

М.Н. Дмитриев

Управление
персоналом коммерческих банков

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации.
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный
университет»

М. Н. Дмитриев

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве
учебного пособия

Нижний Новгород
ННГАСУ
2013

УДК 336 . 713 : 005 . 95 (075 .8)

Рецензенты:

Кокин А. С. – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой финансов ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И.Лобачевского»

Морозова Г.А. – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой управления и маркетинга Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС.

Дмитриев, М. Н. Управление персоналом коммерческих банков [текст] : учебное пособие /М. Н. Дмитриев ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. – 159 с.

Спецкурс «Управление персоналом коммерческих банков» предусматривает изучение основополагающих вопросов управления кадровой политикой в коммерческих учреждениях, важнейших тенденций кадрового планирования, контроля, оценки и учета персонала, мониторинга психологического климата в трудовом коллективе банка.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями учебно-методического комплекса и учебного плана по направлению 080100.68 «Экономика».

Издание предназначено для студентов магистратуры, аспирантов, специалистов, интересующихся вопросами теории и практики управления персоналом в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Тема 1	
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН «О ЦЕНТРАЛЬНОМ БАНКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (БАНК РОССИИ)»	8
1. Общая организационная структура Банка России (БР)	8
2. Общие положения	12
3. Взаимоотношения БР с органами государственной власти и органами местного самоуправления	14
4. Отчетность Банка России	15
5. Банковские операции и сделки БР	16
6. Банковское регулирование и банковский надзор	17
7. Служащие Банка России.....	18
Тема 2	
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН «О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»	20
1. Общие положения	20
2. Порядок регистрации кредитных учреждений и лицензирование банковских операций	23
3. Обеспечение стабильности банковской системы, защита прав, интересов вкладчиков и кредиторов кредитных организаций	25
4. Банковские отношения и обслуживание клиентов	26
Тема 3	
ПЕРСОНАЛ БАНКА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	30
1. Зарубежный опыт управления персоналом	30
2. Система управления персоналом в современном банке	36
3. Служба персонала в системе управления банком	41
4. Оптимизация системы управления персоналом	49
Тема 4	
КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ, ОЦЕНКА И УЧЕТ ПЕРСОНАЛА	53
1. Планирование компетенций по рабочим местам	53
2. Контроль персонала	56
3. Оценка персонала	59
4. Персонифицированный учет персонала	63

Тема 5

РЕГУЛИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА	68
1. Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала	68
2. Планирование потребностей в персонале	69
3. Управление процессом привлечения персонала	71
4. Управление процессом сокращения персонала	76

Тема 6

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА	79
1. Испытательный срок, его цели и порядок организации	79
2. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников	80
3. Предварительное обучение сотрудников	82
4. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала	84
5. Управление процессом дополнительного обучения персонала	86
6. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента	88
7. Стратегия управления профессиональной карьерой	89
8. Управление процессом подготовки руководителей	91
9. Первичная адаптация вновь назначенных руководителей	93

Тема 7

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	97
1. Административные методы	97
2. Экономические методы	98
3. Социально-психологические методы	100
4. Коммуникации. Переговоры	104

Тема 8

МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	107
1. Зарубежные теории мотивации	107
2. Цель, формы и методика мотивации	109
3. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала	111
4. Обеспечение подсистемы мотивации персонала	113
5. Организация основной оплаты труда	114
6. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала	117
7. Моральная мотивация персонала	122

Тема 9

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКОГО

УЧРЕЖДЕНИЯ	125
1. Факторы изменения и развития коммерческого банка	125
2. Маркетинг в банковском деле	127
3. Банковская информация и поиск деловых партнеров	129
4. Технология нововведений	131
5. Совершенствование системы управления банком	133
6. Организационное консультирование	135

Тема 10

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА	137
1. Понятие и задачи психологической поддержки	137
2. Стратегические подходы к организации психологической под- держки	139
3. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка	141

Тема 11

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ СЛУЖА-

ЩИХ	144
1. Эффективность труда	144
2. Отношения банковских служащих с клиентами.....	145
3. Результативность деятельности управляющих	148
4. Методы улучшения мотивации и повышения результативности	151
5. Технология организационного развития персонала банковских учреждений	153

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	157
-------------------------	-----

ЛИТЕРАТУРА	159
-------------------------	-----

Введение

Банковская система является необходимым условием формирования и функционирования рыночной экономики, стабильности всей кредитно-денежной системы. Кредитно-банковская система способна полноценно и стабильно действовать в условиях рынка лишь тогда, когда по структуре и функциям она адекватна рыночной экономике.

Следует отметить, что банки – только одна группа организаций финансового сектора. Если за основу классификации принять характер услуг, которые учреждения финансового сектора предоставляют клиентам, то можно выделить три важнейших элемента современной кредитной системы : Центральный банк ; коммерческие банки ; специализированные финансовые учреждения (ипотечные, страховые, венчурные, торговые дома, брокерские фирмы и т.п.).

Центральный банк России не ведет операций с деловыми фирмами и населением. Его клиентура – коммерческие банки и другие кредитные учреждения, а также правительственные организации, которым он предоставляет разнообразные услуги. Одна из важнейших функций современного Центрального банка – проведение общенациональной денежно-кредитной политики, которая оказывает глубокое повседневное влияние на состояние финансового сектора и всего народного хозяйства в целом.

Коммерческие банки – это новое явление в нашей экономике. Они являются многофункциональными учреждениями, оперирующими в различных секторах рынка ссудного капитала. Крупные коммерческие банки предоставляют клиентам полный комплекс финансового обслуживания, включая кредиты, прием депозитов, расчеты и т.п. Этим они отличаются от специализированных финансовых учреждений, которые обладают ограниченными функциями. Коммерческие банки традиционно играют роль стержневого, базового звена кредитной системы.

Специализированные финансовые учреждения оперируют в относительно узких сферах ссудного капитала, где требуются специальные знания и особые технические приемы. Наибольшее распространение они получили в сферах ипотечного кредитования, операций по финансированию и расчетам с сельскохозяйственными производителями, во внешней торговле, при инвестировании капитала и размещении ценных бумаг промышленных предприятий, в строительстве.

Анализ структуры современной российской кредитно-банковской системы позволяет обнаружить связи двух типов : во-первых, взаимосвязи между самими коммерческими банками, кредитными учреждениями ; во-вторых, связь между Центральным банком России и коммерческими банками, кредитными учреждениями. При этом связь в первом случае обеспечивает координацию между указанными элементами банковской системы,

а во втором случае перерастает в отношения субординации, которые главным образом и обеспечивают целостность всей системы. Таким образом, банковская система России имеет двухуровневое построение. Центральный банк расположен на верхнем уровне, поскольку уполномочен государством регулировать и контролировать систему в целом, т.е. осуществлять функцию управления всей системой.

Изучение дисциплины «Управление персоналом коммерческого банка» начинается с рассмотрения федеральных законов «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», «О банках и банковской деятельности» с последующим переходом к менеджменту персонала в коммерческом банке.

Объектом изучения в данном учебном пособии выступает одно из направлений уставной деятельности кредитной организации, в рамках которого решается весь комплекс проблем, связанных с ее кадровым обеспечением. При этом студент приобретает не только теоретические знания, но и необходимые умения и практические навыки в области управления персоналом, что в совокупности определяется сегодня как «профессиональные компетенции».

Предметной областью учебного пособия являются теория и практика управления персоналом современной кредитной организации.

Целями изучения изложенного в пособии материала выступают :

- формирование у студента представления о значении и роли Центрального банка и коммерческих банков ;
- формирование у студента понимания роли человеческого капитала организации в банковском секторе экономики и необходимости управления им на системно-формализованной основе ;
- приобретение студентом теоретических знаний в исследуемой области ;
- приобретение студентом профессиональных компетенций, необходимых для эффективного исполнения функциональных обязанностей банковского менеджера или специалиста кадровой службы кредитной организации.

Учебное пособие составлено на основе вышеуказанных федеральных законов и трудов ученых.

Тема 1

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН «О ЦЕНТРАЛЬНОМ БАНКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (БАНКЕ РОССИИ)»

1. Общая организационная структура Банка России (БР)

Центральный банк Российской Федерации действует на основании Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», который принят Государственной Думой 27 июня 2002 года. В последующие годы вносились дополнения и изменения.

Организационная структура Банка России (БР) представлена на рис.1. Во главе структуры находится Национальный банковский совет – коллегиальный орган БР. Численность Национального банковского совета составляет 12 человек, из которых двое направляются Советом Федерации Федерального Собрания Российской Федерации из числа членов Совета Федерации, трое – Государственной Думой из числа депутатов Государственной Думы, трое – Президентом Российской Федерации, трое – Правительством России. В состав Национального банковского совета входит также Председатель Банка России.

Отзыв членов Национального банковского совета осуществляется органом государственной власти, направившим их в состав Национального банковского совета.

Члены Национального банковского совета (НБС), за исключением Председателя Банка России, постоянно не работают в БР и не получают оплату за свою деятельность.

Председатель избирается членами Национального банковского совета большинством голосов. Аналогично избирается и его заместитель.

Решения НБС принимаются большинством голосов от числа присутствующих членов при кворуме в семь человек. В случае равенства голосов голос председательствующего на заседании НБС является решающим.

Национальный банковский совет заседает не реже одного раза в квартал.

В обязанности НБС входит :

- 1) рассмотрение годового отчета Банка России ;
- 2) утверждение не позднее 15 декабря предложений Совета директоров на очередной год:
 - общего объема расходов на содержание служащих БР ;
 - общего объема расходов на пенсионное обеспечение, страхование жизни и медицинское страхование служащих БР ;
 - общего объема капитальных вложений ;
 - общего объема прочих административно-хозяйственных расходов ;

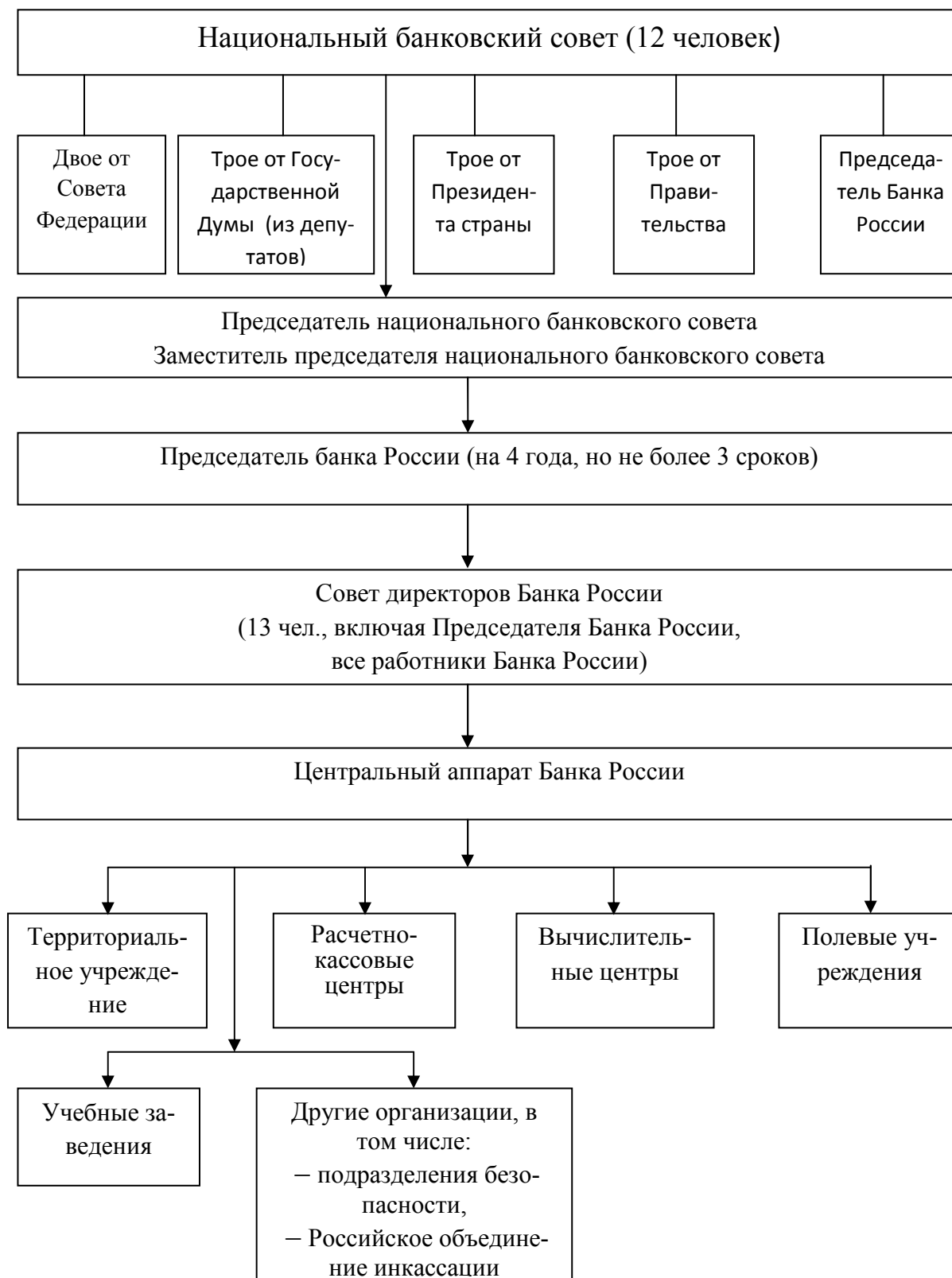


Рис. 1. Структура Центрального Банка Российской Федерации

- 3) рассмотрение вопросов совершенствования банковской системы России ;
- 4) рассмотрение проекта основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики ;
- 5) решение вопросов, связанных с участием БР в капиталах кредитных организаций ;
- 6) назначение главного аудитора БР и рассмотрение его докладов ;
- 7) ежеквартальное рассмотрение информации Совета директоров по основным вопросам деятельности БР ;
- 8) утверждение по предложению Совета директоров правил бухгалтерского учета и отчетности для БР ;
- 9) внесение в Государственную Думу предложений о проведении проверки Счетной палатой России финансово-хозяйственной деятельности БР, его структурных подразделений и учреждений ;
- 10) утверждение по предложению Совета директоров порядка формирования провизий БР и порядка распределения прибыли БР, остающейся в распоряжении БР ;
- 11) утверждение по предложению Совета директоров отчета о расходах БР на содержание служащих БР, пенсионное обеспечение, страхование жизни и медицинское страхование служащих БР, капитальные вложения и прочие административно-хозяйственные нужды.

Председатель Банка России назначается на должность Государственной Думой сроком на 4 года большинством голосов от общего числа депутатов Государственной Думы.

Кандидатуру для назначения на должность Председателя БР представляет Президент России не позднее чем за три месяца до истечения полномочий действующего Председателя БР. Одно и то же лицо не может занимать должность Председателя БР более трех сроков подряд.

Государственная Дума вправе освободить от должности Председателя БР по представлению Президента России или невыполнения им федеральных законов

Председатель Банка России :

- 1) действует от имени БР и представляет без доверенности его интересы в отношениях с органами государственной власти, кредитными организациями, организациями иностранных государств, международными организациями, другими учреждениями и организациями;
- 2) председательствует на заседаниях Совета директоров. В случае равенства голосов голос Председателя БР является решающим ;
- 3) подписывает нормативные акты БР, решения Совета директоров, протоколы заседаний Совета директоров, соглашения, заключаемые БР, и вправе делегировать права подписания нормативных актов БР лицу, его замещающему, из числа членов Совета директоров ;

- 4) назначает на должность и освобождает от должности заместителей Председателя БР, распределяет между ними обязанности ;
- 5) вправе делегировать свои полномочия своим заместителям ;
- 6) подписывает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми служащими и организациями Банка России ;
- 7) несет полную ответственность за деятельность БР ;
- 8) обеспечивает реализацию функций БР, за исключением тех, по которым в соответствии с федеральным законом решения принимаются Национальным банковским советом или Советом директоров ;
- 9) не вправе совмещать свою основную деятельность с иной оплачиваемой деятельностью, кроме преподавательской, научной или иной творческой деятельности.

Как видно из рис.1, в Совет директоров входят Председатель Банка России и 12 членов Совета директоров. Члены Совета директоров работают на постоянной основе в Банке России.

Члены Совета директоров назначаются Государственной Думой на должность сроком на четыре года по представлению председателя БР, согласованному с Президентом Российской Федерации. Члены Совета директоров освобождаются от должности :

- по истечении срока полномочий – Председателем БР ;
- до истечения срока полномочий – Государственной Думой по представлению Председателя БР.

Решения Совета директоров принимаются большинством голосов от числа присутствующих на кворуме в семь человек и обязательном присутствии Председателя БР или лица, его замещающего.

Совет директоров заседает не реже одного раза в месяц.

Совет директоров выполняет следующие функции :

1) во взаимодействии с Правительством России разрабатывает проект основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики и представляет эти документы для рассмотрения в Национальный банковский совет, Президенту России, в Правительство России и Государственную Думу, обеспечивает выполнение основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики ;

2) утверждает годовую финансовую отчетность БР, рассматривает аудиторское заключение по годовой финансовой отчетности БР и заключение Счетной палаты Российской Федерации по результатам проверки счетов и операций БР и представляет указанные материалы в составе годового отчета БР в Национальный банковский совет и Государственную Думу;

3) утверждает отчет о деятельности БР, готовит анализ состояния экономики России и представляет указанные материалы в Национальный банковский совет и Государственную Думу ;

4) рассматривает и представляет в Национальный банковский совет на утверждение на очередной год расчеты и обоснования общих объемов расходов по различным направлениям деятельности Банка России ;

5) устанавливает формы и размеры оплаты труда Председателя БР, членов Совета директоров, заместителей Председателя БР и других служащих БР ;

6) принимает различные решения по своей деятельности в соответствии с федеральным законом, отнесенные к ведению Совета директоров.

Члены совета директоров не могут быть депутатами Государственной Думы и членами Совета Федерации, депутатами законодательных органов субъектов России, депутатами органов местного самоуправления, государственными служащими, а также членами Правительства Российской Федерации.

Члены Совета директоров не могут состоять в политических партиях, занимать должности в общественно-политических и религиозных организациях.

2. Общие положения

Статус, цели, деятельности, функции и полномочия Центрального банка России определяются Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О Центральном банке РФ (Банке России)» и другими федеральными законами.

Функции и полномочия Банк России осуществляет независимо от других федеральных органов государственной власти, субъектов России и местного самоуправления.

Банк России является юридическим лицом. Местонахождение центральных органов Банка России – город Москва. Уставный капитал и иное имущество являются федеральной собственностью. Банк России осуществляет свои расходы за счет собственных доходов.

Целями деятельности Банка России являются :

- защита и обеспечение устойчивости рубля ;
- развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации ;
- обеспечение стабильности и развитие национальной платежной системы.

Получение прибыли не является целью деятельности Центрального банка России.

Банк России выполняет следующие функции :

1) во взаимодействии с Правительством России разрабатывает и проводит единую государственную денежно-кредитную политику ;

2) монопольно осуществляет эмиссию наличных денег и организует наличное денежное обращение ;

- 3) является кредитором последней инстанции для кредитных организаций, организует систему их рефинансирования ;
- 4) устанавливает правила осуществления расчетов в России ;
- 5) устанавливает правила проведения банковских операций ;
- 6) осуществляет обслуживание счетов бюджетов всех уровней бюджетной системы России, если иное не установлено федеральными законами, посредством проведения расчетов по поручению уполномоченных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, на которые возлагаются организация исполнения и исполнение бюджетов ;
- 7) осуществляет эффективное управление золотовалютными резервами Банка России ;
- 8) принимает решение о государственной регистрации кредитных организаций, выдает кредитным организациям лицензии на осуществление банковских операций, приостанавливает их действие и отзывает их ;
- 9) осуществляет надзор за деятельностью кредитных организаций и банковских групп ;
- 10) регистрирует эмиссию ценных бумаг кредитными организациями в соответствии с федеральными законами ;
- 11) осуществляет самостоятельно или по поручению Правительства России все виды банковских операций и иных сделок, необходимых для выполнения функций Банка России ;
- 12) организует и осуществляет валютное регулирование и валютный контроль в соответствии с законодательством России ;
- 13) определяет порядок осуществления расчетов с международными организациями, иностранными государствами, а также с физическими и юридическими лицами ;
- 14) устанавливает правила бухгалтерского учета и отчетности для банковской системы России ;
- 15) устанавливает и публикует официальные курсы иностранных валют по отношению к рублю ;
- 16) принимает участие в разработке прогноза платежного баланса России и организует составление платежного баланса России;
- 17) устанавливает порядок и условия осуществления валютными биржами деятельности по организации проведения операций по покупке и продаже иностранной валюты, осуществляет выдачу, приостановление и отзыв разрешений валютным биржам на организацию проведения операций по покупке и продаже иностранной валюты ;
- 18) проводит анализ и прогнозирование состояния экономики России в целом и по регионам, прежде всего денежно-кредитных, валютно-финансовых и ценовых отношений, публикует соответствующие материалы и статистические данные ;
- 19) осуществляет иные функции в соответствии с федеральными законами.

Банк России подотчетен Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации.

Банк России по вопросам, отнесенным к его компетенции федеральными законами, издает в форме указаний, положений и инструкций нормативные акты, обязательные для федеральных органов государственной власти, региональных и местного самоуправления, всех юридических и физических лиц.

Правила подготовки нормативных актов БР устанавливаются БР самостоятельно.

Банк России не вправе участвовать в капиталах кредитных организаций, если иное не установлено федеральными законами. Банк России может участвовать в капиталах и деятельности международных организаций, которые занимаются развитием сотрудничества в денежно-кредитной, валютной, банковской сферах, в том числе между центральными банками иностранных государств.

Банк России имеет уставный капитал в размере 3 млрд рублей.

Прибыль БР определяется как разница между суммой доходов от банковских операций и сделок и расходами, связанными с осуществлением БР своих функций, установленных федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 22 июня 2002 года.

3. Взаимоотношения БР с органами государственной власти и органами местного самоуправления

Для реализации функций БР участвует в разработке экономической политики Правительства России. Председатель БР или по его поручению один из его заместителей участвует в заседаниях Правительства России, а также может принимать участие в заседаниях Государственной Думы при рассмотрении законопроектов, касающихся вопросов экономической, финансовой, кредитной и банковской политики.

Министр финансов России и министр экономического развития России или по их поручению по одному представителю от министерств участвуют в заседаниях Совета директоров с правом совещательного голоса.

Банк России и Правительство России информируют друг друга о предполагаемых действиях, имеющих общегосударственное значение, координируют свою политику, проводят регулярные взаимные консультации.

Банк России консультирует Министерство финансов России по вопросам графика выпуска государственных ценных бумаг России и погашения государственного долга России с учетом их взаимодействия на состояние банковской системы России и приоритетов единой государственной денежно-кредитной политики.

Банк России не вправе предоставлять кредиты Правительству России для финансирования дефицита федерального бюджета, покупать ценные бумаги при их первичном размещении, за исключением тех случаев, когда это предусматривается федеральным законом о федеральном бюджете.

Банк России не вправе предоставлять кредиты для финансирования дефицитов бюджетов государственных внебюджетных фондов, бюджетов субъектов России и местных бюджетов.

