

УДК 334.72

JEL classification: G340, M140

**Іванченко В. В.**

*студент ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського*

**Кривда О. В.**

*к.е.н., доц. ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського*

## **ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІНОЗЕМНИХ БАНКІВ**

*Стаття присвячена дослідженню кадрової політики в різних фінансових установах світу, її види та різновиди. Визначена її роль в загальній системі управління персоналом. В статті розглядаються різні моделі кадрової політики в залежності від регіону, національних традицій населення цього регіону та його соціально-психологічних особливостей. Приділена увага дослідженню кадрової політики в фінансових установах в розвинутих країнах світу, таких як США, Японія, Німеччина, Італія. Визначені особливості формування загальних засад кожної з них, розглянутий процес пошуку та відбору потенційних працівників, їх навчання та форми взаємодії. Сформовані основні тенденції розвитку кадрової політики в світі. Сформовані висновки щодо загального уявлення роботодавців про кадровий резерв підприємства, його формування та управління. Створення нових концепцій кадрової політики, системи управління та мотивації працівників. Визначена роль системи оплати праці в загальній системі управління персоналом.*

**Ключові слова:** кадрова політика; управління персоналом; банк; відділ кадрів.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства відбуваються значні зміни загальної концепції управління персоналом. Трудові ресурси розглядаються як найцінніший ресурс організації, який визначає успіх її діяльності. Основу даного підходу складають фактори пов'язані з людським капіталом, професіоналізмом і системою навичок співробітників, їх ставленням до праці і мотивацією до досягнення поставлених цілей. Очевидно, що ефективна діяльність підприємства неможлива без ефективної кадрової політики.

У зв'язку з вище викладеною інформацією, діяльність відділу кадрів повинна бути зосереджена на ефективному управлінні персоналом за допомогою сучасних методів. Впровадження нових механізмів впливу на співробітника, може допомогти здобути конкурентну перевагу на ринку. Бо головний ресурс підприємства – працівник.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження кадрової політики підприємства та управління персоналом присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як М. Армстронг,

П. Друкер, Ф. Котлер, А. Маслоу, М. Мескон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Абдулліною, Т.А. Багінський, Е.Ю. Борисова.

**Мета.** Метою даної роботи є дослідження різноманітних методів кадрової політики, їх особливостям та досвіду впровадження. Аналіз кадрової політики закордонних банків дозволить виявити нові тенденції в кадровій політиці саме фінансових установ та допоможе сформулювати загальне уявлення про кадрові процеси в банківській системі.

**Виклад основного матеріалу.** За період економічних реформ відбувся досить помітний приплив робочої сили в фінансово-кредитну сферу, головне місце в якій займають банки. Основним фактором безпеки і успішності діяльності банку вважається його кадрова політика. Специфіка участі співробітників в удосконаленні роботи банку пов'язана з необхідністю жорсткої директивної поведінки, недопустимість відступити від нормативних документів та інструкцій, певною закритістю відносин, а також високим рівнем професійної культури. У зв'язку з цим питання про оцінку рівня професійних знань і кваліфікації, особливих якостей і умінь працівників в рамках вимог посадової інструкції і змісту роботи на конкретному робочому місці набуває безсумнівної актуальності [1].

На думку Роберта Макнамара, «службовий талант – це наша найбільша цінність. Він не враховується ні в яких балансах, але він буде мати вагомий вплив на наш прогрес, наші прибутки, ціну нашого капіталу, ніж будь-яка інша цінність, якою ми володіємо. До того ж цю цінність не дорого придбати. Цю угоду можна заключити в будь-який день року. Ризик тут не великий, а потенціальна вигода дуже велика. Якщо ви з такою ж ретельністю будете думати про долучення і розвиток людей, що володіють потенційними здібностями до керівної роботи, з якою ви думаєте про планування виробництва і виробленої продукції, ніхто не зможе зупинити вашу компанію на шляху її руху вперед» [3].

Кадрова політика за кордоном займає одну з ключових позицій в управлінні діяльністю підприємства. Наприклад, банківська система США молодша від аналогічних систем європейських країн. Основні особливості американського банківського менеджменту можна охарактеризувати наступними ключовими параметрами. По-перше, в кредитних установах існує контрактна система з обмеженням найму на 3-4 роки, і більш низьким рівнем винагороди, що становить 60-65% річного доходу банківського службовця. По-друге, всі банківські службовці проходять навчання за різними програмами (іноді це призводить до непорозумінь при виконанні службових обов'язків). По-третє, відділ по роботі з персоналом особливу увагу приділяє результатам тестування, не завжди маючи об'єктивне уявлення про кандидатів на звільнену вакансію. При цьому неефективна робота з кадровим резервом веде до пошуку та залученню кандидатів на вищі керівні посади з інших установ. По-четверте, існує підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25% на рік. Багато підприємств США мають в своєму штаті професійних поліграфологів, що забезпечує в певній мірі реалізацію політики безпеки та відбору персоналу. В їх обов'язки

входить перевірка кандидатів в їх чесності та щирості у відповідях під час проходження співбесіди. Перевірка на поліграфі використовуються для планових перевірок співробітників підприємства щодо відповідності вимогам, що пред'являються до даної посади. Підприємства, які придбали поліграф і найняли високодосвідчених професіоналів, зменшили кількість порушень на підприємстві та скоротили час і кошти на їх розслідування.

У національних банках на півночі Італії використовують американський метод управління персоналом. В Італії існує практично радянська система підбору персоналу на основі суб'єктивних чинників: родичів, дружніх зв'язків і т.д. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Віддається пріоритет адміністративним методам управління персоналом, а не методам економіко-соціального характеру.

