

4. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика / А. В. Карпенко. – Запоріжжя : ФОП В. В. Мокшанов, 2018. – 510 с.

5. Яцунь, О. М. Креативний людський капітал в просторі суспільства знань: економічний аспект / О. М. Яцунь // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 55–60.

УДК 331.108

**А. И. Ковалинский, И. А. Кисельникова, Е. А. Поддубская**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, kovalinski@sbmt.by*

## **ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ**

*Рассматриваются недостатки кадрового обеспечения банковской сферы экономики. Предложены методы и пути устранения отмеченных недостатков, а также улучшения кадрового состава коллектива банка.*

**Ключевые слова:** *кадровая политика, корпоративная культура, банковская сфера экономики*

**A. Kovalinsky, I. Kiselnikova, E. Poddubskaya**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus, kovalinski@sbmt.by*

## **PECULIARITIES OF PERSONNEL SUPPORT OF THE BANKING SPHERE OF ECONOMY**

*We examined the shortcomings in the staffing of the banking sector of the economy, proposed methods and ways to eliminate the noted shortcomings, as well as improving the staffing of the bank's staff.*

**Keywords:** *personnel policy, corporate culture, banking sector of the economy*

В основе эффективного управления любой организации и банков в особенности лежит процесс разработки долгосрочной стратегии развития, в которой огромная роль отводится кадровому обеспечению. Рассматривая банковскую сферу деятельности, необходимо понимать, что в настоящее время усиливается конкуренция на внутреннем рынке, и от того, какая кадровая политика и корпоративная культура существует в банке, зависит выживаемость в конкурентной борьбе. В настоящее время в Республике Беларусь зарегистрировано 24 банка и 3 небанковские организации («Белинкасгруп», «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ» и «ЕРИП»), по данным на январь 2020 г. [1].

Учитывая то, что банк оказывает нематериальные услуги, их качество напрямую будет зависеть от профессионализма банковского персонала. Для того чтобы понять особенности кадрового обеспечения банковской сферы экономики, необходимо выделить наиболее слабые места в организации работы сотрудников банка. К ним относятся:

- узкая специализация отдельных подразделений;
- высокая текучесть кадров, особенно в подразделениях, работающих «на первой линии»;

- специфическая технологичность рабочих процессов на местах;
- высокая степень интеллектуализации банковской деятельности;
- особенности системы управления в банке;
- отраслевые особенности банковской сферы;
- недостаточная управленческая подготовка руководителей.

*Узкая специализация отдельных подразделений.* Сотрудники, работающие в банке, обычно отвечают за какой-то определенный участок работы, фактически длительное время занимаются одной и той же работой. В результате сотрудник становится узконаправленным специалистом, которого достаточно сложно заменить ввиду того, что он знает порученные ему процессы лучше, чем кто-либо другой. Эта особенность, с одной стороны, носит положительный характер, с другой стороны, мешает полноценному развитию персонала, затрудняет работу системы мотивации.

Для исключения отрицательного эффекта и улучшения результатов деятельности всего банка целесообразно использовать метод ротации кадров, давая возможность коллегам узнавать иные участки работы и расширять рамки своей специализации.

*Высокая текучесть кадров особенно в подразделениях, работающих «на первой линии».* В банках существуют подразделения, условно называемые «первой линией», это где сотрудники банка работают непосредственно с клиентами, физическими или юридическими лицами. Как показывают проведенные исследования, в этих подразделениях наиболее высокая текучесть кадров. Для уменьшения текучести кадров рекомендуется постоянно проводить занятия и тренинги с персоналом, тестировать персонал на предмет психологической устойчивости при переговорном процессе.

*Специфическая технологичность рабочего процесса на местах.* В банках очень высокий уровень автоматизации операционных процессов. Как показывает практика, банковский служащий владеет минимум пятью программными комплексами, не считая общих требований к компьютерной грамотности. В одном банке на разных участках работы может использоваться программное обеспечение разных производителей и еще собственные разработки. Все это приводит к длительной адаптации новых сотрудников, а если внедряется новое ПО, то и сотрудников опытных.

