а кожен працівник розглядається лише як легко замінимий « гвинтик » механізму.

Правильне використання співробітників організації відповідно до їх здібностей є однією з головних причин її успішної роботи [3,7].

Як показує практика у сфері управління персоналом існують такі проблеми :

- надзвичайна жорсткість і ієрархічність організаційних структур;
- монополізація інформації повноважень і відповідальності в рамках керівництва банку;
- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між підрозділами, дублювання робіт;
- відсутність спільних для всього персоналу традицій і норм поведінки;
- низька трудова дисципліна;
- надлишкова чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури потребам банку.

Висновки. Всі вищезгадані явища обумовлені насамперед недоліками системи управління працею, що існують в будь-якій організації. Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом є одним з напрямків антикризової стратегії банку, що має бути відображене в антикризовій програмі

Ця програма повинна передбачати переорієнтацію на принципово нові цілі і методи роботи з персоналом.

До них можна віднести:

- орієнтація на якнайповніше використання кадрового потенціалу, що є в банку;

- зменшення ієрархічних рівнів управління, спрощення організаційних структур за рахунок децентралізації повноважень і відповідальності в масштабах банку;
- розробка об'єктивних критеріїв оцінки результативності діяльності працівників;
- вдосконалення стимулювання працівників, перехід до гранично гнучких систем оплати праці, що орієнтує працівника на ефективну працю на його робочому місці.
- створення ефективної системи вдосконалення кадрового потенціалу банку на основі програм розвитку персоналу;
- розробка корпоративної культури банку, що забезпечує високі соціально-економічні показники.

Потрібно відзначити, що згідно концепції організаційної культури прийнятою в сучасному менеджменті, організація розглядається як живий організм, здатний за рахунок власних ресурсів до постійного оновлення.

Адаптація до змін зовнішнього середовища розцінюється в даний час як норма діяльності банку в ринковій економіці. Успіх цієї адаптації визначається тим, наскільки працівники інтегровані в систему цінностей банку, наскільки вони готові до постійних новацій чи існує в банку єдина організаційна культура, або кожна соціальна група живе за своїми власними правилами.

Отже, підкреслюючи важливість проблеми вдосконалення системи управління персоналом, можна зробити висновок, що без радикальної зміни пріоритетів на користь роботи з персоналом, без відмови від старих методів і принципів управління, банк зберігає слабкі адаптаційні можливості, нездатність до інновацій, що у свою чергу, призведе його до неспроможності протистояти кризі і, як наслідок, банкрутства.

Література

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
2. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч. посіб. / В.О. Храмов. – К.: МАУП, 2008. – 112 с
3. Антикризове управління персоналом, типи кадрової політики // Дорошук Г.А., Дашенко Н.М. – О., 2007. – С. 197 – 204.
4. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов по специальностям экономика и управление / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 287 с.
5. Банківський менеджмент : Навчальний посібник / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., - К. : Знання-Прес, 2002.- 438 с.
6. Сайт “Сборник журналов по управлению персоналом”. Режим доступу : <http://www.springerlink.com>
7. Сайт “Технологии корпоративного управления”. Режим доступу : <http://www.iteam.ru>
8. Сайт “Управление персоналом: Италев - Украина”. Режим доступу : <http://www.intalev.ua>

Summary. In the last years many scientists emphasize the fact that it is the personnel who determines strategic success of any company is a basis of providing of its competitiveness and determines the directions of further development. In the conditions of world financial crisis the competence of the leader to react to the current circumstances, to apply anti-crisis personnel management and increase the work efficiency of personnel in the time of downsizing is of great importance. Therefore, the use of personnel as an effective instrument to get over the financial crisis is very much actual nowadays.

Keywords: Financial crisis, personnel, banks, anti-crisis personnel management, downsizing, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2010