Средства федерального бюджета и средства государственных внебюджетных фондов хранятся в Банке России, если иное не установлено федеральными законами.

Банк России без взимания комиссионного вознаграждения осуществляет операции со средствами федерального бюджета, средствами государственных внебюджетных фондов, средствами бюджетов субъектов России и средствами местных бюджетов, а также операции по обслуживанию государственного долга России и операции с золотовалютными резервами.

4. Отчетность Банка России

Банк России ежегодно не позднее 15 мая года, следующего за отчетным, представляет в Государственную Думу годовой отчет Банка России.

Годовой отчет Банка России включает :

- а) отчет о деятельности БР ;
- б) анализ состояния экономики России, в том числе анализ денежного обращения и кредита, банковской системы России, валютного положения и платежного баланса России ;
- в) годовую финансовую отчетность Банка России ;
- г) аудиторское заключение по годовой финансовой отчетности БР ;
- д) заключение Счетной палаты России по результатам проверки счетов и операций БР, на которые распространяется действие Закона Российской Федерации «О государственной тайне».

Годовая финансовая отчетность Банка России:

- годовой баланс, счет прибылей и убытков, в том числе отчет о полученной прибыли и ее распределении ;
- отчет о формировании и об использовании резервов и фондов Банка России ;
- отчет об управлении ценными бумагами и долями участия в капиталах организаций, входящими в состав имущества Банка России ;
- отчет о расходах на содержание служащих Банка России ;
- отчет об использовании сметы капитальных вложений ;
- отчет об объеме сделок, совершенных Банком России на торгах фондовых бирж и (или) иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

Государственная Дума направляет годовой отчет Банка России Президенту России, а также на заключение в Правительство России.

Государственная Дума рассматривает годовой отчет Банка России до 1 июля года, следующего за отчетным, и принимает решение. Годовой отчет публикуется не позднее 15 июля года, следующего за отчетным.

Банк России ежемесячно публикует свой баланс, данные о денежном обращении, включая динамику и структуру денежной массы, обобщенные данные об операциях Банка России.

После утверждения годовой финансовой отчетности Советом директоров Банк России перечисляет в федеральный бюджет 50 процентов фактически полученной им по итогам года прибыли, остающейся после уплаты налогов и сборов в соответствии с Налоговым кодексом России. Оставшуюся прибыль Банка России Совет директоров направляет в резервы и фонды различного назначения.

Налоги и сборы уплачиваются Банком России и его организациями в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации.

5. Банковские операции и сделки БР

Банк России имеет право осуществлять следующие банковские операции и сделки с российскими и иностранными кредитными организациями, Правительством России для достижения целей, предусмотренных настоящим федеральным законом:

- 1) предоставлять кредиты на срок не более одного года под обеспечение ценными бумагами или другими активами ;
- 2) покупать и продавать ценные бумаги на открытом рынке, а также продавать ценные бумаги, выступающие обеспечением кредитов БР ;
- 3) покупать и продавать облигации, эмитированные БР, и депозитные сертификаты ;
- 4) покупать и продавать иностранную валюту, а также платежные документы и обязательства, номинированные в иностранной валюте, выставленные российскими и иностранными кредитными организациями ;
- 5) покупать, хранить и продавать драгоценные металлы и иные виды валютных ценностей ;
- 6) проводить расчетные, кассовые и депозитные операции, принимать на хранение и в управление ценные бумаги и другие активы ;
- 7) выдавать поручительства и банковские гарантии ;
- 8) осуществлять операции с финансовыми инструментами, используемыми для управления финансовыми рисками ;
- 9) открывать счета в российских и иностранных кредитных организациях на территории России и за рубежом ;
- 10) выставлять иски и векселя в любой валюте ;

11) осуществлять другие операции и сделки от своего имени в соответствии с обычаями делового оборота, принятыми в международной банковской практике.

Банк России не имеет права :

- осуществлять банковские операции с юридическими лицами, не имеющими лицензии на осуществление банковских операций, и физическими лицами ;
- приобретать акции (доли) кредитных и иных организаций ;
- осуществлять операции с недвижимостью, за исключением случаев, связанных с обеспечением деятельности БР и его организаций ;
- заниматься торговлей и производственной деятельностью ;
- пролонгировать предоставленные кредиты. Исключение может быть сделано по решению Совета директоров.

6. Банковское регулирование и банковский надзор

Банк России осуществляет постоянный надзор за соблюдением кредитными организациями и банковскими группами банковского законодательства, нормативных актов Банка России, установленных или обязательных нормативов.

Главными целями банковского регулирования и банковского надзора является поддержание стабильности банковской системы России и защита интересов вкладчиков и кредиторов. Банк не вмешивается в оперативную деятельность кредитных организаций, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами.

Регулирующие и надзорные функции БР осуществляются на постоянной основе Комитетом банковского надзора. Положение о Комитете банковского надзора и его структура утверждаются Советом директоров.

Руководитель Комитета банковского надзора назначается Председателем Банка России из числа членов Совета директоров.

Банк России устанавливает обязательные для кредитных организаций и банковских групп правила проведения банковских операций, бухгалтерского учета и отчетности, организации внутреннего контроля, составления и представления бухгалтерской и статистической отчетности.

Для осуществления своих функций БР имеет право запрашивать и получать у кредитных организаций необходимую информацию об их деятельности, требовать разъяснений по полученной информации.

В случае нарушения кредитной организацией федеральных законов, нормативных актов БР, непредставление информации, представление неполной или недостоверной информации БР имеет право требовать устранения выявленных нарушений, взыскать штраф в размере до 0,1 процента минимального размера уставного капитала либо ограничивать проведение кредитной организацией отдельных операций на срок до шести месяцев.

В случае повторных или более серьезных нарушений БР имеет право применить более жесткие меры к кредитной организации.

7. Служащие Банка России

Условия найма, увольнение, оплата труда, служебные обязанности и права, система дисциплинарных взысканий служащих Банка России определяются Советом директоров в соответствии с федеральными законами.

Совет директоров создает пенсионный фонд для дополнительного пенсионного обеспечения служащих БР, а также организует страхование жизни и медицинское страхование служащих БР.

Служащим БР, занимающим должности, перечень которых утвержден Советом директоров, запрещается :

1) работать по совместительству, а также на основании договора подряда (за исключением преподавательской, научно-исследовательской и творческой деятельности) ;

2) занимать должности в кредитных и иных организациях ;

3) приобретать ценные бумаги, акции ;

4) быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в Банке России ;

5) получать в связи с исполнением служебных обязанностей не предусмотренные законодательством России вознаграждения (ссуды, денежное и иное вознаграждение, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов) ;

б) выезжать в связи с исполнением служебных обязанностей за пределы территории России за счет средств физических и юридических лиц, за исключением служебных командировок, осуществляемых в соответствии с законодательством России, международными договорами.

Гражданам, занимавшим должности, перечень которых утвержден Советом директоров, после увольнения из БР запрещается :

а) занимать в течение двух лет в кредитных организациях должности руководителей ;

б) разглашать или использовать в интересах организаций либо физических лиц сведения, отнесенные к информации ограниченного доступа.

Служащие БР, занимающие должности, перечень которых утвержден Советом директоров, могут получать кредиты на личные нужды только в Банке России.

Служащие БР не имеют права разглашать служебную информацию о деятельности Банка России без разрешения Совета директоров.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 1

1. Кто входит в Национальный банковский совет?
2. Количественный состав Совета директоров Банка России.
3. Полномочия Национального банковского совета.
4. Основные функции Совета директоров Банка России.
5. Каким образом избираются Председатель Национального банковского совета и Председатель Банка России?
6. Порядок принятия решений Членами Национального банковского совета и Советом директоров Банка России.
7. Цели деятельности Банка России.
8. Основные функции Банка России (БР).
9. Уставный капитал Банка России.
10. Взаимоотношения БР с органами государственной власти и органами местного самоуправления.
11. Годовой отчет БР : состав и кому направляется.
12. Годовая финансовая отчетность БР.
13. Распределение годовой прибыли в БР.
14. Банковские операции и сделки : имеет право и не имеет право.
15. Сущность банковского регулирования.
16. Сущность банковского надзора.
17. Порядок найма и деятельности служащих БР
18. Перечень направлений, запрещенных в деятельности служащих БР.
19. Перечень направлений, запрещенных бывшим работникам БР после их увольнения.

Тема 2

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН «О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

1. Общие положения

Кредитная организация – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка России имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные федеральным законом «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. №395-1 с последующими изменениями и дополнениями. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции : привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Кредитные организации могут создавать союзы и ассоциации, не преследующие цели извлечения прибыли, для защиты и представления интересов своих членов, координации их деятельности, развития межрегиональных и международных связей, удовлетворения научных, информационных и профессиональных интересов, выработки рекомендаций по осуществлению банковской деятельности и решению иных совместных задач кредитных организаций.

Союзы и ассоциации кредитных организаций уведомляют БР о своем создании в месячный срок после регистрации.

К банковским операциям относятся:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок) ;
- 2) размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет ;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц ;
- 4) осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц ;
- 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц ;
- 6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов ;

8) выдача банковских гарантий ;

9) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств.

Кредитная организация, помимо банковских операций вправе осуществлять следующие сделки :

1) выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме ;

2) приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме ;

3) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами ;

4) осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с российскими законами ;

5) предоставление в аренду физическим или юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей ;

6) лизинговые операции ;

7) оказание консультационных и информационных услуг ;

Все операции или сделки осуществляются в рублях, а при наличии соответствующей лицензии БР – и в иностранной валюте.

Кредитной организации запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

Кредитная организация имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг.

Кредитная организация обязана публиковать по формам и в сроки, которые устанавливаются БР, следующую информацию о своей деятельности:

– ежеквартально – бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, информацию об уровне достаточности капитала, о величине резервов на покрытие сомнительных ссуд и иных активов ;

– ежегодно – бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках с заключением аудиторской фирмы (аудитора) об их достоверности.

Кредитная организация не отвечает по обязательствам ЦР и государства. ЦР и государство также не отвечают по обязательствам кредитной организации, за исключением тех случаев, когда БР и государство приняли на себя такие обязательства.

Органы законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления не вправе вмешиваться в деятельность кредитных организаций, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами.

Уставный капитал кредитной организации осуществляется из величины вкладов ее участников и определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы ее кредиторов.

Минимальный размер уставного капитала вновь регистрируемого банка на день подачи ходатайства о государственной регистрации и выдаче лицензии на осуществление банковских операций устанавливается в сумме 300 млн рублей.

Примерная организационная структура коммерческого банка представлена на рис.2.



Рис. 2. Примерная организационная структура коммерческого банка

Органами управления коммерческого банка, наряду с общим собранием его учредителей (участников), являются совет директоров (совет банка или наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган (председатель банка) и коллегиальный исполнительный орган (правление банка).

Текущее руководство деятельностью банка осуществляется председателем и правлением банка.

Председатель и его заместители, члены правления, главный бухгалтер, руководители филиалов не имеют права занимать должности в других организациях, являющихся кредитными или страховыми, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, а также в организациях, занимающихся лизинговой деятельностью.

Кандидаты на должности членов совета банка (филиала), руководителя банка и его заместителей, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера должны соответствовать квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и нормативным актом БР.

Кредитная организация обязана в письменной форме уведомить Банк России обо всех предполагаемых назначениях на выше указанные должности. Банк России в месячный срок со дня получения указанного уведомления дает согласие на указанные назначения или представляет мотивированный отказ в письменной форме.

В случае освобождения от занимаемых должностей выше названных руководителей коммерческий банк обязан в письменной форме уведомить БР не позднее рабочего дня, следующего за днем принятия такого решения.

Лицензия на осуществление банковских операций, представляющая банку право осуществлять банковские операции со средствами в рублях и иностранной валюте, привлекать во вклады денежные средства физических и юридических лиц в рублях и иностранной валюте (генеральная лицензия), может быть выдана банку, имеющему собственные средства не менее 900 млн. рублей по состоянию на 1-е число месяца, в котором было подано в Банк России ходатайство о получении генеральной лицензии.

2. Порядок регистрации кредитных организаций и лицензирование банковских операций

Решение о государственной регистрации коммерческого банка принимается Банком России.

За государственную регистрацию взимается государственная пошлина в порядке и размерах, которые установлены законодательством России.

Лицензия на осуществление банковских операций выдается после государственной регистрации. Кредитная организация имеет право осуществлять банковские операции с момента получения лицензии, выданной Банком России.

В лицензии указываются банковские операции, на осуществление которых данная кредитная организация имеет право, а также валюта, в которой эти банковские операции могут осуществляться.

Лицензия выдается без ограничения сроков действия.

Осуществление юридическим лицом банковских операций без лицензии влечет за собой взыскание с такого юридического лица всей суммы, полученной в результате осуществления данных операций, а также взыскание штрафа в двукратном размере этой суммы в федеральный бюджет. Взыскание производится в судебном порядке по иску прокурора или Банка России.

Банк России вправе предъявить в арбитражный суд иск о ликвидации юридического лица, осуществляющего без лицензии банковские операции, если получение такой лицензии является обязательным.

Для государственной регистрации кредитной организации и получения лицензии на осуществление банковских операций в БР в установленном им порядке представляются следующие документы :

- 1) заявление с ходатайством о государственной регистрации и выдаче лицензии на осуществление банковских операций ;
- 2) учредительный договор ;
- 3) устав ;
- 4) бизнес-план, утвержденный собранием учредителей, содержащий решения об утверждении устава кредитной организации, а также кандидатур для назначения на должности руководителя кредитной организации и главного бухгалтера ;
- 5) документы об уплате государственной пошлины за государственную регистрацию и представление лицензии ;
- 6) аудиторские заключения о достоверности финансовой отчетности учредителей – юридических лиц ;
- 7) документы, представляющие источники происхождения средств, вносимых учредителями – физическими лицами в уставный капитал кредитной организации ;
- 8) анкеты кандидатов на должности руководителя, главного бухгалтера кредитной организации. Анкеты заполняются кандидатами собственноручно и должны содержать сведения, установленные нормативными актами БР.

Принятие решения о государственной регистрации и выдаче лицензии или об отказе в этом производится в срок, не превышающий шести месяцев с даты представления всех документов.

Для оплаты уставного капитала БР открывает зарегистрированному банку корреспондентский счет в БР. При предъявлении документов, подтверждающих оплату 100 процентов объявленного уставного капитала кредитной организации, БР в трехдневный срок выдает кредитной организации лицензию на осуществление банковских операций.

Отказ в государственной регистрации допускается только по следующим основаниям :

- 1) несоответствие кандидатов, предлагаемых на должности, квалифицированным требованиям (отсутствие должного образования, судимость и т.п.) ;
- 2) неудовлетворительное финансовое положение учредителей ;
- 3) несоответствие документов, представленных в БР ;
- 4) несоответствие деловой репутации кандидатов на должности членов совета банка.

Банк России может отозвать лицензию на осуществление банковских операций в случаях нарушений законодательства и нормативных актов БР.

Решения и действия (бездействие) Банка России или его должностных лиц могут быть обжалованы кредитной организацией в суде или арбитражном суде в порядке, установленном федеральными законами.

3. Обеспечение стабильности банковской системы, защита прав, интересов вкладчиков и кредиторов кредитных организаций

В целях обеспечения финансовой надежности кредитная организация обязана создавать резервы (фонды), в том числе под обеспечение ценных бумаг. Минимальные размеры резервов устанавливаются БР.

Кредитная организация обязана осуществлять классификацию активов, выделяя сомнительные и безнадежные долги, и создавать резервы (фонды) на покрытие возможных убытков в порядке, устанавливаемом Банком России.

Кредитная организация обязана организовать внутренний контроль, обеспечивающий надлежащий уровень надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых операций.

Банк обязан выполнять норматив обязательных резервов, депонируемых в Банке России, в том числе по срокам, объемам и видам привлеченных денежных средств. Порядок депонирования обязательных резервов определяется БР. Банк обязан иметь в Банке России счет для хранения обязательных резервов.

Кредитная организация и БР гарантируют тайну об операциях, о счетах и вкладах своих клиентов и корреспондентов. Все служащие банка обязаны хранить тайну об операциях, о счетах и вкладах ее клиентов и корреспондентов, а также об иных сведениях, устанавливаемых банком, если это не противоречит федеральным законам. Однако в соответствии с законодательством России справки по операциям и счетам юридических лиц и граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, выдаются банком органам внутренних дел при осуществлении ими функций по выявлению, предупреждению и пресечению налоговых преступлений. Также справки о наличии счетов,

вкладов и об остатках денежных средств на счетах, вкладах (депозитах) выдаются кредитной организацией по запросам налоговых органов.

Аудиторские организации не вправе раскрывать третьим лицам сведения об операциях, о счетах и вкладах кредитных организаций, их клиентов и корреспондентов, полученные в ходе проводимых ими проверок.

Уполномоченный орган, осуществляющий функции по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, также не вправе раскрывать третьим лицам информацию, полученную от кредитных организаций. Аналогичную ответственность несут операторы платежных систем.

Документы и сведения, которые содержат банковскую тайну юридических лиц и граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, представляются кредитными организациями таможенным органам России в случаях, порядке и объеме, которые предусмотрены Таможенным кодексом Таможенного союза и федеральным законом от 27 ноября 2010 года №311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». Таможенные органы России и их должностные лица не имеют права разглашать сведения, которые содержат банковскую тайну, полученную ими от кредитных организаций. За разглашение банковской тайны таможенные органы и их должностные лица несут ответственность, включая возмещение нанесенного ущерба, в порядке, установленном федеральным законом.

На денежные средства и иные ценности юридических и физических лиц, находящиеся на счетах и во вкладах или на хранении в кредитной организации, а также на остаток электронных денежных средств арест может быть наложен не иначе как судом или арбитражным судом, судьей, а также по постановлению органов предварительного следствия при наличии судебного решения.

Взыскания на денежные средства и иные ценности юридических и физических лиц, находящиеся на счетах и во вкладах, могут быть обращены только на основании исполнительных документов в соответствии с законодательством России.

Кредитная организация, Банк России не несут ответственности за ущерб, причиненный в результате наложения ареста или обращения взыскания на денежные средства и иные ценности их клиентов, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Конфискация денежных средств и других ценностей может быть произведена на основании вступившего в законную силу приговора суда.

4. Банковские отношения и обслуживание клиентов

Кредитные организации на договорных началах могут привлекать и размещать друг у друга средства в форме вкладов (депозитов), кредитов,

осуществлять расчеты через корреспондентские счета, открываемые друг у друга, и совершать другие взаимные операции, предусмотренные лицензиями, выданными БР.

Кредитная организация ежемесячно сообщает в БР о вновь открытых корреспондентских счетах на территории России и за рубежом.

Кредитные организации устанавливают корреспондентские счета с иностранными банками, зарегистрированными на территориях оффшорных зон иностранных государств, в порядке, определяемом БР.

Корреспондентские отношения между кредитной организацией и БР осуществляются на договорных началах.

При недостатке средств для осуществления кредитования клиентов и выполнения принятых на себя обязательств кредитная организация может обращаться за получением кредитов в Банк России на определяемых условиях.

Процентные ставки по кредитам и порядок их определения, в том числе определение величины процентной ставки по кредиту в зависимости от изменения условий, предусмотренных в кредитном договоре, процентные ставки по вкладам (депозитам) и комиссионное вознаграждение по операциям устанавливаются кредитной организацией по соглашению с клиентом.

Кредитная организация не имеет права в одностороннем порядке изменить процентные ставки по кредитам и порядок их определения, процентные ставки по вкладам (депозитам), комиссионные вознаграждения и сроки действия этих договоров с клиентами.

Отношения между Банком России, кредитными организациями и их клиентами осуществляются на основе договоров. В договоре должны быть указаны процентные ставки по кредитам и вкладам (депозитам), стоимость банковских услуг и сроки их выполнения, в том числе сроки обработки платежных документов, имущественная ответственность сторон за нарушение договора, включая ответственность за нарушение обязательств по срокам осуществления платежей, а также порядок его расторжения и другие существенные условия договора.

Клиенты вправе открывать необходимое им количество расчетных, депозитивных и иных счетов в любой валюте в банках с их согласия.

Порядок открытия, ведения и закрытия банком счетов клиентов в рублях и иностранной валюте устанавливаются БР в соответствии с федеральными законами. Участники кредитной организации не имеют каких-либо преимуществ при рассмотрении вопроса о получении кредита или об оказании им иных банковских услуг.

Кредитная организация обязана определять в кредитном договоре полную стоимость кредита, предоставляемого заемщику – физическому лицу, а также указать перечень и размеры платежей, связанных с несоблюдением физическим лицом условий кредитного договора.

Кредитная организация осуществляет расчеты по правилам, формам и стандартам, установленным БР ; при отсутствии правил проведения отдельных видов расчетов – по договоренности между собой ; при осуществлении международных расчетов – в порядке, установленном федеральными законами и правилами, принятыми в международной банковской практике.

Кредитная организация, БР обязаны осуществить перечисление средств клиента или зачисление средств на его счет не позже следующего операционного дня после получения соответствующего платежного документа, если иное не установлено федеральным законом, договором или платежным документом. В случае несвоевременного или неправильного зачисления на счет или списания со счета клиента денежных средств кредитная организация, БР выплачивают проценты на сумму этих средств по ставке рефинансирования Банка России.

Соблюдение антимонопольных правил в сфере банковских услуг контролируется Государственным комитетом России по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур совместно с Банком России.

При нарушении заемщиком обязательств по договору банк вправе досрочно взыскивать предоставленные кредиты и начисленные по ним проценты, если это предусмотрено договором, а также обращать взыскание на заложенное имущество в порядке, установленном федеральным законом.

Кредитная организация вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве) в отношении должника, не исполняющего свои обязательства по погашению задолженности, в установленном федеральными законами порядке.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 2

1. Сущность жизнедеятельности кредитной организации.
2. Состав кредитных организаций.
3. Союзы и ассоциации кредитных организаций.
4. Банк – кредитная организация.
5. Банковские операции.
6. Банковские сделки.
7. Отчетность кредитной организации.
8. Какими видами деятельности запрещено заниматься кредитным организациям?
9. Взаимоотношения кредитных организаций с БР и органами местного самоуправления.
10. Формирование уставного капитала кредитной организации.
11. Организационная структура коммерческого банка.
12. Порядок назначения и увольнения руководящих работников в коммерческом банке.
13. Генеральная лицензия коммерческого банка.
14. Государственная регистрация коммерческого банка.
15. Перечень документов для госрегистрации коммерческого банка.
16. Отказ в государственной регистрации.
17. Обеспечение стабильности банковской системы.
18. Соблюдение банковской тайны.
19. Защита прав, интересов вкладчиков и кредитов кредитных организаций.
20. Конфискация денежных средств и других ценностей.
21. Взаимоотношения кредитных организаций : между собой, с Банком России, с иностранными банками.
22. Взаимоотношения коммерческого банка с клиентами : с физическими и юридическими лицами.
23. Порядок решения споров при нарушении обязательств по договору.