Японський менталітет дозволяє підбирати службовців банків і управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських банках і банках США. Прикладом можна назвати те, що продуктивність праці в банках США, керованих японцями, вище на 30-40%, ніж у банках, де керують американці. У цій країні підбір майбутніх робітників відбувається на перших курсах вищих навчальних закладів. Кандидати на роботу навчаються за додатковою програмою, яка включає в себе лекції від експертів та керівників підприємств. В ході навчання банк для перспективних студентів виділяє додаткові кошти для повної або часткової оплати навчання та виплачую підвищені стипендії. Витрачені кошти також можуть бути довгостроковими кредитами, які можна погасити після декількох років роботи. Дітям службовцям, які бажають продовжити сімейну традицію при виборі професії, надають довгострокові позики і готують їм робочі місця. Існує система «довічного найму», яка є гарантією постійного підвищення заробітної плати і отримання різних соціальних пільг в залежності від трудового стажу. Застосовується система моральних заохочень співробітників і рангова система підвищення, постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню підприємства. Організуються курси підвищення кваліфікації співробітників в спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи, а також семінари і конференції для менеджерів. Існують різні методи оцінки роботи як самими співробітниками, так і їх керівництвом.

Банківська система Німеччини відома поєднанням фінансово-кредитних організацій та збереженням традицій в менеджменті. Основні принципи організацій можна представити таким чином. Найбільшу увагу приділяють перепідготовці працівників відділу роботи з персоналом за спеціальними програмами. Організуються стажування працівників в кращих банках країни й світу, здійснюються постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах. Висококваліфіковані службовці виконують роль кураторів, що опікуються молодими співробітниками. Розроблені посадові інструкції з балансованими правами і обов'язками, використовуються різні форми

оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння різними методами роботи, знаннями іноземних мов і т. д.

Отже, в кожній країні діє різна кадрової політика, яка залежить від певного регіону, національних традицій суспільства та його соціально-психологічних особливостей.

**Висновки.** Аналізуючи радянський досвід господарювання, який був притаманний для нашої країни, людина завжди розглядалася як допоміжний, другорядний фактор виробництва. А сучасна концепція управління персоналом визначає робітника як найважливіший та найцінніший ресурс підприємства. Тому необхідно розроблювати принципово нові підходи до персоналу, які покращували ефективність їх роботи. Провідні банки все частіше відмовляються від надання своїм робітникам стабільної роботи, винагороди та жорстких організаційних умов, а навпаки, створюються умови для покращення професійних знань, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Тобто, відбувається процес формування нових моральних цінностей, які б розділяли усі співробітники підприємства. Значні кошти спрямовуються на гнучке й адаптивне використання людських ресурсів, підвищення творчої та організаторської активності персоналу, розвиток здібностей і професіоналізму працівників, формування гуманної організаційної культури. Організаційна ієрархія відходить на другий план, поступаючись місцем культурі та ринковим викликам.

#### Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2006. – 308 с.
2. Мороз О.В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 275 с.
3. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом: Навчальний посібник. – ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
4. Кривда О.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон» / О.В. Кривда, В.В. Іванченко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва [Текст]: Зб. наук. праць. – Вип. 18. – К:НТУУ «КПІ», 2016. – С. 199-205.

**Иванченко В.В.**

*студент ФММ КПІ ім. Ігоря Сикорського*

**Кривда Е.В.**

*доц., к.э.н., ФММ КПІ ім. Ігоря Сикорського*

## ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ИНОСТРАННЫХ БАНКОВ

*Статья посвящена исследованию кадровой политики в различных финансовых учреждениях мира, их видам и разновидностям. Определена ее роль в общей системе управления персоналом. В статье рассматриваются различные модели кадровой политики в зависимости от региона, национальных традиций населения этого региона и его социально-*

*психологических особенностей. Уделено внимание исследованию кадровой политики в финансовых учреждениях в развитых странах мира, таких как США, Япония, Германия, Италия. Определены особенности формирования общих принципов каждой из них, рассмотрен процесс поиска и отбора потенциальных работников, их обучение и формы взаимодействия. Сформированы основные тенденции развития кадровой политики в мире. Сформированы выводы про общие представления работодателей о кадровом резерве предприятия, его формирование и управление. Создание новых концепций кадровой политики, системы управления и мотивации работников. Определена роль системы оплаты труда в общей системе управления персоналом.*

**Ключевые слова:** кадровая политика; управление персоналом; банк; отдел кадров.

**Ivanchenko V.**

*student FMM Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

**Kryvda O.V.**

*PhD, Associate Professor Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

## **FEATURES OF PERSONNEL POLICY FOR FOREIGN BANKS**

*The article is devoted to the research of personnel policy in various financial institutions of the world, its types and varieties. Its role in the overall system of personnel management is determined. The article deals with various models of personnel policy, depending on the region, national traditions of the population of this region and its socio-psychological features. Attention is paid to the research of personnel policy in financial institutions in developed countries of the world, such as the USA, Japan, Germany, Italy. The peculiarities of forming the general principles of each of them are determined, the process of search and selection of potential employees, their training and forms of interaction is considered. The basic tendencies of the personnel policy development in the world are formed. Conducted conclusions about the general idea of employers about the personnel reserve of the enterprise, its formation and management. Creation of new concepts of personnel policy, management system and employee motivation. The role of the system of remuneration in the general system of personnel management is determined.*

**Keywords:** personnel policy; personnel management; bank; personnel department.

---

**Іванченко В. В.**

[dep17@i.ua](mailto:dep17@i.ua)

**Кривда О. В.**

[elcandy@ukr.net](mailto:elcandy@ukr.net)