*Высокая степень интеллектуализации банковской деятельности.* В различных подразделениях банка, таких как отдел анализа и планирования, риск-менеджмента, автоматизации и программирования, бухгалтерского учета, казначейства, биржевых операций, по работе с физическими лицами, кредитный, операций с ценными бумагами и др., переплетаются интеллектуально разные сферы взаимодействия.

Все это требует специфических кадровых подходов к каждой категории работников по организации рабочего процесса, оценке их труда, обучения, мотивации и, конечно, создания в каждом подразделении микрокорпоративной культуры, которая должна в полной мере сочетаться с корпоративной культурой всего банка. Все это накладывает дополнительную нагрузку на банковское руководство.

Поэтому имеет смысл проводить общепанковские мероприятия, направленные на сближение данных микрокорпоративных культур.

*Особенности системы управления в банке.* В банковской сфере существуют свои особенности управления. Вся система управления концентрируется в правлении, где отдельные направления закрепляются за заместителями председателя правления и исполнительным директором. При этом отмечается невысокая автономность руководителей служб и подразделений. Фактически вся кадровая политика сконцентрирована на верхнем уровне управления. Эта управленческая особенность накладывает повышенные требования на кадровую службу при подборе, оценке и создании системы мотивации персонала.

*Отраслевые особенности банковской сферы.* Особенностью банковской сферы является то, что в банках обычно имеется определенное количество удаленных подразделений (филиалы, отделения, дополнительные офисы, операционные кассы и др.). Эти подразделения необходимо укомплектовывать работниками, проживающими на этих территориях, при этом кадровая служба расположена в центральном офисе. Кроме этого, необходимо информационное обеспечение, профессиональная переподготовка, контроль и управление в дистанционном режиме. Но здесь имеются положительные стороны данной отраслевой особенности, может быть организовано соревнование между филиалами, совместные общественные и культурные мероприятия.

*Недостаточная управленческая подготовка руководителей.* В последнее время в банковской сфере приходит понимание о необходимости подготовки руководителей, не с профессиональной стороны, а со стороны получения управленческих компетенций. Нередко возникающие нестандартные или сложные профессиональные вопросы вынуждают руководителя уходить от решения управленческих вопросов, связанных с персоналом, что в итоге влияет на выполнение стратегических задач, стоящих перед коллективом.

Особенности кадрового обеспечения банковской сферы предполагают, что в банке должны работать сотрудники, которые наряду со специальными знаниями и опытом обладают еще и достаточно высокими человеческими качествами. Они должны успешно работать как в коллективе, так и с его клиентами, могут правильно понимать потребности и ожидания клиентов и использовать все возможности для их удовлетворения. Поэтому при приеме на работу в банк каждому кандидату необходимо проходить специальное психологическое тестирование и несколько собеседований с различными должностными лицами банка.

Другой особенностью кадрового менеджмента в банковской сфере должна быть открытая перспектива: хорошо зарекомендовавшие себя сотрудники имеют все возможности для построения карьеры. В вопросах работы с персоналом должен быть положен принцип долгосрочного найма. Благодаря этому в банк будут приходить отличные специалисты, не только знающие свою область, но и обладающие ценнейшим из качеств умением расти и изменяться вместе с компанией, по-новому смотреть на старые проблемы и открывать совершенно новые возможности для развития бизнеса.

Таким образом, банковская деятельность имеет явно выраженные особенности по отношению к другим видам бизнеса и четкие принципы кадровой работы, а это соответственно влечет за собой совершенно особенные требования к банковскому персоналу.

### **Список использованных источников**

1. Коммерческие банки Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myfin.by/wiki/term/kommercheskie-banki-belarusi>. – Дата доступа: 20.02.2020.