Тема 3

ПЕРСОНАЛ БАНКА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1. Зарубежный опыт управления персоналом

Управление персоналом рассматривается как одно из направлений внутрибанковского менеджмента, эффективность которого определяет конкурентные позиции кредитной организации на обслуживаемом рынке. В банковской сфере становление системы управления имело некоторые особенности, определяемые прежде всего консерватизмом собственников и высшего руководства.

В истории частного предпринимательства банки выступали одной из первых форм капиталистических предприятий. Появились еще в эпоху раннего средневековья (банкирские дома Ломбардии и Пьемонта в Северной Италии), они изначально отличались ориентацией на наиболее стабильные формы хозяйствования, осторожным отношением к внедрению новых методов организации собственной деятельности. Подобный подход и до настоящего времени сохранили некоторые, в первую очередь английские и итальянские банки, имеющие многовековую историю. Показательно, что за последнее столетие на рынке труда этих стран сформировалась целая социальная группа банковских служащих, значительная часть которых сохранила «семейную специализацию» на протяжении многих поколений. Аналогичная ситуация была характерна и для работодателей на этом сегменте рынка в лице банкиров, крайне неохотно передававших свои функции руководителей наемным управляющим.

Отрицательное влияние на развитие методологии управления персоналом оказала и высокая степень специализации банковских учреждений по обслуживаемым клиентским группам, сохранившиеся до 1950-х гг. Разделив сферы влияния и сформировав достаточно стабильную клиентуру, большинство крупных и средних банков оказались вовлеченными в конкурентную борьбу в значительно меньшей степени, чем промышленные, транспортные, строительные и торговые компании.

Для высшего руководства большинства коммерческих банков вопросы развития персонального менеджмента, вплоть до начала 1950-х гг., представляли чисто «академический» интерес, а практика управления базировалась на исторически сложившихся методах. **Ситуация изменилась лишь к середине 1950-х гг. под воздействием ряда внешних и внутренних факторов :**

– послевоенное оживление экономики и накопление капитала крупными корпорациями вызвало появление на рынке новых банков, которые повели агрессивную форму конкурентной борьбы и прямое переманивание наиболее квалифицированной части персонала у «старых» организаций ;

- передел сфер влияния на рынке кредитно-финансовых услуг в процессе резкого ослабления позиций европейских банков (Германии, Италии, Австрии) и проникновения на европейские рынки банков США (с начала 1970-х гг.) и Японии;

- стремительное развитие рынков новых банковских услуг, требующих привлечения персонала нетрадиционных ранее для кредитной сферы специальностей или переподготовки уже имеющегося персонала ;

- появление и быстрое внедрение в практику банковского дела компьютерных технологий ;

- приход на работу в банки менеджеров нового поколения, критично оценивающих старую практику управления персоналом и психологически готовых к ее комплексной реорганизации.

В этих условиях руководство даже наиболее консервативных банков было вынуждено начать практическое освоение новых методов управления персоналом на научной основе. По заказу банков проводились маркетинговые исследования на рынке труда, больше внимания стали уделять отбору сотрудников, начали внедрять новые и индивидуальные методы планирования и оценки результатов деятельности по конкретным рабочим местам, реализовывались специальные программы дополнительного обучения и переподготовки персонала, внедрялись методы автоматизированного управления. Кадровые службы пополнялись выпускниками учебных заведений, подготовленными по профильным программам.

Период конца 1990-х – начала 1980-х гг. характеризовался началом сотрудничества между коммерческими банками по кадровому направлению деятельности. Меньше стали использовать агрессивные методы конкуренции на рынке труда. Следующей стадией стало формирование локальных интеграционных связей в области обучения персонала, паевого финансирования деятельности профильных исследовательских центров и т.п.

Позитивную роль играет государство в развитии персонального менеджмента, в том числе и в банковской сфере. Федеральные и местные органы власти активно содействуют решению кадровых проблем банков. Особо необходимо остановиться на организации персонального менеджмента в развитых странах мира в современных условиях.

Особенности организации персонального менеджмента в банках США

Банковская система США является относительно молодой в сравнении со своими европейскими аналогами. Соответственно американским банкам в меньшей степени присущ традиционный консерватизм управления деятельностью. Это нашло отражение и в организации персонального менеджмента. К числу его наиболее характерных особенностей относятся :

– отсутствие единых государственных стандартов банковского образования и, как следствие, многообразие профессиональных образовательных программ всех уровней подготовки специалистов для кредитной системы ;

– широкое использование в процессе обучения различных компьютерных программ ;

– традиционное для американской школы внимание к результатам тестирования, как основного метода не только отбора персонала, но и определения направлений его последующего развития ;

– ограниченное распространение специализирующихся в этой области консалтинговых структур в сочетании с широкой практикой частного консультирования ;

– абсолютно неприемлемая с позиций европейского и тем более японского опыта персонального менеджмента приоритетная ориентация на приглашение высших управленческих кадров банка со стороны, в том числе – из нефинансовых учреждений ;

– существенно более высокий уровень текучести кадров – до 12 % в год (в сравнении с 3 – 5 % в европейских и 0,4 – 0,6 % в японских банках), как следствие, традиционной американской практики ориентации на регулярную смену места постоянной работы и недостаточного влияния кадровых служб к работе с собственным резервом на выдвижение ;

– практическое отсутствие специализированных центров повышения квалификации ;

– достаточно неоднозначная с точки зрения европейского опыта ориентация сотрудников на необходимость повышения профессиональной квалификации своими силами и за свой счет и, как следствие, практическое отсутствие в американских банках комплексных программ централизованного обучения персонала ;

– механизм индивидуальной контрактации банковских служащих, предполагающий более короткие сроки действия, нежели в Европе, как правило, не более 2 – 3 лет ;

– отсутствие механизма дополнительной оплаты (стимулирования) труда в сочетании с регулярным повышением должностного оклада при отсутствии нарушений за истекший период ;

– исключительно развитая система социальных льгот высшему и среднему управленческому персоналу, обеспечивающая в совокупности до 60% его суммарного годового дохода (традиционная для американской практики форма борьбы с высоким подоходным налогом).

Особенности организации персонального менеджмента в банках Японии.

С 1970-х годов Япония является признанным мировым лидером по показателям продуктивности и качества труда работников.

Особенности организации персонального менеджмента в японских банках :

- обязательное наличие во всех крупных и средних банках специалистов в области методологии персонального менеджмента в сочетании с присутствием на рынке труда значительного числа консалтинговых структур, специализирующихся в этой области ;

- широкое распространение практики отбора будущих сотрудников среди студентов профильных образовательных учреждений и предоставления им специальных «студенческих» ссуд, позволяющих завершить обучение (при выходе на работу в соответствующий банк эта ссуда либо возвращается на льготных условиях, либо автоматически аннулируется после истечения первых 3 – 5 лет работы сотрудника) ;

- активная поддержка администрацией многих банков принципа профессиональной преемственности путем предоставления своим сотрудникам специальных ссуд для обучения детей в профильных образовательных учреждениях с резервированием для них соответствующих рабочих мест ;

- традиционная (хотя и сократившаяся в последние годы) практика персонального менеджмента на основе системы «пожизненного найма», обеспечивающая банковскому служащему, вне зависимости от факторов чисто карьерного роста, стабильное повышение жизненного уровня за счет закрепленного в его контракте механизма индексации должностного оклада пропорционально увеличению непрерывного стажа работы ;

- ориентация не только банковских корпораций, но и достаточно крупных банков на дополнительную подготовку своих служащих в собственных учебных центрах, в том числе – с отрывом от основной деятельности на срок более одного месяца ;

- уникальная развитая система морального поощрения персонала ;

- практика привлечения к процессу оценки индивидуальных результатов трудовой деятельности самого оцениваемого сотрудника и его ближайших коллег по работе ;

- использование в качестве эффективного метода коллективной мотивации персонала так называемого производственного соревнования как между структурными подразделениями банка (в том числе его региональными филиалами), так и отдельными сотрудниками ;

- широкое использование в процессе развития персонала метода «горизонтальных должностных перемещений», позволяющих сотруднику освоить целый ряд смежных банковских специальностей ;

- приоритетная ориентация на психологическую, а не социально-экономическую поддержку персонала с использованием как общепринятых, так и часто национальных методов психологической разгрузки ;

- практика регулярного проведения региональных и общенациональных тематических семинаров и конференций для специалистов кадровых служб.

Следует отметить, что целый ряд прикладных методов персонального менеджмента (в настоящее время забытых отечественной практикой) японские предприниматели заимствовали у России еще дореформенного периода (наставничество, организация соревнования на рабочих местах и между подразделениями, система морального поощрения).

Особенности организации персонального менеджмента в банках ФРГ

В настоящее время Германия обладает одной из наиболее развитых банковских систем в Европе с богатыми традициями управления в самых различных типах кредитных организаций – от небольших ссудо-сберегательных касс до крупнейших финансовых корпораций. Специфической особенностью германских, как и большинства западноевропейских банков, является их традиционный консерватизм в области управления персоналом. Рассмотрим ключевые элементы реорганизации службы управления персоналом соответствующих филиалов и отделений Национального банка ГДР, которая осуществлялась силами кадровых служб Дойче Банка :

- первоочередная переподготовка специалистов кадровых служб на базе специальных программ обучения и стажировок ;

- комплексная переподготовка всех категорий персонала как основной элемент реорганизации, осуществляемая в форме групповых семинаров, а также специального тренинга на рабочих местах и на выезде в аналогичные западногерманские отделения ;

- закрепление на срок от двух до шести месяцев за руководителями высшего и среднего звена персональных кураторов из числа специально командированных из западных земель специалистов ;

- разработка индивидуальных должностных инструкций для всех категорий персонала с выделением новых профессиональных компетенций и предельных сроков их освоения ;

- использование гибкой системы выравнивания – до средненационального уровня – оплата труда сотрудникам филиалов банка вошедших в состав ФРГ восточных земель, позволяющей стимулировать отсев профессионально непригодной для дальнейшей работы части персонала.

Этот опыт не потерял своей актуальности и для современных российских банков. Многие из них сегодня расширяют свою филиальную сеть

путем поглощения небольших региональных банков с низкоэффективной системой менеджмента, в том числе персонального.

Особенности организации персонального менеджмента в банках Франции

Банковскую систему Франции характеризует высокий удельный вес специализированных банков, что предопределяет конкуренцию и, как ее следствие, особые требования к качеству подготовки персонала. Опыт, накопленный французскими банками, показывает :

- высокий уровень расходов на обучение персонала в общем объеме затрат на его содержание (до 11% против 6 – 7 % в США) ;

- активную роль Национального банка Франции как главного методолога национальной банковской системы, в том числе в области персонального менеджмента ;

- наличие в большинстве банков формализованной процедуры конкурсного замещения вакантных управленческих должностей ;

- обеспечение возможности повышения квалификации для всех категорий сотрудников, включая предоставление им специальных отпусков для получения новых профессиональных навыков ;

- использование многими коммерческими банками системы оплаты труда, применяемой Национальным банком Франции и базирующейся на трехпозиционной тарифной сетке, ставящей конкретный размер должностного оклада в зависимости от «лестницы» с дальнейшим перемещением на другую ;

- аналогично построенную систему вертикальных должностных перемещений, предполагающую последовательный перевод повышающих свою квалификацию сотрудников на вышестоящие должности в рамках одной «лестницы» с дальнейшим перемещением на другую ;

- воспитание специальной «этики банковского служащего» как самостоятельное направление дополнительного обучения персонала ;

- более высокий, чем в большинстве других стран, удельный вес женщин на руководящих должностях среднего и высшего звена (до 16 – 18 %) ;

- уникальную для банковской сферы практику достаточно подробного информирования персонала о результатах деятельности банка за истекший период, более открытый в сравнении с другими странами характер управленческой информации по кадровому направлению деятельности.

Большой интерес представляет и принципиальная схема подготовки кадров для банковской сферы, включающей в себя несколько последовательных форм обучения.

Особенности организации персонального менеджмента в банках Италии

Характерной особенностью итальянской банковской системы, принципиально влияющей на организацию управления персоналом, является выраженное разделение банков по территориальному признаку. Для кредитных организаций, расположенных на севере страны (Милан, Турин, Венеция и, как исключение, Рим), характерно использование современных общеевропейских (и даже частично американских) подходов к управлению персоналом. Банки городов центральных и южных провинций Италии (Флоренция, Неаполь, Палермо) в значительной степени сохранили традиционный стиль управления, характерными признаками которого являются:

- отсутствие формализованной системы персонального менеджмента ;
- ориентация преимущественно на разовые управленческие решения, принимаемые по мере возникновения соответствующей потребности ;
- упрощенная процедура отбора и последующих должностных перемещений сотрудников, основными критериями которых служат факторы субъективного характера (родственные связи, личностное отношение руководителя и т.п.) ;
- дополнительное обучение сотрудников преимущественно на рабочих местах силами непосредственного руководителя, отсутствие мотивации постоянного повышения квалификации ;
- категорическое неприятие администрацией некоторых, особенно частных, а не акционерных банков, членства своих сотрудников в профсоюзах ;
- приоритет управленческих методов административного, а не экономического или психологического характера.

Следует отметить, что значительная часть небольших банков (преимущественно в центральных и южных провинциях), исторически находящихся в собственности одной семьи и специализирующихся на обслуживании малого бизнеса, на своем сегменте рынка достаточно успешно конкурируют даже с крупными банками именно в силу сохранения «патриархального» стиля управления персоналом. Подобные банки, до 70 % персонала которых связано родственными отношениями, и почти половина – сотрудники в 5 – 6 поколениях, практически не сталкиваются с разглашениями банковской тайны, злоупотреблениями со стороны собственных служащих, высокой текучестью кадров.

2. Система управления персоналом в современном банке

Персональный менеджмент (термин, пришедший в Россию из зарубежной теории управления) – целостная система управления кадровым на-

правлением деятельности банка для решения трех стратегических задач:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации ;
- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих эффективному исполнению банковскими служащими возложенных на них обязательств ;
- обеспечение необходимого уровня взаимной поддержки между управлением персоналом и другими направлениями банковского менеджмента.

Как и любая другая управляющая система, персональный менеджмент зависит от множества факторов внешнего и внутреннего характера, например от текущей ситуации на рынке трудовых ресурсов, требований действующего трудового законодательства, уровня квалификации сотрудников кадровых служб, финансового состояния организации и т.п.

Не менее важным является процесс взаимодействия с другими направлениями банковского менеджмента. Действие этих и других факторов предъявляет к системе управления персоналом ряд требований, нарушение которых предопределяет ее конечную неэффективность с соответствующими негативными последствиями для банка в целом.

Методические требования к организации системы :

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера (в данном случае – банковского сектора экономики), так и конкретной кредитной организации ;
- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (банк в целом, подразделения, рабочие места) ;
- система должна разрабатываться в соответствии с предварительной миссией кредитной организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения ;
- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов с высокой степенью адаптированности их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды ;
- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующей актуализации (оптимизации).

Методические принципы организации системы :

- ориентация на решение кадровых проблем банка в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного развития ;
- четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления персоналом между дирекцией банка, кадровой службой и руководством структурных подразделений ;
- использование в системе всей номенклатуры административных, экономических, социальных и психологических методов, обеспечивающих комплексный характер воздействия на объект управления ;
- относительно методическая простота организации системы в сочетании с обеспечением необходимого уровня ее функциональности.

Структура системы управления персоналом банка состоит из трех основных элементов (рис.3) :



Рис.3. Типовая структура управления персоналом в современном банке

Кадровая стратегия банка базируется и включает в себя три базовых компонента :

- стратегические цели по кадровому направлению деятельности ;
- концептуальные подходы к их достижению ;
- варианты практической реализации этих подходов.

Политика регулирования численности персонала, целью которой является эффективная профилактика кадровых рисков количественного характера, обеспечивает, с одной стороны, полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах, а с другой – отсутствие нерациональных затрат на содержание не в полной мере загруженных работой сотрудников.

Политика развития персонала, целью которой является эффективная профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечивает соответствие квалифицированного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям работодателя.

Политика мотивации персонала. Ее роль – в поддержании у всех категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных обязанностей, функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов.

Политика психологической поддержки персонала. Ее цели – обеспечение дополнительных условий для формирования и поддержания в трудовом коллективе банка корпоративного духа и общего позитивного психологического климата, а также наличие в системе управления персоналом дополнительного набора мотивационных инструментов группового и индивидуального характера.

Операционные подсистемы – автономно функционирующие в составе системы персонального менеджмента элементы, направленные на реализацию формализованного перечня управленческих задач по одному из ее базовых направлений. Их типовой перечень совпадает с перечнем направлений кадровой политики и включает в себя подсистемы :

- регулирование численности персонала ;
- развитие персонала ;
- мотивация персонала ;
- психологическая поддержка персонала.

Блок обеспечения создает необходимые условия для функционирования системы управления и включает в себя следующие пять элементов : информационное обеспечение, нормативно-методическое обеспечение, технологическое обеспечение, инструментальное обеспечение и финансовое обеспечение.

Вне зависимости от используемой кредитной организацией формы труда персонала в ее штатном расписании всегда присутствуют должности менеджеров трех уровней :

- высшего звена (топ-менеджеры), в число которых входят президент банка и его заместители, а в крупных банковских корпорациях – руководители ведущих департаментов или главных управлений ;

- среднего звена (мидл-менеджеры), в число которых входят руководители самостоятельных структурных подразделений банка, прямо подчиненных высшему руководству (департаменты, управления, отделы) ;

- младшего звена, в число которых входят руководители внутренних структурных подразделений и первичных трудовых коллективов кредитной организации (сектора или группы внутри отделов).

Эффективность деятельности всех указанных категорий менеджеров во многом зависит от избранного ими стиля руководства подчиненными. Стиль руководства конкретного менеджера, в свою очередь, связан с его личностными качествами и, в меньшей степени, с собственным или заимствованным опытом руководства. В теории персонального менеджмента выделяются четыре стиля, присущих современным руководителям.

Авторитарный стиль предполагает ориентацию руководителя на принцип единоначалия, исключающий возможность разделения властных полномочий внутри конкретного трудового коллектива, т.е. добровольного делегирования подчиненным части управленческих функций.

Демократический стиль предполагает ориентацию руководителей на принципы :

- сочетание единоначалия и коллективного самоуправления, что допускает возможность добровольного делегирования подчиненным части управленческих функций ;

- коллегиальность в принятии принципиально важных решений ;

- приоритетность высоких профессиональных качеств подчиненных относительно «неудобных» для руководителя личностных качеств («опереться можно на того, кто оказывает сопротивление») .

Либеральный стиль предполагает ориентацию руководителя на принципы популизма, т.е. опору на мнение большинства в целях обеспечения личной популярности в коллективе и негласное обеспечение приоритета интересов своего подразделения над интересами кредитной организации в целом.

Смешанный стиль предполагает ориентацию руководителя на реализацию различных стилей управления в зависимости от конкретной ситуации :

- в кризисной ситуации можно использовать авторитарный стиль руководства ;

- в штатном режиме функционирования подразделения предпочитается демократический стиль ;

- во внеслужебной обстановке используется либо демократический, либо (реже) либеральный стиль.

3. Служба персонала в системе управления банком

В системе управления коммерческим банком служба персонала занимает особое место. Особенностью кредитных организаций, как уже ранее отмечалось, являются повышенные требования к эффективности персонального менеджмента, за организацию и текущую эксплуатацию которого непосредственно отвечает именно эта специализированная штабная служба. Однако до настоящего времени руководство некоторых российских банков, особенно удаленных от финансовых центров страны, продолжает ориентироваться на дублирование схем ее организации и функционирования, традиционных для большинства отраслей.

Учитывая исторически сложившиеся проблемы, в настоящем подразде-ле определяются требования к организации и ресурсному обеспечению службы персонала современного банка, уточняются ее функции, права и ответственность, кратко описываются используемые технологии управления.

В иерархии управления современного банка служба персонала должна позиционироваться как штабная служба, наделенная всеми правами технического руководства кадровым направлением деятельности других инстанций. Соответственно руководитель рассматриваемой службы должен иметь статус заместителя первого руководителя кредитной организации, отвечающего за все аспекты кадровой работы.

Организационная структура управления (ОСУ) службы персонала полностью зависит от размеров конкретного банка. В небольшой организации или филиале она может состоять всего из двух человек (помощник управляющего по кадрам и подчиненный ему технический исполнитель). В крупном банке служба персонала может быть развернута в департамент со штатом из десятков специалистов различного уровня.

На рис. 4 представлена схема типовой ОСУ службы персонала крупного банка со штатной численностью персонала более 800 человек, но не обладающего филиальной сетью.

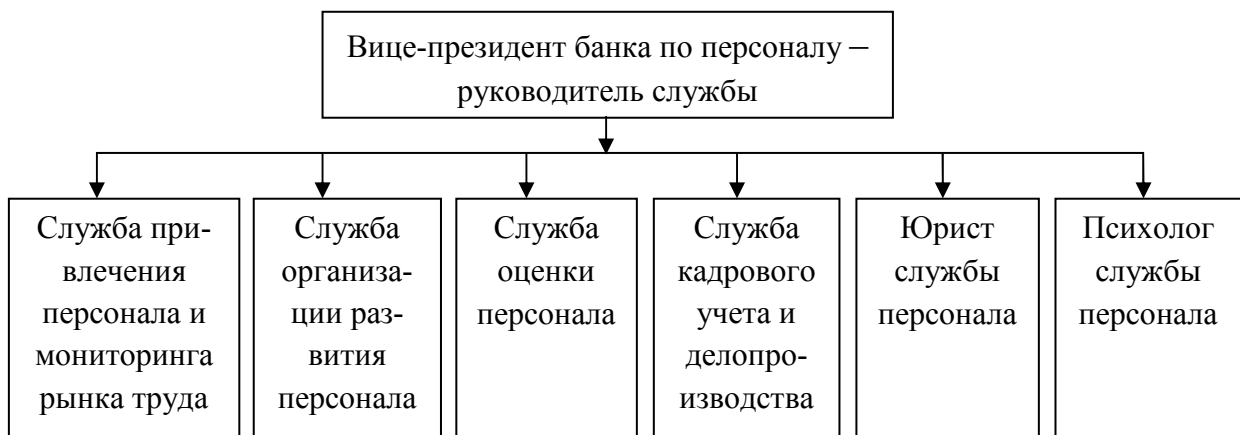


Рис. 4. Типовая ОСУ службы персонала банка

Данная ОСУ носит типовой характер и должна быть «привязана» (т.е. скорректирована) в соответствии со спецификой деятельности конкретного банка – его размерами, наличием филиалов, перспективами развития. Например, в отделе персонала среднего банка не нужны должности юриста и психолога, а каждая из узкоспециализированных служб может состоять лишь из одного специалиста.

В своей деятельности служба персонала руководствуется действующим трудовым законодательством, уставом и другими внутренними регламентами банка. Основным документом, определяющим ее деятельность, выступает **Положение о службе персонала**, имеющее следующую типовую структуру :

- **общая часть** – полное наименование подразделения, подчиненность, статус руководителя, порядок его назначения и смещения с должности ;

- **функциональные обязанности**, ранжированные по степени их важности (изложены далее) ;

- **полномочия**, переданные в компетентность данной службы для эффективного исполнения возложенных на нее функций (в части взаимоотношений с другими подразделениями, например по вопросам передачи информации, проведения аттестаций сотрудников) ;

- **ответственность** (административная и экономическая) за ненадлежащее исполнение установленных функций ;

- **приложения** – утвержденная президентом банка ОСУ службы персонала и полный комплект должностных инструкций ее сотрудников.

Система коммуникаций службы персонала отражена в табл. 1

Таблица 1

Система коммуникаций службы персонала банка

Внешние коммуникации	Внутрибанковские коммуникации
<ul style="list-style-type: none"> - государственные органы надзора и статистического учета ; - кадровые службы других банков и организаций ; - рекрутинговые агентства ; - профессиональные образовательные учреждения ; - средства массовой информации ; - консалтинговые центры ; - адвокатские бюро 	<ul style="list-style-type: none"> - директорат ; - руководители всех структурных подразделений ; - финансовая служба (выделение лимитов финансирования направления в целом и конкретных целевых программ и договоров в частности) ; - служба безопасности (привлечение к проверке кандидатов на трудоустройство, информационный обмен)

Необходимой предпосылкой эффективной деятельности службы персонала является ее ресурсное обеспечение, основными направлениями которого выступают :

- информационное обеспечение как со стороны администрации, так и его структурных подразделений ; среди его элементов – постоянные и переменные информационные массивы, формализованные информационные каналы и механизм ответственности за нарушение процедур передачи информации ;
- трудовое обеспечение, включающее в себя не только процесс привлечения в подразделение сотрудников всех необходимых в соответствии с новой ОСУ специальностей, но и систематическое повышение их профессиональной квалификации ;
- материальное обеспечение – выделение необходимых службе помещений, оргтехники, информационных коммуникаций ;
- финансовое обеспечение, как процесс своевременного финансирования деятельности подразделения, включает не только оплату труда его персонала, но и затраты, связанные с исполнением установленных функций, например по взаимодействию с образовательными учреждениями, консалтинговыми фирмами, привлеченными экспертами и пр.

Наконец, одно из важных условий – обеспечение развития службы персонала. Конкретные цели и пути развития определяются соответствующей стратегией банка и зависят от его текущих возможностей. Развитие службы персонала может осуществляться при этом как путем прямого увеличения ее штата (например, при быстром расширении банка), так и качественного изменения выполняемых функций (например, в форме создания собственного учебного центра, развития интеграционных отношений с другими участниками отраслевого сегмента рынка труда).

В условиях высококонкурентной рыночной среды формирование или реорганизация любой штабной службы банка начинается с определения стратегической цели деятельности и вытекающих из нее прикладных задач (базовых функций). **Стратегической целью службы персонала** служит полное и своевременное удовлетворение потребностей банка в формировании и постоянном улучшении качества используемого человеческого капитала. Эта цель должна быть конкретизирована и дополнена, что связано с необходимостью ее достижения не в традиционном сегодня режиме выполнения службой персонала разовых поручений руководства и заявок со стороны структурных подразделений, а в рамках целостной долгосрочной стратегии управления персоналом.

В табл. 2 приведены базовые функции рассматриваемой службы, дифференцированные по уровням управления и направлениям кадровой работы в банке.

Таблица 2

**Систематизированный перечень функциональных задач
службы персонала**

Направление кадровой работы банка	Функциональные задачи службы персонала
Формирование кадровой стратегии банка	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка проекта стратегии и предложений по ключевым аспектам ее реализации ; - участие в обсуждении проекта, корректировка его с учетом полученных замечаний и подготовка к утверждению Советом директоров ; - обеспечение практической реализации утвержденной стратегии
Кадровое планирование	<ul style="list-style-type: none"> - планирование (совместно с представителями соответствующих подразделений) требований к рабочим местам; - планирование потребностей банка в трудовых ресурсах; - планирование процесса функционирования и перспективного развития системы управления персоналом (включая конкретные плановые документы текущего характера и целевые программы)
Регулирование численности персонала	<ul style="list-style-type: none"> - разработка критериев и методик отбора новых сотрудников, дифференцированных по категориям персонала; - разработка типовых форм трудовых договоров и должностных инструкций сотрудников (последних-с привлечением руководителей соответствующих подразделений); - взаимодействие с профильными образовательными учреждениями, рекрутинговыми агентствами, СМИ ; - поддержание соответствующего сайта банка в Internet ;

Продолжение таблицы 2

Направление кадровой работы банка	Функциональные задачи службы персонала
	<ul style="list-style-type: none"> - организация процесса привлечения кандидатов на трудоустройство ; - организация отбора новых сотрудников (с привлечением руководителей заинтересованных подразделений и службы безопасности) ; - оформление отношений трудового найма ; - организация процесса сокращения персонала ; - проведение мероприятий по защите сотрудников от сокращений (организация их профессиональной переподготовки, временного трудоустройства, оформление дополнительных отпусков) ;
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> - разработка единой для банка методики текущей оценки сотрудников, дифференцированной по их профессиональным категориям (с привлечением руководителей подразделений) ; - помощь во внедрении методики, контроль над процессом ее практического использования, последующее совершенствование ; - разработка технологии аттестации сотрудников банка, соответствующего внутреннего регламента ; - непосредственное участие в аттестации персонала, а также реализации управленческих решений, принятых по ее результатам
Кадровый учет и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> - ведение индивидуальных досье сотрудников банка ; - подготовка всего комплекса внешних и внутренних отчетных документов по кадровому направлению деятельности

Продолжение таблицы 2

Направление кадровой работы банка	Функциональные задачи службы персонала
Обеспечение развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> - разработка общей технологии и прикладных методов первичного развития сотрудников, участие в их реализации и оценке результатов ; - формирование в банке «института наставничества», контроль над эффективностью его функционирования; - определение общей концепции последующего развития персонала и прикладных его технологий, дифференцированных по профессиональным категориям и специальностям сотрудников ; - выбор и взаимодействие с образовательными учреждениями и иными организациями, где проходят дополнительное обучение сотрудники банка ; - создание и руководство деятельностью собственного учебного центра (только для крупнейших банков) ; - общий контроль над эффективностью функционирования и результатами процесса (включая контроль над обучаемыми сотрудниками, руководителями подразделений, образовательными учреждениями)
Управление резервом на выдвижение	<ul style="list-style-type: none"> - участие в определении потребностей банка в руководящих кадрах ; - разработка методики отбора кандидатов в состав резерва и непосредственное участие в таком отборе ; - применение технологии специальной подготовки кандидатов в состав резерва, непосредственная ее организация, участие в контроле над результатами обучения будущих руководителей ;

Продолжение таблицы 2

Направление кадровой работы банка	Функциональные задачи службы персонала
	<ul style="list-style-type: none"> - разработка технологии специальной подготовки уже состоявшихся руководителей различного статуса при подтверждении целесообразности их дальнейшего карьерного роста ; - участие в адаптации вновь назначенных руководителей
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> - разработка новых форм основной оплаты труда и методическая помощь в организации их внедрения ; - разработка новых форм экономической и моральной мотивации сотрудников, методическая помощь в организации их внедрения ; - анализ и оценка общей эффективности подсистемы
Психологическая поддержка персонала	<ul style="list-style-type: none"> - разработка концепции формирования и поддержания отношений корпоративного и командного духа в трудовом коллективе банка ; - разработка концепции психологической поддержки персонала и ее последующее совершенствование ; - определение доступных банку прикладных методов психологической поддержки, их непосредственная реализация ; - выявление психологического «портрета» и иных личностных качеств кандидатов на трудоустройство, участие в определении наличия нереализованного потенциала нанятых сотрудников и выявлении потенциальных руководителей из числа молодых специалистов ; - практическая реализация профилактических методов психологической поддержки в отношении конкретных категорий сотрудников банка

Окончание таблицы 2

Направление кадровой работы банка	Функциональные задачи службы персонала
	(например, молодых специалистов и руководителей) ; - взаимодействие с консалтинговыми центрами, специализирующимися в области психологической поддержки; - мониторинг состояния психологического климата в коллективах банка (с участием службы безопасности), выявление конкретных причин и виновников его ухудшения ; - формирование рекомендаций в адрес дирекции и руководителей структурных подразделений о методах нейтрализации выявленных конфликтов, непосредственное участие в этих мероприятиях ; - разработка новых форм психологической поддержки персонала и методическая помощь в организации их внедрения

Приведенный перечень не исчерпывает все возможные функции службы персонала и может быть расширен в зависимости от специфики деятельности конкретного банка. Например, в крупнейших банках, имеющих иногороднюю филиальную сеть, на централизованную службу персонала возлагаются функции корпоративного центра по методическому руководству их кадровой деятельностью. В некоторых крупных городах уже делаются попытки организовать профсоюзы банковских служащих, что может потребовать введения в состав службы персонала специалиста, ответственного за контакты с ними.

Одной из основных причин недостаточной эффективности работы штабных подразделений организации является отсутствие формализованного механизма оценки результатов их деятельности. Это требует введения в систему управления службой персонала директивно установленного перечня критериев, объективно характеризующих ее работу в течение отчетного периода. Наряду с универсальными (прежде всего финансовыми) показателями, определяющими степень эффективности деятельности всех подразделений банка, в данном случае целесообразно использовать критерии, отражающие цели именно персонального менеджмента, в частности :

- текучесть кадров в целом по банку и по его подразделениям, а также по базовым критериям персонала ;
- наличие вакантных рабочих мест в подразделениях банка, незаемченных в течение определенного периода (например, квартала) ;
- число трудовых конфликтов, вышедших за рамки соответствующих структурных подразделений ;
- наличие прямых претензий к деятельности службы персонала со стороны структурных подразделений банка и членов директората.

4. Оптимизация системы управления персоналом

Любая, даже самая эффективная система управления, по прошествии определенного времени будет нуждаться в оптимизации, т.е. в приведении ее в соответствие с изменившимися условиями макро- и микросреды. Необходимо учитывать, что функционирующий на рынке банк представляет собой сложный хозяйственный организм, с присущей только ему индивидуальной спецификой в части управленческих взаимосвязей и применяемых методов управления.

Эффективность оптимизации системы во многом зависит от рациональной организации самого процесса ее проведения. Это предполагает необходимость определенной последовательности в коррекции сложившихся процедур, а также обязательной апробации до момента перевода внедряемых элементов в режим постоянной эксплуатации.

Основные методические требования к процессу оптимизации системы управления персоналом следующие :

- осуществляются в максимально «щадящем» режиме – на базе последовательных, тщательно выверенных изменений локального характера, не нарушающих штатный режим функционирования банка ;
- при планировании намечаемых изменений необходимо учитывать не только объективную целесообразность, но и возможность практической реализации в присущей конкретному банку социально-психологической среде ;
- подготовка коллектива банка для работы в новых условиях должна начинаться с основных пользователей системы в лице сотрудников службы персонала и руководителей среднего звена ;
- до начала каких-либо практических мероприятий по оптимизации системы в коллективе банка должна быть проведена разъяснительная работа, направленная, прежде всего, на руководителей структурных подразделений и ведущих специалистов ;
- к прямому или косвенному участию в процессе оптимизации целесообразно привлекать максимальное число руководителей и ведущих специалистов банка, постоянно подчеркивая важность коллегиального обсуж-

дения (но отнюдь не решения) ключевых вопросов стратегии управления персоналом ;

– непосредственно оптимизация должна осуществляться несколькими последовательными этапами, при строгом соблюдении их очередности.

Первым этапом оптимизации является определении непосредственных разработчиков новой системы. При этом могут быть три варианта.

Первый вариант предполагает разработку оригинальной (или так называемой авторской) системы управления силами специалистов самого банка.

Второй вариант – использование уже имеющегося опыта оптимизации системы персонального менеджмента. В этом случае сотрудники службы персонала берут за основу уже действующую в сторонней кредитной организации систему управления персоналом и осуществляют ее «привязку» в собственном банке.

Третий вариант предполагает использование услуг сторонних экспертов в режиме прямого консалтинга. Именно этот путь чаще всего выбирают зарубежные банки, не располагающие собственными разработчиками, но готовые оплатить систему управления, изначально спроектированную под их потребности.

Данный вариант является наиболее рациональным и для отечественных кредитных организаций, поскольку без нарушения чьих-либо авторских прав позволяет совместить возможность использования :

- специальных знаний и творческого потенциала профессиональных разработчиков ;

- опыта, наработанного ими в процессе обслуживания других заказчиков (следовательно, и результатов обобщенных данных об особенностях практического внедрения систем управления персоналом в различных условиях).

Второй этап оптимизации. Оптимизация системы персонального менеджмента должна начинаться с реорганизации рассматриваемой службы, поскольку она отвечает за эффективность кадровой работы банка и является основным субъектом управления персоналом. Началом реорганизации выступает целевое обучение специалистов кадровой службы с целью приобретения ими новых профессиональных компетенций.

Параллельно процессу повышения квалификации сотрудников службы персонала, в организационную структуру (ОСУ) вносятся необходимые изменения, причем вновь создаваемые рабочие места защищаются лишь после успешного прохождения аттестации по результатам завершеного обучения. Необходимым элементом оптимизации ОСУ выступает и разработка соответствующих должностных инструкций.

Заведующий стадией реорганизации службы персонала является обеспечение ее необходимым инструментарием, т.е. адаптированными к условиям банка регламентами и методиками, которыми она должна руко-

водствоваться в собственной управленческой деятельности. Окончательная адаптация службы персонала к работе в новых условиях должна осуществляться уже в процессе эксплуатации оптимизированной системы.

Третий этап оптимизации. Опытная эксплуатация является необходимым этапом оптимизации, что подтверждено зарубежным и отечественным опытом управления в различных сферах бизнеса. Даже при тщательной подготовке к непосредственному внедрению, высокой квалификации и ответственности как разработчиков, так и пользователей системы, гарантировать ее эффективность до завершения опытной апробации практически невозможно. Минимальный необходимый срок опытной эксплуатации оптимизируемой системы в зависимости от штатной численности персонала и ОСУ конкретного банка варьируется от 6 до 12 месяцев. За этот период руководством банка и службой персонала решается ряд сложных задач организационно-административного и социально-экономического характера :

- обучение руководителей структурных подразделений банка ;
- экспериментальная отработка конкретных управленческих процедур и механизмов ;
- организация бизнес-коммуникаций со специализированными структурами, действующими на рынке труда ;
- поддержание психологического климата, благоприятствующего процессу оптимизации ;
- подведение итогов опытной эксплуатации системы.

Проблемы внедрения информационных технологий в систему управления (автоматизации) в современных условиях рано или поздно встанут перед любым хозяйствующим субъектом. Это связано не только с необходимостью сокращения затрат на содержание административно-управленческого персонала, но и с постоянно возрастающими требованиями к эффективности корпоративного управления и качеству корпоративной культуры.

Первым этапом выступает автоматизация учетно-регистрационных функций службы персонала, что обеспечит ее специалистам возможности переноса всего объема учетной информации на электронные носители.

Вторым этапом является внедрение более сложных элементов программного обеспечения, позволяющих осуществлять трудоемкие управленческие процедуры регулярного характера.

Завершающим этапом работы выступает внедрение АСУП, освобождающей сотрудников кадровой службы от трудоемкой и рутинной работы по учету, регистрации, статистическому анализу и управлению типовыми процедурами.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 3

1. Особенности зарубежного опыта управления персоналом коммерческого банка (КБ).
2. Внешние и внутренние факторы 1950-х годов, изменившие положение в системе управления персоналом банков.
3. Особенности управления персоналом в КБ США.
4. Особенности управления персоналом в КБ Японии.
5. Особенности управления персоналом в банках ФРГ.
6. Особенности управления персоналом в банках Франции.
7. Особенности управления персоналом в банках Италии.
8. Определение персонального менеджмента.
9. Основные задачи персонального менеджмента.
10. Внешние и внутренние факторы персонального менеджмента.
11. Методические требования к организации системы.
12. Методические принципы организации системы.
13. Организационная структура системы управления персоналом КБ.
14. Основные компоненты кадровой стратегии банка.
15. Основные компоненты операционной подсистемы.
16. Основные компоненты блока обеспечения.
17. Раскрыть должности менеджеров трех уровней.
18. Стиль руководства менеджера и его виды.
19. Принципы авторитарного стиля.
20. Принципы демократического стиля.
21. Принципы либерального стиля.
22. Принципы смешанного стиля.
23. Организационная структура управления (ОСУ) службы персонала современного КБ.
24. Роль и значение службы персонала.
25. Положение о службе персонала.
26. Внешние и внутренние коммуникации службы персонала.
27. Ресурсное обеспечение службы персонала.
28. Основные функции (задачи) службы персонала.
29. Показатели эффективности работы службы персонала : финансовые, кадровые и др.
30. Сущность оптимизации системы управления персоналом.
31. Основные методические требования к процессу оптимизации системы управления персоналом.
32. Первый этап оптимизации системы управления персоналом.
33. Второй этап оптимизации.
34. Третий этап оптимизации.
35. Внедрение информационных технологий в систему управления персоналом (автоматизация, АСУП).

Тема 4

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ, ОЦЕНКА И УЧЕТ ПЕРСОНАЛА

1. Планирование компетенций по рабочим местам

В системе персонального менеджмента современной организации компетенции сотрудников и разработанные на их основе паспорта (технологические карты) рабочих мест играют важную роль. Они являются основным ориентиром при отборе кандидатов на трудоустройство, а также активно используются в подсистемах развития и мотивации персонала.

Различаются два вида компетенций – профессиональные и личностные.

Профессиональные компетенции – это совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения функциональных обязанностей, установленных работодателем по конкретному рабочему месту. Они формируются в течение основной части жизни индивидуума – от начала профессионального образования до выхода на пенсию.

Личностные компетенции – это совокупность личностных качеств, обеспечивающих возможность эффективной работы:

- в той или иной сфере профессиональной деятельности (например, финансовому работнику необходимо такое личностное качество, как аккуратность, переходящая в педантичность, а коммивояжеру – повышенная коммуникабельность);

- в том или ином профессиональном качестве (например, руководителю необходимо иметь набор личностных качеств, определяющих его как лидера, а эксперту требуется логический и аналитический стиль мышления).

В отличие от профессиональных компетенций, которые являются «приобретенными», т.е. сформированными у работника в процессе обучения и собственной профессиональной деятельности, личностные компетенции относятся к категории «врожденных», т.е. заложенных в конкретного человека на генетическом уровне, и приобрести их практически невозможно.

Под требованиями к рабочему месту понимается формализованный в соответствующих внутренних регламентах (паспортах или технологических картах рабочих мест) перечень профессиональных и личностных компетенций, необходимых кандидату на его замещение. В отечественной практике управления персоналом рассматриваемое направление кадрового планирования появилось уже после начала рыночных преобразований и до настоящего времени практикуется только организациями с высоким уровнем корпоративной культуры. В таких организациях жестко соблюдается

одно из фундаментальных положений зарубежного опыта персонального менеджмента – **не рабочее место (должность) создается под конкретного сотрудника, а сотрудник нанимается на рабочее место при условии полного соответствия ранее определенным по нему требованиям.**

Определение общего перечня требований к рабочему месту осуществляется с учетом особенностей:

- рыночной экономики в целом (например, абсолютно непригодным для работы в любой коммерческой структуре делают кандидата такие личностные качества, как небрежность, склонность к конфликтам, плохое здоровье);

- банковской деятельности (например, повышенные требования к уровню психологической устойчивости сотрудников, аккуратности);

- конкретного структурного подразделения (например, для сотрудника отдела долгосрочного кредитования необходимы специальные знания в области инвестиционного бизнеса);

- конкретного рабочего места (например, необходимость знания иностранных языков, наличие государственной лицензии аудитора).

Систематизация требований к рабочему месту связана с распределением их общего перечня по конкретным рабочим местам, т.е. по должностям. При этом должны соблюдаться следующие методические требования.

Во-первых, рассмотренные выше требования к профессиональным и личностным компетенциям и иным личностным качествам кандидата систематизируются по нескольким базовым признакам:

- **необходимые**, отсутствие которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места (например, профессиональное образование, минимальный стаж руководящей работы);

- **желательные** (преимущественно профессиональные компетенции), отсутствие которых не исключает возможность замещения конкретного рабочего места, но предполагает необходимость последующего их приобретения в режиме первичного или последующего развития (например, освоение новой компьютерной программы);

- **терпимые** (преимущественно личностные качества, не относящиеся к компетенциям), наличие которых также не исключает возможность замещения конкретного рабочего места, но предполагает необходимость последующего их нивелирования или усиленного контроля (завышенные амбиции, робость в общении с клиентами и прочее);

- **недопустимые** (преимущественно личностные качества, не относящиеся к компетенциям), наличие которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места (наркозависимость, выраженная неаккуратность и т.п.).

Во-вторых, общая номенклатура требований по каждому рабочему месту должна ограничиваться. Зарубежный опыт показывает, что при

фиксации более 5 – 7 профессиональных и 3 – 4 личностных компетенций затрудняется их практическое использование в системе персонального менеджмента.

В-третьих, необходима рациональная дифференциация требуемых компетенций по категориям рабочих мест, поскольку одно и то же требование (например, коммуникабельность) может быть объективно необходимым для менеджеров, но только желательным для эксперта.

Результатом планирования требований к профессиональным и личностным компетенциям является разработка паспорта рабочих мест. Они подготавливаются специалистами службы персонала с привлечением руководителей структурных подразделений по унифицированной для банка форме и содержат перечень компетенций, необходимых и желательных при замещении конкретного рабочего места. Кроме того, в паспорте фиксируются и другие сведения:

- порядок создания и ликвидации рабочего места;
- подчиненность рабочего места (административная и техническая);
- требования по обеспечению рабочего места материально-техническими и информационными ресурсами;
- периодичность повышения квалификации соответствующего сотрудника;
- постоянные коммуникации с другими рабочими местами и порядок их взаимодействия.

Несмотря на значительную трудоемкость этой работы, она полностью оправдывается в процессе использования ее результатов.

Использование результатов планирования компетенций в системе персонального менеджмента осуществляется по следующим направлениям:

во-первых, при разработке должностных инструкций банковских служащих, один из разделов которых содержит паспорт рабочего места;

во-вторых, при отборе кандидатов на трудоустройство. Паспорт рабочего места в части установленных компетенций выполняет функции эталона, с которым сопоставляются фактически выявленные в процессе отбора профессиональные и личностные компетенции кандидата;

в-третьих, в подсистеме развития персонала. При организации первичного развития и последующего дополнительного обучения банковских служащих в первую очередь обеспечивается приобретение желательных профессиональных компетенций;

в-четвертых, в подсистеме оплаты труда. При установлении размеров должностного оклада вновь нанимаемому сотруднику работодатель ориентируется на наличие профессиональных компетенций, отнесенных к категории желательных. Чем больше их у нанятого сотрудника, тем ближе его первый должностной оклад к верхней границе установленного для данной должности диапазона;

в-пятых, в подсистеме психологической поддержки. Выявленные в процессе отбора (или испытательного срока) личностные качества, отнесенные к категории терпимых, служат для психолога банка объектом особого внимания с позиции необходимости постоянного контроля и возможной локальной коррекции.

2. Контроль персонала

Контроль является универсальным методом менеджмента, обеспечивающим его субъектов информацией, необходимой для формирования управленческих решений. Стратегической целью контроля по кадровому направлению деятельности является проверка соответствия фактического его состояния плановым задачам, установленным в рамках системы персонального менеджмента.

Основные методы контроля в рамках системы:

- формализованные внутренними регламентами банка контрольные процедуры регулярного или разового характера (контроль на стадии найма, аттестации, испытательный срок и т.п.);
- оценка индивидуальных и коллективных результатов трудовой деятельности, реализуемая руководителями структурных подразделений;
- неформальные методы контроля лояльности персонала, реализуемые силами службы безопасности банка;
- специальные методы финансового контроля и анализа, реализуемые силами финансовой службы банка.

Результаты контроля используются:

- для принятия управленческих решений, направленных на конкретного сотрудника или трудового коллектива;
- для коррекции самой системы персонального менеджмента;
- для внешней финансовой и статистической отчетности банка.

Контроль трудовой и исполнительской дисциплины в структурных подразделениях банка является наиболее ответственным и трудоемким элементом контроля персонала в любой сфере деятельности. Результаты распределения соответствующих компетенций между инстанциями банка представлены в табл. 3.

Контроль соблюдения сотрудниками норм трудовой дисциплины осуществляется в направлении:

- установленного режима рабочего дня и других правил внутреннего распорядка;
- требований к корпоративному стилю одежды, поведению на работе, местах организации коммуникаций с коллегами и клиентами.

Таблица 3

**Распределение контрольных функций и полномочий
между инстанциями**

Управленческие инстанции	Компетенции
Топ-менеджмент банка	<ul style="list-style-type: none"> - принятие управленческих решений персонифицированной и коллективной направленности по результатам контроля; - принятие административных решений в области изменения практики организации дисциплинарных отношений в банке
Служба персонала банка	<ul style="list-style-type: none"> - разработка методики контроля состояния трудовой и исполнительской дисциплины и ее постоянная актуализация; - мониторинг результатов исполнения данной методики в структурных подразделениях банка; - накопление и обобщение результатов контроля, полученных от руководителей структурных подразделений; - регистрация результатов контроля в индивидуальных досье сотрудников банка; - подготовка аналитических записок высшему руководству банка о динамике состояния трудовой и исполнительской дисциплины
Руководители структурных подразделений банка	<ul style="list-style-type: none"> - непосредственный контроль состояния трудовой дисциплины в подразделении; - общий контроль состояния исполнительской дисциплины в подразделении; - принятие управленческих решений персонифицированной и коллективной направленности по результатам контроля; - подготовка проектов аналогичных управленческих решений, выходящих за рамки компетенции руководителя подразделения; - передача сводной и персонифицированной информации по результатам контроля в службы персонала
Технические руководители в структурных подразделениях банка	<ul style="list-style-type: none"> - непосредственный контроль состояния исполнительской дисциплины подчиненных; - подготовка проектов управленческих решений по результатам контроля и передача их руководителю подразделения.

Контроль соблюдения сотрудниками норм исполнительской дисциплины осуществляется в направлении:

- установленных технологий выполнения конкретных работ;
- установленного порядка коммуникаций с коллегами и клиентами в процессе выполнения конкретной работы;
- установленных требований по содержанию и форме предоставления результатов конкретных работ (заданий);
- сроков выполнения конкретных работ (заданий), зафиксированных в соответствующих регламентах или установленных вышестоящими руководителями.

По результатам оперативного и итогового контроля состояния трудовой и исполнительской дисциплины уполномоченными инстанциями могут приниматься управленческие решения административного, экономического или психологического характера в форме поощрения или взыскания, направленного на контролируемого работника.

Контроль лояльности персонала и соблюдения им требований к обеспечению безопасности банка осуществляется службой безопасности банка.

Основные задачи контроля:

- оценка общей эффективности управления обеспечением безопасности в конкретных структурных подразделениях банка;
- лояльность конкретных сотрудников;
- выявление конкретных нарушений и их виновников.

Исходя из этого, организация данной работы осуществляется службой безопасности одновременно по нескольким направлениям.

Профилактический контроль над соблюдением правил обеспечения безопасности в трудовых коллективах банка проводится с использованием различных методов и процедур, в частности:

- плановых и внезапных проверок, в процессе которых служба безопасности проверяет соблюдение в структурных подразделениях правил работы с конфиденциальной информацией, хранения денежных и иных ценностей, а также работоспособность технических средств защиты;
- мониторинга ситуации с использованием специальных технических средств наблюдения (например, видеокамер, первоначально установленных в качестве технических средств защиты имущества и персонала);
- мониторинга ситуации силами нештатных информаторов службы безопасности из числа сотрудников соответствующих подразделений банка (подобная практика широко используется службами безопасности предприятий и органов государственного управления, хотя обычно и не рекомендуется в открытых учебных и методических материалах).

По результатам оперативного контроля служба безопасности готовит специальные отчеты для президента банка, информационные записки на имя руководителей его структурных подразделений. По необходимости она организует проведение специальных совещаний у руководства, собра-

ний в трудовых коллективах подразделений, готовит проекты приказов о поощрениях или взысканиях.

Контроль личной лояльности персонала осуществляется службой безопасности в отношении сотрудников:

- занимающих ключевые рабочие места, обеспечивающие доступ к особо конфиденциальной информации или возможность принимать решения стратегического характера;
- привлечших внимание службы безопасности своим поведением или иными фактами, ставящими под сомнение их лояльность.

В зависимости от цели и используемых методов контроля могут быть выявлены прямые нарушения в деятельности сотрудника, являющиеся основанием для передачи соответствующего иска (заявления) в судебные или правоохранительные органы; увольнения, иных форм дисциплинарных взысканий.

Кроме того, по результатам персонифицированного контроля служба безопасности может выявить факторы, определяющие сомнения в потенциальной лояльности сотрудника. В этом случае в зависимости от занимаемого сотрудником служебного положения, профессиональных качеств, отзывов руководителя к нему могут быть применены разнообразные методы воздействия, вплоть до увольнения.

Результаты персонифицированного контроля отражаются в системе специального учета самой службой безопасности и в индивидуальном досье сотрудника.

3. Оценка персонала

Механизм оценки индивидуальной деятельности сотрудников является одним из ключевых элементов системы управления персоналом. Традиционной причиной недостаточной эффективности персонального менеджмента является отсутствие постоянно обновляемой и надлежащим образом зафиксированной информации о результатах деятельности конкретных сотрудников. В результате при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, руководитель вынужден ориентироваться исключительно на собственную оценку, не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, объективный характер. Именно поэтому в зарубежной практике разработаны и десятилетиями применяются типовые методики оценки результатов деятельности всех категорий сотрудников, основанные на учете ряда факторов как делового, так и личного характера. При этом оцениваются не только фактически достигнутые результаты, но и степень реализации потенциала соответствующего специалиста, что особенно важно для формирования управленческих решений, связанных с должностными перемещениями.

Основной целью механизма персонифицированной оценки трудовой деятельности сотрудников является оперативное обеспечение всех уровней руководства банка объективной информацией для последующего формирования управленческих решений.

Методические требования к организации процесса оценки:

- *регулярность*, периодичность (от месяца до нескольких лет) определяется конкретными управленческими задачами;
- *комплексность*, отражает результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;
- *объективность*, обеспечивается использованием разработанных специалистами службы персонала унифицированных методик;
- *индивидуальность*, предполагает использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;
- *запоминаемость оценки*, предполагает необходимость закрепления ее результатов в документах внутреннего учета банка;
- *сочетание публичности и конфиденциальности*, определяет возможность как публичного оглашения результатов, так и конфиденциального доведения до сведения оцениваемого сотрудника;
- *реализуемость*, обеспечивается наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

Распределение соответствующих компетенций между инстанциями банка представлено в табл. 4.

Таблица 4

Распределение функций и полномочий по персонифицированной оценке сотрудников между инстанциями

Управленческие инстанции	Компетенции
Топ-менеджмент банка	<ul style="list-style-type: none"> – личное участие в некоторых процедурах оценки; – принятие административных управленческих решений персонифицированной направленности по результатам оценки; – принятие административных решений в области изменения практики организации оценки сотрудников банка
Служба персонала банка	<ul style="list-style-type: none"> – разработка унифицированных методик текущей персонифицированной оценки и технологии аттестации сотрудников банка, их постоянная актуализация; – мониторинг результатов использования методик в структурных подразделениях банка; – прямое участие в аттестации сотрудников банка; – накопление и обобщение итогов аттестаций, а так-

	же результатов текущей оценки, полученных от руководителей структурных подразделений; – регистрация результатов всех форм оценки в индивидуальных досье сотрудников банка
Руководители структурных подразделений банка	– текущая персонифицированная оценка трудовых результатов сотрудников подразделения; – передача сводных результатов этой оценки в службу персонала; – подготовка аттестационных характеристик на всех сотрудников подразделения; – принятие управленческих решений по результатам оценки в пределах собственной компетенции
Технические руководители в структурных подразделениях банка	– участие в текущей персонифицированной оценке подчиненных сотрудников; – участие в подготовке проектов управленческих решений по результатам текущей оценки; – участие в подготовке аттестационных характеристик на своих подчиненных

Основные формы оценки:

– *текущая персонифицированная оценка* трудовых результатов каждого сотрудника структурных подразделений банка (до уровня начальника отдела);

– регулярная комплексная оценка всех сотрудников банка (аттестация).

Текущая оценка индивидуальных результатов деятельности сотрудников банка является необходимым элементом управления персоналом. Она осуществляется либо руководителем соответствующего структурного подразделения банка, либо непосредственным техническим руководителем оцениваемого сотрудника. Объектами оценки выступают общая трудовая активность банковских служащих, их ответственность, инициативность, бесконфликтность, трудовая и исполнительская дисциплина, профессиональные и личностные компетенции, результаты выполнения конкретных заданий руководства. Текущая оценка обеспечивает решение двух прикладных задач. Во-первых, по ее результатам руководитель подразделения получает исходную информацию, необходимую для принятия оперативных управленческих решений персонифицированного характера. Так, высокая оценка трудовой активности сотрудника в расчетном квартале служит основанием для увеличения его премии. В другой ситуации по итогам оценки профессиональных компетенций сотрудника может быть выявлена потребность в срочном повышении его квалификации. Во-вторых, обобщенные за длительный период результаты текущей оценки имеют боль-

шую ценность при подготовке очередной аттестации сотрудников банка, повышая объективность ее результатов.

Организация аттестации сотрудников банка и других отраслей в нашей стране получила широкое распространение еще в период централизованной плановой экономики, однако в большинстве организаций была малоэффективной из-за традиционно формального подхода к ее проведению. В настоящее время аттестация сотрудников банка рассматривается как обязательная процедура в системе управления персоналом, результаты которой определяют как саму целесообразность сохранения отношений найма с конкретным сотрудником, так и индивидуальную траекторию его дальнейшего развития в организации на следующий межаттестационный период. Это автоматически повышает статус аттестации как управляющей процедуры в глазах всех сотрудников банка, следовательно ответственное отношение к ее проведению.

Общий порядок, условия и формализованная процедура проведения аттестации определяются специальным внутренним регламентом банка – «Положением об аттестации сотрудников». Оно утверждается вице-президентом по персоналу и четко устанавливает участников, цели, периодичность, порядок проведения и возможные результаты аттестации.

Плановые сроки проведения аттестации определяются службой персонала в централизованном порядке для всех сотрудников банка. Обычно они совпадают со временем:

- завершения испытательного срока;
- истечения действия трудового договора сотрудника;
- завершения обучения сотрудника по программе базового специального образования или как кандидата в состав резерва на выдвижение.

Наряду с плановой, существует возможность досрочной аттестации. Она оформляется специальным приказом. Основанием является, как правило, необходимость ранее незапланированного должностного перемещения конкретного сотрудника.

На стадии подготовки к аттестации используются три основных документа:

1) аттестационная характеристика, составленная руководителем подразделения по унифицированной для банка форме и содержащая, кроме фактологического материала, прямые предложения в адрес аттестационной комиссии;

2) заключение службы персонала;

3) заключение службы безопасности.

Рекомендации аттестационной комиссии фиксируются в индивидуальном досье сотрудника и передаются руководству банка, но не имеют директивного характера. Принятие управленческих решений по результатам аттестации находится в компетенции:

– президента банка (или руководителя регионального филиала) – по вопросам, связанным с должностными перемещениями или заключением нового трудового договора;

– вице-президента банка по персоналу – по всем остальным вопросам (направление на обучение, включение в состав резерва на выдвижение).

4. Персонифицированный учет персонала

Требования персонального менеджмента определяют необходимость наличия в системе кадрового учета специального документа, выполняющего регистрационно-учебные функции персонифицированного (т.е. индивидуального) характера. До начала рыночных преобразований в отечественной практике управления персоналом в этих целях использовались личное дело или личный листок по учету кадров, которые оформлялись в момент зачисления конкретного сотрудника в штат организации и закрывались при его увольнении. *В указанных документах отражалась информация:*

– общего характера, автоматически перенесенная в него из трудовой книжки, диплома, автобиографии;

– о должностных перемещениях за время работы в организации;

– о полученных сотрудником взысканиях и поощрениях;

– о результатах дополнительного обучения;

– о результатах аттестации;

– о социально-политической активности работника в форме его участия в деятельности партийной, комсомольской и профсоюзной организации.

Основным недостатком указанных документов являлось отсутствие в них многих сведений, полезных с точки зрения организации текущего управления деятельностью работника, а также контроля за его общей ответственностью и лояльностью. Для эффективного воздействия на подчиненного руководитель должен опираться не только на профессиональные личностные компетенции, предусмотренные в должностной инструкции. Иногда для принятия адекватного ситуации решения требуется и другая информация, в том числе – не имеющая прямого отношения к профессиональной деятельности подчиненного. К ней, в частности, относятся сведения о психологическом типе сотрудника, его личностных качествах, увлечениях, привычках, имущественном положении. В документах персонифицированного учета в дореформенный период такая информация отсутствовала.

В начале 1990-х годов создаваемые в России коммерческие банки первыми среди работодателей начали массовое внедрение в практику персонифицированного учета нового документа – индивидуальное досье. Сначала этот документ применялся только в отношении банковских слу-

жащих, занимавших ключевые рабочие места. Сегодня подобная практика распространилась на весь персонал.

В отличие от личного дела, индивидуальное досье содержит наиболее полные сведения о сотруднике, полученные из самых различных источников, что иллюстрируется в табл. 5.

Первичное формирование индивидуального досье осуществляется уже на стадии зачисления сотрудника в штат банка. При этом заполняются все разделы, сведения по которым были получены из резюме в процессе первичного и окончательного собеседования, а также проверки силами службы безопасности. В дальнейшем в документ вносятся необходимые дополнения и уточнения.

Таблица 5

Структура и содержание индивидуального досье

Раздел документа	Содержание раздела	Источники информации
Анкетные данные	Общие биографические данные сотрудника, сведения об имеющемся образовании, предыдущих работодателях	Представлено сотрудником в службу персонала
Психологический портрет	Общий психотип и подробный психологический портрет сотрудника с выделением как потенциально привлекательных, так и потенциально опасных для банка позиций	Психолог
Личностные качества	Личностные качества, не относящиеся к психологическому портрету и личностным компетенциям с выделением потенциально привлекательных и потенциально опасных для банка позиций	Психолог, непосредственный руководитель, служба безопасности
Дополнительные данные	Сведения о сотруднике (по некоторым позициям и о его ближайших родственниках), полученные из неформальных источников: – об имущественном положении; – о состоянии здоровья; – о привычках и увлечениях; – об образе жизни; – о постоянном круге общения	Служба безопасности
Компетенции		
Профессиональные	Полный перечень профессиональных компетенций, необходимых для эффективного выполнения служебных обязанностей, с выделением отсутствующих	Паспорт рабочего места и должностная инструкция

Продолжение таблицы 5

Раздел документа	Содержание раздела	Источники информации
Личностные	Полный перечень личностных компетенций и качеств, необходимых для эффективного выполнения служебных обязанностей, с выделением пока отсутствующих и терпимых	Паспорт рабочего места и должностная инструкция
Оценки		
Текущая	Систематизированная в хронологическом порядке (по кварталам и годам) информация о результатах текущей оценки	Руководитель соответствующего подразделения
Аттестация	Систематизированная в хронологическом порядке информация о результатах аттестаций, пройденных сотрудником с приложением аттестационных документов	Внутренняя система кадрового учета службы персонала
Развитие в организации		
Состоявшееся	Изложенная в хронологическом порядке информация: – о состоявшихся должностных перемещениях (горизонтальных и вертикальных); – о программах дополнительного обучения, через которые прошел сотрудник, с указанием обеспеченных ими результатов	Внутренняя система кадрового учета персонала
Планируемое	Информация о намеченном развитии сотрудника в фирме: – должностных перемещений; – дополнительного обучения	– рекомендации аттестационной комиссии; – согласованные с администрацией предложения руководителя
Поощрения и взыскания		
История поощрений/взысканий	Информация в хронологическом порядке о поощрениях и взысканиях, полученных сотрудником за весь период его работы в организации с указанием оснований для них	Внутренняя система кадрового учета персонала

Окончание таблицы 5

Раздел документа	Содержание раздела	Источники информации
Информация для руководителя		
Рекомендации психолога	Резюмирующая часть досье, содержащая сведения о слабых и сильных сторонах сотрудника с рекомендациями по их использованию в процессе оперативного управления его трудовой деятельностью	Психолог

Исходя из характера содержащихся сведений, индивидуальное досье имеет строго конфиденциальный характер, в том числе для самого сотрудника как объекта учета. Это определяет дополнительные требования к его хранению и порядку использования. Сегодня многие организации, «продвинутые» в области использования информационных технологий, полностью отказались от ведения документов персонифицированного учета на традиционных бумажных носителях. На смену им пришли электронные индивидуальные досье с высокоэффективной системой защиты от несанкционированного доступа. При этом индивидуальные досье должны храниться в компьютере службы персонала, не подключенном не только к внешней, но и к корпоративной локальной сети. Доступ к индивидуальным досье сотрудников банка имеют:

- члены Совета директоров банка и топ-менеджмент банка;
- руководители структурных подразделений и непосредственные технические руководители (только к досье своих непосредственных подчиненных);
- специалисты службы безопасности, курирующие кадровое направление деятельности.

При увольнении сотрудника его досье хранится службой персонала в специальной «архивной электронной папке» не менее пяти лет, после чего уничтожается. При использовании индивидуальных досье должно также обеспечиваться хотя бы формально соблюдение соответствующих законодательных требований.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 4

1. Сущность компетенции и ее значение.
2. Профессиональные компетенции.
3. Личностные компетенции
4. Формирование компетенций у работников банка.
5. Общие требования к работнику на рабочее место.

6. Базовые признаки (методические требования) к кандидатам на рабочие места.
7. Паспорт рабочего места.
8. Использование результатов планирования компетенций по направлениям.
9. Сущность и значение контроля персонала.
10. Основные методы контроля.
11. Распределение контрольных функций и полномочий.
12. Основные направления контроля норм исполнительской дисциплины сотрудниками банка.
13. Основные задачи службы безопасности по контролю лояльности персонала.
14. Профилактический контроль над соблюдением правил обеспечения безопасности в коллективах банка.
15. Роль и значение оперативного контроля.
16. Контроль личной лояльности персонала и последствия (персонифицированный контроль).
17. Важность и необходимость персонифицированной оценки деятельности персонала.
18. Методические требования к организации процесса оценки деятельности персонала.
19. Распределение функций и полномочий по персонифицированной оценке сотрудников между инстанциями.
20. Основные формы оценки.
21. Текущая оценка персонала.
22. Регулярная комплексная оценка (аттестация).
23. Кадровый учет персонала до начала рыночных отношений: преимущества и недостатки
24. Структура и содержание индивидуального досье.
25. Электронные индивидуальные досье: содержание, хранение, доступность, сроки хранения после увольнения.

Тема 5

РЕГУЛИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1. Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала

Процесс, на управление которым направлена данная подсистема, связан с практической реализацией комплекса задач, в рамках не только управления персоналом, но и других направлений банковского менеджмента.

Стратегическими целями подсистемы выступают:

– с позиций персонального менеджмента – полное и оперативное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимой квалификации и специализации;

– с позиций финансового менеджмента – обеспечение постоянного соответствия динамики показателей затрат по содержанию персонала и финансовых результатов работы кредитной организации;

– с позиции риск-менеджмента – профилактика кадровых рисков количественного характера.

Для современного банка рассматриваемая подсистема значима с позиции как текущих, так и перспективных задач. Специфика банковского сектора определяет большую степень опасности «брака» при найме сотрудников не столько из-за высокого уровня затрат на их содержание и развитие, сколько из-за необходимости обеспечения банковской и коммерческой тайны, вероятность разглашения которой прямо пропорциональна степени текучести и лояльности кадров.

Характерной особенностью подсистемы является объективная необходимость привлечения к ее эксплуатации сторонних организаций и отдельных специалистов (привлеченных экспертов). В большинстве регионов России до настоящего времени данная тенденция в полном объеме не проявилась, однако уже не только для зарубежных, но и для отечественных кредитных организаций, расположенных в крупных городах, участие в процедурах отбора специализированных структур – рекрутских агентств – является распространенным явлением.

Прикладные задачи подсистемы:

– выбор методов работы на рынке труда, обеспечивающих предложение трудовых ресурсов, позволяющее осуществлять их последующий отбор на конкурсной основе;

– использование процедур отбора кандидатов, снижающих вероятность зачисления в штат банка «кадрового балласта», т.е. сотрудников, профессиональные и личностные компетенции которых не соответствуют ранее установленным требованиям к замещаемым рабочим местам;

- разработка и внедрение эффективных методов профилактики сокращения персонала, а также дополнительных процедур защиты интересов сотрудников, подпадающих под сокращение;

- юридически корректное оформление отношений трудового найма и увольнения сотрудников банка.

Предпосылки эффективного функционирования подсистемы:

- правильный выбор стратегии работы на рынке трудовых ресурсов;
- наличие типовых методик отбора претендентов с участием различных инстанций;

- наличие типовых методик защиты сотрудников банка от сокращений;

- наличие юридически корректных типовых форм трудовых договоров.

Базовые направления подсистемы:

- привлечение персонала;

- сокращение персонала.

2. Планирование потребностей в персонале

Общая потребность банка в трудовых ресурсах планируется службой персонала на основании исходной информации, полученной как непосредственно от высшего руководства, так и от руководителей конкретных структурных подразделений. Данная информация может быть условно дифференцирована по двум категориям:

- перспективные потребности в трудовых ресурсах, связанные с практической реализацией стратегии развития банка в целом;

- текущие потребности в трудовых ресурсах конкретных структурных подразделений (в том числе сведения о вакантных рабочих местах).

Первая часть информации чаще всего имеет прогнозный характер и подлежит последующему уточнению со стороны подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию соответствующего направления развития кредитной организации.

Текущее планирование служба персонала осуществляет при использовании исходной информации со стороны руководителей соответствующих структурных подразделений в форме целевых заявок. В указанных заявках отражаются потребности подразделений как в дополнительном найме, так и в сокращении имеющегося персонала. При сокращении штата подразделения срок может определяться:

- действующим трудовым законодательством (официальное оповещение об увольнении);

- условиями трудового договора конкретного сотрудника;

– самой службой персонала при возможности осуществить переподготовку сокращаемого сотрудника с последующим переводом его в другое подразделение банка.

Заявки подразделений должны поступать в службу персонала, как правило, один раз в квартал, не позднее 15 числа последнего месяца. В отдельных случаях (внезапное увольнение сотрудника, распоряжение руководства банка, другие объективные факторы) могут использоваться неплановые заявки. Срок их передачи в службу персонала специально не регламентируется и определяется лишь потребностями конкретного структурного подразделения.

Полученные от структурных подразделений заявки систематизируются и обобщаются службой персонала. В случае, когда в них предлагается создание новых рабочих мест, не предусмотренных ранее утвержденными документами, служба персонала согласовывает данный вопрос с руководством банка. После завершения процедуры обобщения и согласования полученных исходных данных в штатное расписание вносятся необходимые изменения.

В системе персонального менеджмента штатное расписание выступает в качестве главного планового документа, в котором определяются текущие и перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Впервые оно формируется на стадии подготовки к созданию банка, сразу же после окончания согласования проектов ОСУ банка в целом и его структурных подразделений. В дальнейшем штатное расписание подлежит оперативной корректировке в соответствии с выявленными изменениями потребностей организации и в трудовых ресурсах. Любые изменения, внесенные в штатное расписание, требуют его переутверждения президентом банка. Документ дифференцирован по структурным подразделениям банка и содержит:

- полный перечень рабочих мест (должностей), установленных для подразделения с указанием их количества;
- диапазон должностного оклада, утвержденный для каждого из рабочих мест.

Кроме того, для повышения эффективности выполняемых функций штатное расписание должно содержать дополнительную информацию сведения о рабочих местах:

во-первых, включенных в штат подразделения, но не замещенных в течение трех и более месяцев;

во-вторых, создаваемых в подразделениях в течение будущего периода, как правило, в квартале, следующем за расчетным. Появление в штатном расписании подобных позиций позволяет службе персонала заблаговременно провести необходимую работу по привлечению и отбору подходящих кандидатур, следовательно исключить кадровые риски в форме недостатка необходимых банку сотрудников;

в-третьих, сокращаемых в подразделениях в течение будущего периода. Появление в штатном расписании подобных позиций позволяет службе персонала заблаговременно провести необходимую работу по переводу намеченных сотрудников к сокращению в другие подразделения или по их трудоустройству в сторонние организации.

Таким образом, штатное расписание должно иметь типовую форму, подобную отраженной в табл. 6.

Таблица 6

Типовая форма штатного расписания банка (подразделения банка)

Наименование должностей (рабочих мест)	Диапазон должностного оклада (тыс.руб.)	Количество должностей	Дополнительные сведения		
			Рабочие места		
			Вакантные	Намеченные к созданию	Намеченные к сокращению
Начальник отдела	45 – 60	1			
Заместитель начальника отдела	35 – 45	1			
Главный специалист	35 – 45	1			
Ведущий специалист	30 – 40	4	1		
Старший менеджер	25 – 35	4			1:01.10
Менеджер	20 – 25	3		1:01.07	
Старший кассир	15 – 20	2			
Кассир	10 – 15	5	2		
Стажер	5 – 7	1		2:01.07	

3. Управление процессом привлечения персонала

Для обеспечения необходимой эффективности управления по организации процесса привлечения персонала служба банка должна предварительно сформировать несколько стратегических подходов, связанных с основными аспектами привлечения необходимых сотрудников. Указанные подходы являются необходимыми элементами кадровой стратегии и определяются на достаточно продолжительный период времени.

Первый подход состоит в использовании внештатных сотрудников и предусматривает два варианта. Первый вариант допускает возможность замещения значительной части рабочих мест категории «исполнители» на условиях аутстаффинга, т.е. лизинга персонала. Второй вариант предполагает ориентацию на использование внештатных сотрудников в исключи-

тельных ситуациях для замещения строго определенных категорий рабочих мест.

Второй подход определяет выбор сегмента (или сегментов) рынка трудовых ресурсов, на который предстоит приоритетно ориентироваться службе персонала в процессе привлечения необходимых для кредитной организации сотрудников. От правильности принятых на стадии формирования стратегии решений зависят не только общий подъем последующих затрат банка, но и конечная эффективность рассматриваемой подсистемы.

Первый вариант предполагает приоритетную ориентацию на привлечение высококвалифицированного персонала, имеющего не только базовое профессиональное образование, но и практический опыт работы в банковской сфере.

Второй вариант предполагает приоритетную ориентацию на молодых специалистов – выпускников профильных образовательных учреждений.

Третий вариант предполагает приоритетную ориентацию на выпускников средней общеобразовательной школы.

Третий подход определяет выбор приоритетных для конкретного банка методов привлечения персонала. При правильном выборе у него появляется возможность отбора претендентов на трудоустройство на конкурсной, а не безальтернативной основе, сразу «отсекая» изначально непригодные кандидатуры.

Первый вариант предполагает приоритетную ориентацию на использование услуг рекрутинговых агентств.

Второй вариант ставит приоритеты на стратегическом партнерстве с профессиональными образовательными учреждениями.

Третий вариант приоритетно ориентирует на использование прямых рекомендаций со стороны сотрудников банка или доверенных лиц его клиентов.

Четвертый вариант предполагает приоритетную ориентацию на использование объявлений о наличии в банке вакантных рабочих мест в периодических изданиях или размещение информации на собственном сайте в Internet.

Пятый вариант ориентирует на прямое переманивание сотрудников у конкурентов.

Каждый вариант во всех трех подходах имеет свои преимущества и недостатки. Служба персонала банка должна их четко знать и использовать при организации процесса привлечения персонала.

Высокие требования к качеству человеческого капитала в банковском секторе экономики определяют необходимость использования работодателем наиболее эффективных, но вместе с тем технологически сложных и трудоемких процедур отбора кандидатов на трудоустройство.

Прикладными задачами данного направления кадровой работы банка выступают:

– сокращение до минимума вероятности попадания в штат представителей «кадрового балласта», т.е. неформально выделенной категории наемных работников, чьи личностные качества (безответственность, лень, наркозависимость, связь с криминальной средой и т.п.) объективно делают их непригодными для работы в сфере предпринимательства и тем более в банковском секторе экономики;

– выбор из числа нескольких кандидатов на трудоустройство претендента, чьи профессиональные и личностные компетенции в наибольшей степени соответствуют требованиям работодателя по предлагаемому к замещению рабочего места;

– выделение среди уже отобранных в штат сотрудников нереализованного на прежнем месте работы трудового потенциала, определяющего их последующее развитие в качестве элементов человеческого капитала банка.

Большинство современных банков используют типовую технологию отбора кандидатов на трудоустройство, включающая в себя четыре последовательных этапа.

Первый этап – *заочное знакомство с кандидатом.* Большинство современных работодателей, имеющих высокий имидж на рынке труда и в силу этого – возможность отбирать претендентов на конкурсной основе, на первом этапе избегают личного контакта. Специалисты службы персонала, экономя свое время, предпочитают осуществлять заочный отсев кандидатур, изначально не пригодных по формальным признакам. Сотрудник, желающий получить работу в конкретном банке, должен представить в службу персонала комплект документов по установленному работодателем перечню. Обычно в состав этого перечня входят резюме и нотариально заверенные копии документов, подтверждающих содержащиеся в нем сведения.

В процедуре заочного знакомства с кандидатом принимают участие специалисты двух штабных служб кредитной организации – персонала и безопасности.

Второй этап – *первичное собеседование (интервью с психологом).*

Сегодня собеседование психолога с кандидатом на трудоустройство является уже хорошо известной и технологически отработанной процедурой. Его проводят либо штатный психолог службы персонала, либо специально приглашенный со стороны специалист. При использовании банком услуг рекрутингового агентства ему передается и эта функция.

Первая часть интервью направлена на выявление сведений о кандидате, не нашедших полного отражения в представленных документах. Это прежде всего относится к его личностным качествам, оценка которых должна быть в дальнейшем подтверждена результатами тестирования.

Интервью предполагает также доведение до сведения кандидата первого блока сведений о конкретном банке как возможном работодателе, включающих:

- общую характеристику банка, его краткую историю, информацию о специфике деятельности, основных проблемах и перспективах развития;
- краткий обзор сложившихся в банке корпоративных традиций и вытекающих из них дополнительных требований к персоналу;
- краткий обзор кадровой стратегии банка и конкретных направлений ее реализации в области развития персонала, его мотивации, социальной и психологической поддержки.

Заключительная часть интервью обычно проводится психологом в режиме неформальной беседы. Она направлена на выявление сведений о кандидате, прямо не связанных с его профессиональной деятельностью, но позволяющих оценить дополнительные возможности и опасности для работодателя, связанные с его наймом. Так, объектом обсуждения могут стать внеслужебные интересы и увлечения кандидата, его приверженность семейным и культурным ценностям, отношение к политике, религии, проводимым в стране реформам и т.п.

Результаты второго этапа обеспечивают службу персонала значительным объемом информации о кандидате, однако не могут служить основанием для принятия окончательного решения.

Третий этап – тестирование кандидата на трудоустройство. Тесты используются по нескольким направлениям системы персонального менеджмента, но чаще всего – при проведении отбора новых сотрудников организации. Их основным достоинством является возможность выявления не только очевидных, но и скрываемых личностных, а часто и деловых качеств человека, включая и нераскрытый потенциал.

Заполненные кандидатом тесты обрабатываются психологом, в том числе в автоматизированном режиме. Результатом тестирования выступает подготовленное им резюме, характеризующее личностные качества кандидата (с выделением «терпимых» и откровенно опасных для работодателя), его психологический портрет и степень раскрытия трудового потенциала. Включают резюме конкретные рекомендации:

- о целесообразности найма;
- о возможных направлениях первичного и последующего развития нанятого сотрудника (например, как будущего эксперта или руководителя);
- о наиболее эффективных методах воздействия со стороны непосредственного руководителя, отражающих индивидуальные личностные качества сотрудника, в том числе негативные (например, его повышенные амбициозность или меркантилизм).

По мнению авторитетных зарубежных и отечественных экспертов, достоверность результатов лучших методик тестирования составляет 70-80 %, что является достаточно высоким показателем.

Четвертый этап – *окончательное собеседование (с руководителем)*.

Рассматриваемый этап является ключевым элементом технологии отбора кандидатов на трудоустройство, обеспечивая возможность решения сразу нескольких управленческих задач.

Первой задачей является принятие решения о целесообразности найма. При замещении большинства рабочих мест в коммерческом банке на этой стадии объективно необходимо личное участие руководителя структурного подразделения, в которое нанимается кандидат. В процессе интервью руководитель должен определить соответствие его профессиональных компетенций требованиям, ранее установленным по конкретному рабочему месту. Прежде всего кандидатом должен быть подтвержден заявленный уровень профессиональной квалификации.

Вторая задача связана с определением режима первичного развития нанятого работника, которое может быть организовано по одному из трех типовых сценариев назначения на должность:

- с обязательным испытательным сроком различной продолжительности;
- с обязательным предварительным обучением или стажировкой;
- без каких-либо предварительных условий (подобный вариант сегодня используется в отношении молодых специалистов, прошедших в данном банке полноценную стажировку и преддипломную практику, а также элитных специалистов, персонально приглашенных на работу представителем директората банка).

Третья задача связана с предварительным определением факта наличия у кандидата трудового потенциала, не раскрытого по прежнему месту работы, а для молодых специалистов – их возможной профессиональной карьеры.

Завершающим процессом замещения вакантного рабочего места является оформление отношений трудового найма – это оформление двух документов, определяющих условия трудового найма и содержание трудовой деятельности сотрудника, зачисленного в штат конкретной кредитной организации.

Трудовой договор выступает в качестве основного документа, юридически закрепляющего отношения трудового найма между администрацией банка и конкретным сотрудником. Правовой базой для его оформления служит Трудовой кодекс РФ.

Трудовой договор оформляется минимум в двух экземплярах, один из которых должен быть передан нанятому сотруднику. В отличие от должностной инструкции он не может иметь конфиденциального характера, по-

этому запрет на хранение принадлежащему сотруднику экземпляра у него дома, практикуемый в некоторых банках, не имеет законной силы.

Должностная инструкция рассматривается в системе персонального менеджмента как необходимый элемент внутреннего нормативного обеспечения, основным функциональным назначением которого является:

- регламентация общих требований со стороны банка к конкретному рабочему месту;
- конкретизация условий трудового договора в части установленных сотруднику должностных функций, прав и ответственности.

Должностная инструкция оформляется службой персонала в трех экземплярах, два из которых передаются прямым пользователям, в роли которых выступают сотрудник, занимающий соответствующее рабочее место, и его непосредственный руководитель. Третий экземпляр хранится в службе персонала и используется, например, при аттестации сотрудника.

4. Управление процессом сокращения персонала

В современных условиях сокращение персонала является одним из двух направлений оперативного регулирования численности сотрудников организации. Оно направлено на предотвращение нерациональных затрат по кадровому направлению деятельности в форме расходов на содержание тех работников, которым по каким-либо причинам не может быть обеспечена соответствующая производственная нагрузка. В системе персонального менеджмента указанная процедура всегда рассматривается как чрезвычайная мера, реализация которой нарушает социально-экономические интересы членов трудового коллектива организации и создает дополнительные проблемы специалистам кадровой службы и руководителям структурных подразделений. Учитывая, что сокращение персонала может спровоцировать индивидуальные и коллективные споры, соответствующие требования к работодателю определяются государством в централизованном порядке и закрепляются законодательно (ст. 179 и 180 Трудового кодекса РФ).

Процесс сокращения персонала организуется службой персонала и осуществляется в четыре последовательных этапа.

Первый этап связан с получением службой персонала информации о необходимости сокращения сотрудников банка в целом или конкретных подразделений. Источниками подобной информации могут выступать следующие инстанции банка.

Во-первых, администрация в лице первого руководителя банка, в свою очередь получившего информацию:

- от уполномоченных представителей собственников (например, председателя Совета директоров) о вынужденном сокращении деловой ак-

тивности, соответственно – текущих затрат, в том числе на содержание персонала;

- от службы маркетинга о неблагоприятных перспективах конъюнктуры на соответствующем сегменте рынка или о бесперспективности сохранения в составе организации конкретного филиала;

- от финансовой службы о понесенных банком убытках и иных потерях, определяющих необходимость срочной их компенсации путем экономии на текущих затратах.

Во-вторых, сам руководитель конкретного структурного подразделения, самостоятельно отметивший факт неполной загрузки своих сотрудников.

Второй этап включает в себя подготовку службой персонала и передачу руководителям соответствующих структурных подразделений банка распоряжения за подписью вице-президента по персоналу о необходимости сокращения персонала.

Третий этап предполагает принятие руководителем подразделения персонифицированных решений о сокращении и передаче соответствующих представлений в службу персонала. При определении конкретных сотрудников, попадающих под сокращение, руководитель подразделения руководствуется:

- собственными представлениями о ценности того или иного сотрудника с позиций производственных интересов подразделения и банка в целом;

- результатами текущей оценки индивидуальных трудовых результатов за период, непосредственно предшествующий сокращению;

- условиями коллективного договора, определяющими преимущественные права конкретных категорий работников (при наличии подобного договора);

- рекомендациями, сформулированными в Трудовом кодексе РФ (ст. 179 и 180).

При ликвидации структурного подразделения (отделения, филиала) его руководитель направляет вышестоящей инстанции предложения о трудоустройстве наиболее ценной для банка части сотрудников в другие подразделения.

Четвертый этап включает в себя осуществляемые службой персонала мероприятия:

- по юридически корректному оформлению досрочного расторжения трудового договора с сокращаемыми сотрудниками;

- по реализации механизма обязательных социальных гарантий и компенсаций сокращаемым сотрудникам, установленных Трудовым кодексом РФ (ст. 179, 180);

- по реализации дополнительных мероприятий, обеспечивающих защиту социально-экономических интересов подпадающих под сокращение сотрудников.

При сокращении персонала многие современные банки используют методы компенсирующего характера:

- содействие в постоянном трудоустройстве сокращенного сотрудника в дружественный банк или к одному из постоянных клиентов;
- содействие сокращаемым молодым сотрудникам, обладающим предпринимательским потенциалом, в организации своего бизнеса;
- выплату дополнительных компенсаций сокращаемым сотрудникам предпенсионного возраста;
- оплату услуг рекрутингового агентства по трудоустройству сокращаемого сотрудника;
- оплату услуг центров профессиональной переподготовки и повышения квалификации банковских служащих, оказываемых сокращенному сотруднику.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 5

1. Стратегические цели регулирования численности персонала.
2. Прикладные задачи регулирования численности персонала.
3. Предпосылки эффективного функционирования регулирования численности персонала, включая базовые направления подсистемы.
4. Роль планирования потребностей в персонале.
5. Перспективные потребности в трудовых ресурсах.
6. Текущие потребности в трудовых ресурсах.
7. Сокращение штата подразделения.
8. Роль и значение штатного расписания персонала в банке.
9. Кадровая стратегия банка по привлечению персонала.
10. Стратегические подходы по привлечению сотрудников:
 - первый подход;
 - второй подход;
 - третий подход.
11. Типовая технология отбора кандидатов на трудоустройство в современном банке:
 - первый этап (заочное знакомство);
 - второй этап (первичное собеседование с психологом);
 - третий этап (тестирование кандидата на трудоустройство);
 - четвертый этап (окончательное собеседование с руководителем).
12. Оформление отношений трудового найма (трудовой договор и должностная инструкция).
13. Процесс сокращения персонала (раскрыть все четыре этапа).
14. Методы компенсирующего характера при сокращении персонала в современных банках.

Тема 6

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1. Испытательный срок, его цели и порядок организации

В системе персонального менеджмента развитие персонала определяется как непрерывный процесс, целью которого является последовательное приближение профессиональных и личностных компетенций сотрудников к оптимальным, т.е. наиболее полно соответствовать требованиям работодателей.

В настоящее время испытательный срок используется большинством отечественных и зарубежных работодателей. Правой основой данной управленческой процедуры служит Трудовой кодекс РФ (ст. 70 и 71). Сам факт наличия испытательного срока психологически мобилизует работника на эффективное использование установленных функциональных обязанностей с целью убедить работодателя в правильности его найма. И работодатель имеет возможность оценить уже не предполагаемые, а фактические профессиональные и личностные компетенции нового сотрудника и окончательно решить вопрос о целесообразности его сохранения в штате.

Следует учитывать, что даже самые эффективные процедуры отбора кандидатов на трудоустройство не гарантируют стопроцентного результата. Так, сегодня многие рекрутинговые агентства и учреждения профессионального образования организуют специальные тренинги, помогающие успешно пройти любые отборочные процедуры – от написания резюме и работы с различными видами тестов до стиля одежды и поведения на интервью. Однако те негативные качества, которые кандидату на трудоустройство, возможно, удастся скрыть во время прохождения процедуры отбора, неизбежно раскроются уже на первом этапе его работы в организации. Испытательный срок позволяет своевременно избавиться от таких работников, расторгнув с ними трудовой договор с формулировкой: «Неудовлетворительное прохождение испытательного срока». Поэтому в разделе «Условия досрочного прекращения отношений найма» трудового договора обязательно должна содержаться соответствующая причина.

Общая продолжительность испытательного срока для конкретного сотрудника определяется его профессиональной категорией. Обычно банки устанавливают следующие сроки:

- для младшего обслуживающего и технического персонала – от 1 до 3 месяцев;
- для квалифицированного исполнительного персонала – от 3 до 6 месяцев;
- для менеджеров и экспертов младшего и среднего звена – от 6 до 9 месяцев;

– для топ-менеджеров и главных специалистов – не менее 1 года (календарного или финансового).

Установленные сроки фиксируются в трудовом договоре и при необходимости могут быть продлены по взаимному согласию сторон (в качестве альтернативного решения администрация должна предложить расторгнуть контракт по причине, указанной выше). Подобное продление обычно используется в случае, когда у непосредственного руководителя возникают сомнения в целесообразности сохранения сотрудника в штате, не получившие к концу испытательного срока полного подтверждения.

Для менеджеров и экспертов любого уровня результаты прохождения испытательного срока определяются при использовании ранее рассмотренной процедуры аттестации. Данная процедура оценки особенно актуальна в случае, когда испытательный срок предполагает также специальное обучение нанятого сотрудника.

Некоторые российские банки при организации испытательного срока начали применять технологии, характерные для американской школы персонального менеджмента, предполагающий принцип «соревновательной и здоровой конкуренции между сотрудниками на внутрифирменном рынке труда». В этом случае на одно фактически имеющееся у организации рабочее место нанимают сразу несколько сотрудников, устанавливая им статус «практиканта» или «стажера». При этом до сведения стажеров сразу доводят информацию о том, что по завершении испытательного срока в штате останется только один из них, показавший лучшие результаты. Эффективность использования рассматриваемого метода в отечественных условиях не столь эффективна. Наши соотечественники всегда уделяли большее внимание «этической и нравственной составляющей» хозяйственного поведения, а американцы – достижению быстрого личного успеха в условиях жесткой конкуренции. Поэтому искусственное стимулирование работодателем открытой конкуренции между сотрудниками на внутрифирменном рынке труда в российских организациях грозит резким ухудшением психологического климата и, главное, разнообразными проявлениями нелояльности сотрудников работодателю.

2. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников

Необходимость такой адаптации определяется объективными факторами. Даже квалифицированный банковский служащий, пришедший на работу к новому работодателю, в первое время не способен работать с полной отдачей. Во-первых, ему требуется время, чтобы адаптироваться к корпоративным традициям и стандартам корпоративной культуры, освоить используемые им эксклюзивные технологии и программные продукты, лично познакомиться с клиентами или другими представителями внешних

контактных аудиторий, войти в систему формальных и неформальных внутренних коммуникаций. Во-вторых, ему необходимо психологически адаптироваться в новом трудовом коллективе, стать полноценным членом команды соответствующего структурного подразделения. Поэтому любой работодатель заинтересован в ускорении процесса как профессиональной, так психологической адаптации своего нового сотрудника. Для успешного решения данной задачи в банке должны использоваться специальные адаптационные процедуры, в реализации которых задействованы специалисты ряда штабных служб, но в первую очередь – руководитель подразделения, в которое пришел новый сотрудник.

Профессиональная адаптация сотрудника направлена на содействие в скорейшем приобретении профессиональных компетенций, отсутствующих у него на момент найма.

К элементам профессиональной адаптации относятся:

- общее ознакомление со стандартами корпоративной культуры банка, включая его фирменный стиль маркетинга и менеджмента;
- детальное изучение внутренних регламентов банка, имеющих отношение к установленным должностным функциям;
- изучение распределения функций, полномочий и ответственности между сотрудниками определенного подразделения, а также системы внутренних управленческих коммуникаций;
- знакомство с постоянными клиентами, партнерами и сотрудниками других подразделений банка, с которыми предстоит постоянно взаимодействовать.

Для создания должной мотивации нового сотрудника к скорейшему завершению профессиональной адаптации руководитель соответствующего подразделения использует два инструмента – административного и экономического характера. Первым инструментом является определение факта освоения необходимых профессиональных навыков и умений как главного условия прохождения испытательного срока, т.е. сохранения рабочего места. Вторым инструментом выступает гарантированное увеличение должностного оклада (в рамках установленного в штатном расписании) после успешного завершения испытательного срока. Подобное сочетание методов «кнута» и «пряника» в большинстве случаев обеспечивает желаемый эффект.

Психологическая адаптация в трудовом коллективе направлена:

- на преодоление новым сотрудником психологического комплекса «чужеродного элемента» и осознание себя полноправным членом сплоченной профессиональной команды;
- на формирование позитивных личностных коммуникаций с коллегами по работе, основанных на взаимном доверии и взаимной поддержке.

При организации психологической адаптации должны соблюдаться следующие методические требования:

- распространение ее на всех новых сотрудников банка, вне зависимости от занимаемой ими должности;
- использование специальных методик, разработанных профессиональными психологами и дифференцированными по профессиональным и возрастным категориям банковских служащих;
- возложение основной ответственности за результаты психологической адаптации на руководителя соответствующего структурного подразделения;
- непосредственное участие в процессе адаптации психолога службы персонала (при наличии такой должности в штате);
- обеспечение особого внимания со стороны руководителя подразделения и психолога банка к новому сотруднику в период первых 5-10 дней работы, которые во многом определяют конечные результаты его психологической адаптации в трудовом коллективе.

При практической реализации процесса психологической адаптации новых сотрудников используют различные методы ускорения:

- индивидуальное собеседование с психологом банка и непосредственным руководителем подразделения;
- индивидуальные тренинги;
- специальное анкетирование для выявления проблем сотрудника, связанных с адаптацией, и анализ сделанных им самооценок;
- закрепление за сотрудником персонального куратора (наставника);
- создание условий для установления личных коммуникаций с коллегами в неформальной обстановке (например, на корпоративной вечеринке);
- вовлечение сотрудника во внеслужебную деятельность трудового коллектива подразделения (спортивные, культурные, развлекательные мероприятия и т.п.).

3. Предварительное обучение сотрудников

Наряду с испытательным сроком и адаптацией, процесс первичного развития персонала может включать в себя процедуры предварительного обучения. Решение о необходимости такого обучения принимается на завершающей стадии отбора и определяется как одно из условий успешного прохождения испытательного срока. В отличие от профессиональной адаптации, подобное обучение распространяется только на часть новых сотрудников банка:

- квалификационных банковских служащих, нуждающихся в приобретении новых знаний и навыков в смежных областях профессиональной деятельности;
- молодых специалистов;
- выпускников средней общеобразовательной школы.

Предварительная стажировка используется только для первичного развития квалифицированных банковских служащих, преимущественно

категории «эксперты». Задачами такой стажировки становится расширение профессионального кругозора и приобретение профессиональных компетенций.

Продолжительность стажировки зависит от поставленных перед стажером задач и в нынешних условиях колеблется от 2 до 4 недель.

Первичное обучение молодых специалистов может осуществляться в двух режимах – на завершающей стадии их обучения или уже после зачисления в штат банка. Первый режим всегда более эффективен.

Большинство банков организуют процесс первичного обучения молодых специалистов, которые уже завершили свое обучение, прошли все процедуры отбора и зачислены в штат. Среди предпосылок эффективности рассматриваемой формы предварительного обучения:

- закрепление за молодым специалистом персонального наставника (куратора) из числа наиболее опытных специалистов подразделения, обладающих педагогическими способностями;

- разработка и утверждение руководителем подразделения календарного плана-графика первичного обучения, определяющего конкретный перечень профессиональных навыков и умений, которыми предстоит овладеть молодому специалисту, с указанием сроков и формы контроля.

Первичное обучение выпускников общеобразовательных средних школ в нашей стране осуществляют преимущественно кредитные организации, расположенные в небольших городах. В отличие от первичного обучения молодых специалистов, *обучение вчерашних школьников всегда осуществляется в два этапа.*

Первый этап организуется в учебном центре банка или непосредственно в структурном подразделении. Он направлен на приобретение обучаемым сотрудником профессиональных компетенций, необходимых для выполнения функций исполнителя нижнего звена (кассира, операциониста и т.п.). Для этого за ним закрепляется персональный наставник, выполняющий также функции его непосредственного технического руководителя. Данный этап занимает от 2 до 4 недель и не предполагает выполнения обучаемым каких-либо трудовых обязанностей производственного характера.

После успешного освоения первичных навыков и умений начинается второй этап обучения. Оно совмещается с трудовой деятельностью в рамках, установленных должностной инструкцией, но под постоянным наблюдением персонального наставника, который обязан предотвратить любую ошибку из-за недостаточной квалификации обучаемого. По завершению рассматриваемого этапа работник должен приобрести профессиональные компетенции, достаточные для самостоятельной полноценной работы. Соответствующее решение принимается на основании представления персонального наставника по результатам специального квалификационного испытания.

4. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала

Необходимость дополнительного обучения персонала как основного направления развития человеческого капитала организации определяется постоянным изменением факторов макро- и микросреды, в которых функционирует современный банк.

Одним из базовых принципов персонального менеджмента является определение дополнительного обучения в качестве одной из прямых функциональных обязанностей сотрудника, условия не только его должностного роста, но и сохранения замещаемого рабочего места. Этот принцип, трактуемый сегодня как «образование через жизнь», должен быть зафиксирован в должностных инструкциях и иных внутренних регламентах банка.

Как показывает практика, во многих отечественных банках управление процессом дополнительного обучения персонала осуществляется на основе принципов «ликвидации болевых точек» (т.е. срочного обучения сотрудников, уже продемонстрировавших отсутствие необходимых работодателю компетенций) и «финансирования по остаточному принципу» (т.е. при наличии в бюджете кадровой службы свободного остатка средств). *В таких организациях конечная эффективность рассматриваемого направления развития персонала резко снижается под влиянием следующих недостатков:*

- приоритет обучения сотрудников непосредственно на рабочих местах;
- отсутствие долгосрочных программ дополнительного обучения персонала, отражающих перспективные потребности банка;
- сохранение порочной практики отбора банковских служащих, направляемых на обучение с отрывом от производства по принципу их наименьшей текущей загрузки;
- отсутствие эффективной мотивации обучения сотрудников в нерабочее время;
- отсутствие эффективных процедур контроля над результатами обучения и качеством оплачиваемых банком образовательных услуг.

Учитывая действие сформулированных выше недостатков, основной задачей службы персонала банка становится организация дополнительного обучения сотрудников на основе системного подхода и общепринятой технологической последовательности менеджмента (планирование процесса – организация процесса – мотивация участников процесса – контроль результатов). В табл. 7 показаны общие требования к организации рассматриваемого процесса.

**Методические требования к организации обучения
банковских служащих**

Методические требования	Условия практической реализации требования
Директивный характер обучения	Декларация в кадровой стратегии и закрепление в соответствующих регламентах банка принципа обязательности дополнительного обучения для всех категорий сотрудников, а также санкций к нарушителям данного требования в форме: <ul style="list-style-type: none"> – досрочного расторжения трудового договора при отказе от обучения в рабочее время; – прекращения отношений найма по истечении срока действия старого трудового договора при отказе от обучения в нерабочее время
Плановый характер обучения	Наличие в банке двух типов целевых плановых документов: <ul style="list-style-type: none"> – долгосрочной целевой программы концептуального характера; – оперативных план-графиков директивного характера
Соответствие потребностей и возможностей банка	Координация амбиций банка в области обучения персонала и его возможностей, прежде всего: <ul style="list-style-type: none"> – производственных (объем текущей загрузки сотрудников); – финансовых (наличие средств для оплаты обучения)
Комплексный охват обучения	Распространение обучения на все категории сотрудников банка – от топ-менеджеров до обслуживающего персонала
Индивидуальный подход к обучению	Подбор для каждой категории персонала наиболее рациональных программ, форм и методов обучения
Непрерывность обучения	Проведение обучения на регулярной основе с периодичностью, зависящей от специализации и должностного статуса соответствующего сотрудника
Мотивированность обучения	Разработка и внедрение специальных инструментов, мотивирующих: <ul style="list-style-type: none"> – службу персонала – к эффективной организации обучения персонала банка; – руководителей подразделений – к соблюдению корпоративных требований в организации обучения

Окончание таблицы 7

Методические требования	Условия практической реализации требования
	– обучаемых сотрудников – ответственно относиться к своему обучению и к самообучению
Персонификация ответственности	Наличие механизма санкций к нарушителям требований корпоративной программы дополнительного обучения

В последние десятилетия возможности работодателей по организации дополнительного обучения персонала существенно расширились за счет появления новых информационных технологий заочного преподавания – системы открытого образования. Открытое (или виртуальное) образование является особенно актуальным для банков, расположенных в небольших городах, где обычно отсутствуют какие-либо образовательные учреждения нужного профессионального профиля. В отличие от традиционной заочной формы обучения здесь уже не требуется регулярное личное появление обучаемых сотрудников в колледже или вузе во время сессии. Для получения доступа к необходимым информационно-образовательным ресурсам, а также для сдачи экзаменов и зачетов обучаемому сотруднику банка достаточно располагать компьютером, подключенным к сети Internet. Не менее эффективно рассматриваемые технологии могут применяться и в системе корпоративного обучения непосредственно на рабочих местах.

5. Управление процессом дополнительного обучения персонала

В соответствии с требованиями системного подхода управление данным процессом проходит четыре технологических этапа: планирование процесса, организация процесса, мотивация процесса и контроль за процессом. Каждый этап состоит из нескольких направлений. Рассмотрим эти направления по технологическим этапам.

Планирование процесса дополнительного обучения персонала

Первое направление – планирование потребностей сотрудников банка в дополнительном обучении. Оно осуществляется путем сопоставления профессиональных компетенций, фактически имеющихся у конкретного сотрудника на момент оценки, с требованиями.

Второе направление – планирование возможностей банка по финансированию дополнительного обучения. Оно осуществляется финансовой службой с использованием традиционных методов распределения.

Третье направление – планирование возможностей подразделения по высвобождению сотрудников для дополнительного обучения. Оно осуще-

ствляется руководителями подразделений на основании проведенного ими анализа степени интенсивности текущей загрузки.

Четвертое направление – разработка и утверждение целевой программы по данному направлению кадровой работы банка на основе оперативных плановых документов. Реализация этой задачи осуществляется службой персонала и ее непосредственным руководителем – вице-президентом банка.

Организация процесса дополнительного обучения персонала

Первым его направлением выступает выбор образовательных программ, наиболее отвечающих потребностям конкретных подразделений и сотрудников, а также соответствующим возможностям банка. Сегодня на отечественном рынке услуг профессионального образования предлагается обширный перечень разнообразных программ: повышения квалификации, стажировки, профессиональной переподготовки, дополнительного (второго) высшего профессионального образования, среднего профессионального образования, высшего профессионального образования.

Вторым направлением организации процесса дополнительного обучения выступает выбор образовательных учреждений и организация взаимодействия с ними.

Третьим направлением выступает реализация оперативных планов дополнительного обучения сотрудников вне банка или в его учебном центре. Обеспечивается службой персонала банка с привлечением руководителей структурных подразделений и финансовой службы.

Четвертое направление – организация обучения сотрудников на рабочих местах. Здесь используются как традиционные, так и инновационные образовательные технологии.

Мотивация процесса дополнительного обучения персонала

Наличие соответствующей мотивации всех участников процесса дополнительного обучения сотрудников банка является необходимым условием его эффективности. Практика показывает, что использование разнообразных санкций в отношении нарушителей установленных требований должно обязательно дополняться механизмом поощрения наиболее активных и ответственных участников. Поэтому одной из функций службы персонала является разработка конкретных методик, их внедрение, апробация и последующая актуализация.

Контроль за процессом дополнительного обучения персонала

Разработка общего порядка и прикладных механизмов контроля осуществляется специалистами службы персонала. Практически контрольные мероприятия реализуются:

- службой персонала банка;
- финансовой службой банка;
- руководителями подразделений, в которых работают обучаемые сотрудники;
- персональными кураторами и наставниками из числа сотрудников банка;
- персональными кураторами, работающими в сторонних для банка организациях, где проходят стажировку его сотрудники;
- специалистами корпоративного учебного центра банка;
- специалистами сторонних для банка образовательных учреждений.

Контроль обучаемых осуществляется с использованием различных методов, дифференцированных по конкретным программам дополнительного обучения.

Контроль за общей эффективностью процесса дополнительного обучения осуществляет служба персонала банка и лично вице-президент банка по персоналу. При этом используются следующие критерии оценки:

- динамика выявленных ошибок и нарушений в работе банка, причиной которых стала недостаточная квалификация сотрудников;
- динамика инициативных увольнений сотрудников, поводом для которых стала невозможность повышения профессиональной квалификации;
- динамика числа программ дополнительного обучения, сорванных по вине обучаемых сотрудников, руководителей подразделений или штабных служб банка;
- соблюдение в структурных подразделениях требований, установленных планом-графиком дополнительного обучения;
- результаты дополнительного обучения подчиненных вне банка, подтвержденные руководителями структурных подразделений;
- эффективность работы службы персонала по рассматриваемому направлению, подтвержденная руководителями структурных подразделений;
- отсутствие замечаний со стороны финансовой службы в адрес службы персонала по вопросу целевого использования средств, выделенных на дополнительное обучение.

6. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента

Основной целью управления профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента является оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в замещении руководящих должностей на всех уровнях управления. *Процесс управления профессиональной карьерой осуществляется в следующей технологической последовательности:*

- планирование резерва на выдвижение;
- отбор кандидатов в состав резерва;

- специальная подготовка кандидатов в состав резерва;
- зачисление в состав резерва при удовлетворительной оценке результатов подготовки;
- назначение на руководящую должность;
- содействие адаптации вновь назначенного руководителя на новом рабочем месте;
- планирование дальнейшей карьеры.

В системе персонального менеджмента кредитных организаций проблема управления профессиональной карьерой традиционно рассматривается в качестве одной из приоритетных. Это определяется специфической банковской деятельностью, исключающей наличие в штате менеджеров так называемых чистых администраторов. Под ними понимаются должностные лица, профессионально владеющие вопросами организации управления, но никогда не принимающие участия в решении вопросов сугубо «технологического» характера. В банковском секторе экономики даже президент (управляющий, директор) банка должен быть финансистом по образованию. Это четко закреплено в соответствующем регламенте Банка России.

В отечественных условиях проблема эффективного управления профессиональной карьерой особенно актуальна в силу:

- нестабильности российских финансовых рынков, требующей от руководителей всех уровней более быстрой реакции и способности принимать адекватные решения (по параметрам высшей управленческой квалификации);
- специфики трудового менталитета отечественного персонала, в частности традиционного для большинства россиян подсознательного недоверия к профессиональным и особенно моральным качествам руководителя;
- отсутствия традиций корпоративной культуры и эффективной системы корпоративного управления в банковском бизнесе, которые во многих зарубежных банках формировались на протяжении столетий.

Таким образом, как зарубежный опыт, так и отечественные условия требуют организации управления профессиональной карьерой сотрудников на основе системного подхода и четко сформулированных стратегических приоритетов, адекватных условиям функционирования конкретного банка.

7. Стратегия управления профессиональной карьерой

Эффективное управление профессиональной карьерой предполагает необходимость предварительного решения и закрепления в кадровой стратегии банка следующих двух стратегических приоритетов:

- выбора приоритетного подхода к замещению руководящих должностей любого уровня;

- выбора главного критерия отбора потенциальных менеджеров из числа сотрудников, занимающих рабочие места категории «исполнители».

Основным (первым) элементом политики управления профессиональной карьерой выступает выбор приоритетного для конкретного банка стратегического подхода к удовлетворению потребностей в руководящих кадрах.

Первый вариант предполагает приоритетную ориентацию на использование собственного потенциала банка, при котором будущие руководители выдвигаются из числа штатных сотрудников.

Рассматриваемый вариант имеет ряд стратегически значимых преимуществ:

- управление профессиональной карьерой приобретает методически заверченный характер, начиная от предварительной оценки кандидата на выдвижение и до его первичной адаптации после назначения на соответствующую должность;

- обеспечивает ориентацию системы управления профессиональной карьерой на удовлетворение специфических потребностей конкретного банка и конкретного структурного подразделения;

- категории руководителей, прошедших в конкретном банке все ступени карьерного роста, являются естественными носителями его корпоративных традиций и корпоративной культуры;

- в подсистеме мотивации персонала появляется дополнительный эффективный инструмент воздействия на сотрудников, связанный с неограниченными возможностями для успешной карьеры.

Вместе с тем реализация первого варианта связана с определенными недостатками:

- руководитель, связавший с конкретным банком основную часть своей трудовой биографии, объективно имеет относительно ограниченный профессиональный кругозор, особенно при отсутствии специальных программ дополнительного обучения;

- реализация рассматриваемого варианта потенциально способна ухудшить состояние психологического климата в коллективе. Практика показывает, что назначение на должность руководителя структурного подразделения одного из кадровых его сотрудников часто провоцирует увольнение нескольких других специалистов, причем далеко не худших.

Второй вариант предполагает приоритетную ориентацию на замещение большинства руководящих должностей среднего и высшего звена менеджерами, уже подтвердившими свои профессиональные компетенции в сторонних кредитных организациях.

Преимущества варианта:

- возможность предложений со стороны руководителей, знакомых с организацией соответствующей работы в других банках, следовательно имеющих более обширный профессиональный кругозор;
- отсутствие угрозы переноса на подчиненных личных симпатий и антипатий, возникших до момента назначения на руководящую должность.

Недостатками рассматриваемого варианта являются:

- невозможность формирования и поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
- реальная угроза преемственности руководящих кадров из-за систематических инициативных увольнений молодых руководителей, не видящих в этом банке перспектив служебного роста;
- невозможность полноценной проверки соответствия профессиональных компетенций приглашенного со стороны руководителя установленным в банке требованиям. Факт успешной профессиональной деятельности в сторонней организации не дает надежных гарантий столь же эффективной работы менеджера в новых для него условиях.

Вторым элементом политики управления профессиональной карьерой выступает приоритетный для конкретного банка критерий отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Первый вариант предполагает приоритетную ориентацию на обязательное наличие у кандидата качеств, необходимых успешному лидеру (стремление лично участвовать в решении любых производственных проблем и другие, включая негативные, например капризность или завышенная самооценка).

Второй вариант предполагает приоритетную ориентацию на обязательность наличия у кандидата должных профессиональных компетенций. Наличие у сотрудника соответствующих личностных качеств выступает при этом как желательное, но не обязательное условие.

Как показывает практика, оба варианта имеют свои преимущества и недостатки, но наиболее целесообразным для любых банков, формирующих резерв на выдвижение, наиболее целесообразным является первый вариант.

8. Управление процессом подготовки руководителей

Конечной целью управления процессом подготовки руководителей является приведение профессиональных и, по возможности, личностных компетенций обучаемых в соответствие с требованием, предъявляемым по намеченному к замещению рабочему месту.

Субъектами управления выступают все менеджеры организации, деятельность которых координируется службой персонала. Основными объектами управления выступают как потенциальные, так и уже состоявшиеся

руководители. В процессе подготовки должны обеспечиваться следующие *методические требования*:

– дифференциация обучения в зависимости от уровня планируемого назначения, т.е. использования трех базовых схем подготовки – для младшего, среднего и высшего управленческого персонала;

– сочетание в рамках каждой из трех указанных схем нескольких форм подготовки;

– закрепление за каждым обучаемым персонального куратора, организующего и контролирующего весь процесс обучения.

Перечень наиболее распространенных форм подготовки руководителей, дифференцированных по их категориям, отражен в табл. 8.

Таблица 8

Базовые схемы подготовки руководящих кадров банка

Категория рабочих мест, намеченных к замещению	Схема специальной подготовки	Контроль и оценка результатов подготовки
Руководители младшего звена	1-й этап: обучение на рабочих местах или в корпоративном учебном центре 2-й этап: краткосрочный курс теоретической подготовки менеджеров	– промежуточные контрольные мероприятия и итоговая аттестация
Руководители среднего звена	1-й этап: полный курс теоретической подготовки менеджеров 2-й этап: назначение на должность заместителя руководителя соответствующего подразделения 3-й этап: стажировка в стороннем банке	– промежуточные контрольные мероприятия; – заключение по результатам стажировки; – итоговая аттестация
Руководители высшего звена	1-й этап: полный курс подготовки в элитных центрах повышения квалификации топ-менеджеров 2-й этап: стажировка в стороннем банке 3-й этап: реализация самостоятельного бизнес-проекта	– защита выпускной квалификационной работы; – заключение по результатам стажировки; – оценка результатов реализации бизнес-проекта; – итоговая аттестация

Обучение на рабочих местах применяется только для подготовки управленческого персонала младшего звена – руководителей первичных трудовых коллективов, т.е. групп исполнителей в составе структурных подразделений банка.

Назначение на должность заместителя руководителя подразделения обычно используется при подготовке менеджеров среднего (иногда – и высшего) звена и является наиболее распространенной и эффективной формой повышения управленческой квалификации. Она позволяет за относительно короткий срок ввести обучаемого менеджера в курс всех проблем, связанных с исполнением соответствующих должностных функций.

Обучение в специализированных учебных центрах по программам повышения управленческой квалификации рассматривается как один из обязательных элементов специальной подготовки менеджеров любого уровня. Оно ориентировано на получение углубленных теоретических знаний и определенных практических навыков в области общего и прикладного менеджмента.

Стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных, используется как форма подготовки, дополняющая теоретическое обучение управленческого персонала среднего и высшего звена. Стажировка дает возможность познакомить стажера с опытом организации управления в других банках, т.е. расширить его профессиональный кругозор.

Реализация самостоятельного бизнес-проекта выступает наиболее эффективным методом подготовки руководителей высшего звена. В небольших и средних банках данная форма реализуется путем предложения обучаемому руководителю самостоятельно разработать и реализовать инновационный бизнес-проект, возможными целями которого являются:

- разработка и организация продвижения на рынок нового банковского продукта;
- привлечение на обслуживание нового VIP-клиента;
- разработка, внедрение, апробация и перевод в режим постоянной эксплуатации новой технологии внутрибанковского менеджмента.

В крупных банках, развивающих филиальную сеть, потенциальному топ-менеджеру, помимо рассмотренных выше проектов, может быть также предложено самостоятельно подготовить и реализовать комплекс мероприятий по созданию, выводу и закреплению на рынке нового регионального отделения.

9. Первичная адаптация вновь назначенных руководителей

Данный процесс рассматривается как необходимый элемент управления профессиональной карьерой. Практика показывает, что период пер-

вичной адаптации руководителя на новом рабочем месте может занимать от одного месяца до года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от эффективности помощи, которую оказывают вновь назначенному менеджеру вышестоящий руководитель, служба персонала и, естественно, подчиненные. Банк объективно заинтересован в сокращении периода адаптации новых руководителей, поскольку на первом этапе их работы в новой должности существенно выше вероятность, во-первых, принятия ошибочных решений, а во-вторых, межличностных конфликтов с подчиненными и коллегами из других подразделений организации. *Управление процессом первичной адаптации руководителей включает в себя несколько базовых направлений.*

Первым и главным из них является постоянная консультационная помощь со стороны вышестоящей инстанции. Помощь может осуществляться не только при принятии наиболее ответственных управленческих решений, но и в режиме оперативного мониторинга и поддержки недавно назначенного менеджера.

Основной методической проблемой выступает соблюдение вышестоящим руководителем того рационального предела, за которым подобная поддержка превращается в мелочную опеку. Для превращения подобного исхода вышестоящий руководитель должен соблюдать несколько простых правил:

- 1) сразу согласовать с подчиненным руководителем перечень вопросов, которые до завершения периода первичной адаптации должны решаться с обязательным предварительным согласованием с вышестоящей инстанцией;
- 2) в конце каждой рабочей недели оба руководителя должны встречаться для обсуждения результатов завершенного и планов очередного периода;
- 3) по мере прохождения адаптационного периода вышестоящей инстанции необходимо постоянно снижать уровень подобной поддержки.

Вторым направлением является целевая методическая помощь со стороны службы персонала. В процессе первичной адаптации назначенного руководителя данная служба несет прямую ответственность за создание наиболее благоприятных условий его деятельности (консультации психолога, краткосрочные семинары и тренинги, передача новинок из специальной литературы и т.п.).

Наиболее трудоемким направлением является обеспечение поддержки руководителю со стороны возглавляемого трудового коллектива. Практика персонального менеджмента показывает, что наиболее распространенной причиной, затрудняющей первичную адаптацию руководителей низшего и среднего звена, является субъективное неприятие их в трудовых коллективах. При этом специфика банковской деятельности определяет возможность использования подчиненными, недовольными назначенным

руководителем, самой широкой номенклатуры неформальных методов противодействия: прямой саботаж, «подстава» руководителя и т.д.

Иногда назначение нового руководителя вызывает в коллективе скорее настороженность и психологический дискомфорт, а не откровенно негативную реакцию. *При этом используются два метода коррекции психологического климата:*

во-первых, собеседование психолога с коллективом соответствующего подразделения в отсутствие его нового руководителя. Задачей собеседования является разъяснение вопроса, в чем именно состоят основные проблемы процесса адаптации и почему в ее скорейшем завершении в равной степени заинтересованы как руководитель, так и возглавляемый им коллектив.

во-вторых, индивидуальные собеседования с неформальными лидерами соответствующего подразделения, целью которых является их привлечение на сторону молодого руководителя в целях обеспечения помощи в его адаптации.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 6

1. Чем вызвана необходимость испытательного срока?
2. Общая продолжительность испытательного срока.
3. Американский опыт в организации испытательного срока.
4. Порядок организации испытательного срока в отечественных банках.
5. Цель и задачи адаптации новых сотрудников.
6. Профессиональная адаптация.
7. Психологическая адаптация.
8. Методические требования к организации психологической адаптации.
9. Методы ускорения при практической реализации процесса психологической адаптации новых сотрудников.
10. Предварительное обучение сотрудников: цель, методы, сроки.
11. Предварительная стажировка.
12. Первичное обучение молодых специалистов.
13. Первичное обучение выпускников общеобразовательных средних школ.
14. Роль и значение дополнительного обучения персонала.
15. Методические требования к организации обучения банковских служащих.
16. Новые технологии обучения персонала: виртуальное (открытое) образование, корпоративное обучение.
17. Планирование процесса дополнительного обучения персонала.
18. Организация процесса дополнительного обучения персонала.

19. Мотивация процесса дополнительного обучения персонала.
20. Контроль за процессом дополнительного обучения персонала.
21. Контроль за общей эффективностью процесса дополнительного обучения.
22. Технологическая последовательность процесса управления профессиональной карьерой.
23. Актуальность управления профессиональной карьерой.
24. Стратегия управления профессиональной карьерой.
25. Выбор приоритетного подхода к замещению руководящих должностей любого уровня.
26. Достоинства и недостатки использования собственного потенциала банка.
27. Преимущества и недостатки приоритетной ориентации на замещение должностей представителями из других организаций.
28. Отбор кадров в состав резерва на выдвижение.
29. Методические требования к управлению процессом подготовки руководителей.
30. Формы подготовки руководителей по их категориям.
31. Обучение на рабочих местах.
32. Обучение в специализированных учебных центрах.
33. Стажировки в других кредитных организациях.
34. Реализация самостоятельного бизнес-плана.
35. Первичная адаптация вновь назначенного руководителя.
36. Методы коррекции психологического климата в коллективе с вновь назначенным руководителем.

Тема 7

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Административные методы

Административные методы являются способом осуществления управленческого воздействия на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Различают пять основных способов административного воздействия.

1. *Организационные воздействия* основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала банка. К ним относятся устав, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание банка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов и обязательно вводятся в действие приказом банка. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

2. *Распорядительные воздействия* направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления банком в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является *приказ*. Он обязывает подчиненных точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечет за собой соответствующую санкцию (*наказание*). Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения (если необходимы), сроки исполнения решения, контроль исполнения.

3. *Дисциплинарная ответственность и взыскания* применяются в случае нарушения трудового законодательства, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работника. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине, от него не зависящей (отсутствие нор-

мальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Дисциплинарная ответственность предусматривает *такие меры, как замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.*

4. *Материальная ответственность и взыскание* выражаются в обязанности работников возместить ущерб, причиненный действием или бездействием банку, в котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный банку, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещен банком. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб банку в пределах, предусмотренных гражданским законодательством.

5. *Уголовная ответственность и наказание* наступают в случае совершения преступления, которое характеризуется как общественно опасное деяние в виде противоправных действий или бездействий. Общественная опасность, вредоносность указанного деяния выражается в причинении либо создании угрозы причинения ущерба правоохраняемым интересам. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на основании закона.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных затрат реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах, к которым относятся крупные банки (Сбербанк, ВТБ).

2. Экономические методы

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

1. *Хозяйственный расчет* является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат банка на услуги с результатами хозяйственной деятельности (выручка), полном возмещении расходов за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности услуг, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Хозрасчет позволяет сочетать интересы банка с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчет основан на

самостоятельности, когда банки являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями услуг. Самоокупаемость банка определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом деятельности и развития банка за счет собственной прибыли.

2. *Оплата труда* является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих, руководство банка определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его номинальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии банка. *Вознаграждение* определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты деятельности банка в конкретные периоды времени. *Премия* напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием банка – прибылью.

3. *Развитие системы премирования из прибыли* состоит из следующих направлений:

- наличие четкого положения о премировании;
- премирование персонала из прибыли в виде процента (бонуса) к должностному окладу;
- распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений банка и внутри самого коллектива;
- развитие выплат материальной помощи из прибыли с учетом личности работника и различных ситуаций.

4. *Поощрение роста материальных потребностей:*

- предоставление работникам беспроцентных (или льготных) ссуд на приобретение товаров длительного пользования, строительство жилья;
- обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильем (общежитием);
- предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т.д.).

5. *Развитие социального и муниципального обеспечения:*

- создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счет банка;
- страхование работников за счет банка;

– обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве услуг и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов, включая банкротство.

3. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Социологические методы управления

Эти методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами деятельности банка, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Классификация социологических методов включает девять элементов.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования (анкетирование, интервьюирование, интервью, социометрические методы, метод наблюдения, собеседование) предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения

конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. В светском обществе вполне допустимо наличие нескольких моралей: государственной, общественной, религиозной, групповой и личной. В настоящее время идет процесс формирования корпоративной морали.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. При партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненными, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям, семейные.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. История соревнования идет из глубины веков. Оно являлось формой выживания лучших представителей рода – сильных, умных, мужественных, здоровых – и в итоге стало движущей силой развития общества.

Общение – это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Переговоры – это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год)

проводить социологические исследования в коллективе, особенно полезно знать мнение коллектива о руководителе.

Психологические методы управления

Психология – это наука о психике и закономерностях ее проявления и развития в процессе деятельности человека. Классификация элементов, регулируемых с помощью психологических методов, включает 14 направлений.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива банка. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба кредитной организации, состоящая из социальных психологов.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сфер деятельности. В сфере управления типизация личностей имеет важное значение в совместном анализе с мотивацией и поведением в социальной группе. Существуют следующие типы личности: организаторский, аналитический, инженерный, творческий, интуитивный.

Темперамент является очень важной характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический.

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Экстраверт – чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Интроверт – замкнут, в поведении исходит из внутренних побуждений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чуждыми.

Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний и низкий). Способности рационального мышления – неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам.

Методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Художественные образы используются для эстетического и культурного воспитания сотрудников банка, прежде всего молодежи. Психологические образы являются идеальной формой отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. Психологические образы на чувственной ступени познания формируются на основе понятий, суждений и умозаключений.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Различают такие виды чувств: нравственные, эстетические, патриотические, интеллектуальные.

Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Психологи различают несколько тысяч различных проявлений эмоций. В зависимости от реакции эмоции могут быть положительными, отрицательными и амбивалентными (ревность, соперничество, флирт, намек и др.).

Настроение – характеризует слабо выраженное эмоциональное переживание, чувство, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности. Бурные проявления эмоциональных переживаний переходят в аф-

фект. Аффект длится обычно недолго, но человек успевает в короткие мгновения сказать «все, что он думает», потратить огромное количество эмоциональной энергии.

Стрессы – это давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Стрессы, связанные с работой, способствуют целому ряду заболеваний (гипертония, язвы пищеварительных путей, колиты, депрессия и ряд других).

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приемов из перечисленных выше. К числу рациональных психологических методов воздействия на персонал, как показала практика, относятся: формирование хорошего психологического климата, эффективное использование технологических методов мотивации (внушение, убеждение, поражение, вовлечение, побуждение), проведение психологического тестирования сотрудников, проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.

4. Коммуникации. Переговоры

Термин «коммуникации» широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Существуют различные виды коммуникаций – транспортные, инженерные, информационные. Общение людей также является коммуникативным процессом, играющим очень важную роль.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных или письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Остановимся на основных факторах, оказывающих влияние на эффективность коммуникаций.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10 %.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого чело-

века (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35 % всех коммуникаций. К параметрам речи относятся: интонация, тембр голоса, темп речи, частота дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.

Способы обеспечения коммуникации достаточно хорошо известны людям, а именно: слушание, речь, чтение, письмо. Слушание является односторонним процессом, когда один собеседник говорит, а другой – воспринимает его информацию, не прерывая его. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45 % времени межличностных коммуникаций и, как ни странно, занимает последнее место по удельному весу с точки зрения внимания в процессе обучения.

Тип личности человека имеет важное значение в обеспечении эффективности коммуникаций. Определение типа личности в сфере банковской деятельности имеет огромное значение. Если вы распознали тип личности вашего собеседника, вы можете в соответствии с этим построить и адаптировать ваше предложение, чтобы оно наилучшим образом воспринималось данным человеком. Эта техника не является абсолютной гарантией успеха, но она дает вам одну из возможностей его добиться.

Индикатор модальности характеризует способы восприятия и передачи информации и является одним из важных элементов технологии нейролингвистического программирования, разработанной в США в период с 1975 по 1979 годы. Нейролингвистическое программирование представляет собой новую технологию эффективных коммуникаций. Упрощенно можно определить его как систему средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления.

Эффективность коммуникаций во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию. В зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

Кратко остановимся на переговорах. Переговоры представляют собой обмен мнениями с деловой целью. В жизни мы часто вступаем в переговоры, когда устраиваемся на работу, обговариваем с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждаем с деловыми партнерами банка условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара, заключаем договор аренды помещений и т.п. Если переговоры деловых партнеров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры подчиненного с руководством чаще всего происходят в неравных условиях.

Как правило, переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов.

Успех переговоров определяют их предварительная подготовка, эффективные коммуникации и знание техники переговоров. Перед каждым переговорами следует подновить знания и просмотреть материалы «эффективные коммуникации», чтобы вы могли сразу установить тип личности собеседника и подобрать приемы невербального общения. Процесс переговоров облегчит хорошее владение техникой ведения переговоров.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 7

1. Сущность административных методов управления персоналом.
2. Организационные воздействия.
3. Распорядительные воздействия.
4. Дисциплинарная ответственность и взыскания.
5. Материальная ответственность и взыскания.
6. Уголовная ответственность и наказания.
7. Сущность экономических методов управления персоналом.
8. Хозяйственный расчет.
9. Оплата труда.
10. Развитие системы премирования из прибыли.
11. Планирование роста материальных потребностей.
12. Развитие социального и медицинского обеспечения.
13. Сущность социально-психологических методов управления персоналом.
14. Социологические методы управления: роль и цели.
15. Классификация социологических методов (девять элементов).
16. Психологические методы управления: роль и цели.
17. Классификация психологических методов (четырнадцать направлений).
18. Виды коммуникаций.
19. Способы обеспечения коммуникаций.
20. Тип личности.
21. Переговоры: цель и значение, составные части, процесс, этика, анализ, подведение итогов.

Тема 8

МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1. Зарубежные теории мотивации

Под мотивацией понимается целенаправленное воздействие на отдельного человека и трудовые коллективы, обеспечивающее достижение задач, установленных вышестоящей инстанцией. Она является необходимым элементом технологии управления любыми процессами, в которых участвуют работники организации, и реализуется в любых отраслях и сферах деятельности. Отсутствие эффективной мотивации создает у работника безразличное отношение к своему труду, следовательно снижает его производительность.

Первые попытки разработать универсальные методы мотивации человека к труду осуществлялись еще в условиях рабовладельческого общества. Самым распространенным взглядом на решение этой проблемы была «теория кнута и пряника», т.е. рационального сочетания мер наказания и поощрения.

Системные научные исследования в области мотивации персонала начались на рубеже XIX – XX столетий. Проведем краткий обзор теорий мотивации наиболее известных и применяемых на практике, в том числе в банковском секторе экономики.

Теория «X», «Y» и «Z»

Первый значительный вклад в создание «классической теории мотивации» внес Ф.Тейлор, разработавший теорию «X». Далее эта теория была дополнена Д.Мак-Грегором, положившим в основу мотивации действие фактора «Y». Уже в конце XX века к ней добавилась теория «Z», автором которой стал В.Оучи. Сегодня их рассматривают в комплексе, как теорию «X», «Y» и «Z», хотя в ее основе лежат принципиально различные модели мотивации.

Теория «X» описывает тип работника, не столько профессиональные качества которого, сколько личностные не соответствуют требованиям работодателя.

Теория «Y» описывает тип работника, в высшей степени ответственно и творчески относящегося к трудовой деятельности и лояльного интересам работодателя.

Теория «Z» описывает тип работника, строящего свои отношения с работодателем на долгосрочной основе и принципе эффективной мотивации (прежде всего – экономической) добросовестного труда.

В нашей стране для идентификации этих типов используются другие обозначения: «кадровый балласт» (тип «X»), «трудоголики» (тип «Y») и «прагматики» (тип «Z»).

Работодатели стремятся привлечь на рынке трудовых ресурсов представителей прежде всего второго типа работников. Однако на практике в штате большинства организаций оказываются представители всех трех типов.

Теория потребностей А.Маслоу

В основу данной теории заложен принцип группировки потребностей человека с иерархическим ранжированием их по степени важности. Исходя из этого принципа, автор разработал «пирамиду потребностей», включающую в себя пять уровней:

- I (нижний) – физиологические потребности;
- II – потребность безопасности;
- III – потребность в принадлежности к социальной группе;
- IV – потребность в признании и уважении;
- V (верхний) – потребность к самовыражению.

А.Маслоу специально подчеркивал, что если конкретная потребность человека уже удовлетворена, то ее место как объекта мотивации немедленно занимает другая. При этом чем ближе потребность к вершине пирамиды, тем больше способов мотивации можно использовать для ее удовлетворения.

Теория К.Альдерфера

В этой теории также заложен принцип группировки потребностей человека как объектов последующей мотивации. В отличие от А.Маслоу, К.Альдерфер выделил только три группы потребностей, но также расположенных в иерархическом порядке.

Потребности существования, объединяющие физиологические потребности и потребности безопасности, по классификации А.Маслоу – нижний уровень.

Потребности связи, отражающие специальную природу человека и объединяющие потребности в принадлежности к социальной группе и потребность в признании и уважении, по классификации А.Маслоу – средний уровень.

Потребности роста, аналогичная потребность самовыражения по классификации А.Маслоу, – высший уровень.

От теории А.Маслоу рассматриваемая здесь теория отличается направленностью вектора движения удовлетворения потребностей различного уровня. А.Маслоу считает, что движение идет только снизу вверх, а

К.Альдерфер допускает и обратную направленность вектора движения. В случае, если человек не может удовлетворить потребность верхнего уровня, он стремится к удовлетворению потребности нижнего уровня, но с лучшим качеством.

Теория Д.Мак-Клелланда

Автор данной теории доказывает, что на поведение человека (в том числе связанное с его трудовой деятельностью) оказывают воздействие потребности достижения, соучастия и властвования. В отличие от рассмотренных выше теорий, указанные потребности не располагаются в определенной иерархической последовательности. У различных типов людей та или иная потребность может быть превалирующей.

Потребность достижения проявляется в постоянном стремлении человека к достижению поставленной цели наиболее эффективным на данный момент способом, желательно в индивидуальном порядке.

Потребность соучастия выражается в стремлении определенного типа людей к установлению не только профессиональных, но и личностных коммуникаций с коллегами по работе, построенных на принципах взаиморезультивания и взаимной поддержки.

Потребность властвования – в стремлении части людей к замещению позиций лидера в соответствующем коллективе.

Имеются также теории мотивации Ф.Герцберга, В.Врума, С.Адамса, Л.Портера-Э.Лоулера, которые в той или иной мере используются и в настоящее время.

2. Цель, формы и методика мотивации

Главной целью мотивации является создание у всех категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов. Последнее направление мотивации имеет особую актуальность для кредитных организаций, специфика которых не всегда позволяет детально формализовать не только выходные параметры, но и основные элементы управляемого процесса в части деятельности большинства специалистов.

Прикладные задачи подсистемы (мотивации):

- возможность комплексного воздействия на трудовое поведение сотрудника путем использования различных по характеру и целевой направленности форм и конкретных инструментов мотивации;

- создание дополнительных условий для обеспечения позитивного психологического климата в коллективе банка, на который влияют не

только абсолютные размеры дохода сотрудника, но и правильная организация механизма соответствующих выплат.

Учитывая рассмотренные ограничения при организации подсистемы, необходимо соблюдать следующие *методические требования*:

- во-первых, применяемые в организации механизмы мотивации должны быть дифференцированы по профессиональным категориям сотрудников;

- во-вторых, для обеспечения высокой функциональности подсистемы (т.е. удобства для непосредственных пользователей) следует отказаться от обширной номенклатуры используемых мотивационных инструментов и технически сложных методик расчета конкретных выплат;

- в-третьих, администрации банка следует обеспечить сочетание, с одной стороны, гласности самого порядка и конкретных условий мотивации, а с другой стороны, строгой конфиденциальности информации о конкретных размерах большинства выплат;

- в-четвертых, участие представителей профсоюза или других общественных организаций в разработке и эксплуатации процедур экономической и социально-экономической мотивации персонала является нежелательным;

- в-пятых, закон постоянного улучшения условий труда требует от работодателя обеспечить централизованную защиту заработка сотрудников от инфляционных процессов;

- в-шестых, при организации подсистемы необходимо учитывать:

- отраслевую специфику труда в банковском секторе экономики;

- особенности национального трудового менталитета россиян.

Конкретные элементы подсистемы систематизированы в табл. 9.

Таблица 9

Основные формы и прикладные инструменты мотивации персонала

Формы мотивации	Инструменты мотивации
Экономическая мотивация	– механизм основной оплаты труда; – механизм дополнительных вознаграждений (премий и иных выплат)
Социально-экономическая мотивация	– механизм коллективной социально-экономической поддержки; – механизм групповой социально-экономической поддержки; – механизм индивидуальной социально-экономической поддержки
Моральная мотивация персонала	– реализация в централизованном порядке; – реализация в децентрализованном порядке

Формы мотивации	Инструменты мотивации
Иные формы мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> – возможности горизонтального перемещения на новое рабочее место с более привлекательным характером должностных функций; – возможности успешной профессиональной карьеры; – возможности повышения уровня базового образования, профессиональных компетенций и профессионального кругозора

3. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала

В любой отрасли экономики или иной сфере профессиональной деятельности человека политика мотивации и механизмы ее практической реализации имеют свои особенности. Так, возможности экономической мотивации работников бюджетной сферы жестко ограничены. В сфере торговли заработная плата многих сотрудников прямо зависит от размеров фактически полученной выручки от реализации. В банковской деятельности следует учитывать отраслевые особенности, которые создают работодателям как дополнительные возможности, так и дополнительные сложности при формировании и эксплуатации подсистемы мотивации персонала.

К числу этих особенностей относятся:

- финансовые возможности по обеспечению функционирования подсистемы;
- уровень конкуренции на обслуживаемом банками рынке;
- специализация структурных подразделений;
- технология производства и реализация основных банковских услуг;
- характер труда банковских служащих;
- средний уровень интеллектуального развития, трудового самосознания и профессиональных амбиций банковских служащих;
- дополнительные требования, предъявляемые работодателем;
- степень конфиденциальности внутрибанковской информации.

Во-первых, банки как субъекты высокорентабельной сферы предпринимательства имеют лучшие возможности для создания и эксплуатации высокоэффективной подсистемы мотивации собственного персонала.

Во-вторых, высокий уровень конкуренции на банковских рынках определяет наличие на отраслевом сегменте рынка труда отношений конкуренции не только между работниками, но и между работодателями. Банки конкурируют между собой за возможность привлечь на работу:

- известных в отрасли топ-менеджеров и ведущих экспертов;

– бывших руководителей государственных органов, имеющих ценные для потенциального работодателя деловые и личные связи;

– банковских менеджеров с большим трудовым стажем, сформировавших за продолжительный период работы личную клиентскую базу, как правило, переходящую за ними от одного работодателя к другому.

Эти особенности определяют необходимость широкого использования в банковском секторе экономики *vis-à-vis*-трудовых договоров, которые в других отраслях являются исключением. В этих договорах предусматриваются индивидуальные условия экономической мотивации и «персональные социальные пакеты», не распространяющиеся на других сотрудников равной должностной категории.

В-третьих, организационная структура управления, исторически сложившаяся в большинстве современных банков, не допускает использования методов прямой экономической мотивации трудовых коллективов, равно как и сдельной формы оплаты труда отдельных работников. Поэтому они не в состоянии в индивидуальном порядке обеспечивать конкретный и измеримый финансовый результат – прибыль, к которой с помощью специального норматива можно было бы «привязать» размер премиального фонда подразделения.

В-четвертых, в рассматриваемой сфере деятельности очень затруднена практическая реализация многих методических принципов организации мотивации персонала, прежде всего – персонификации и оперативности реализуемых мероприятий. Причиной является значительный временной разрыв между завершением выполнения основных трудовых функций в рамках большинства банковских операций и получением конечных финансовых результатов (очень часто исчисляется несколькими годами).

В-пятых, по большинству рабочих мест в современном банке практически невозможно нормировать, следовательно в дальнейшем оценивать и мотивировать индивидуальные результаты труда.

В-шестых, сам характер трудовой деятельности большинства банковских служащих не позволяет работодателю использовать наиболее эффективные методы прямой экономической мотивации. Так, узкая специализация большинства отдельных рабочих мест в бизнес-подразделениях банка не допускает использования коллективной формы организации оплаты труда. В банковском секторе практически неприменима и сдельная форма оплаты труда из-за невозможности учета индивидуального вклада работника в коллективные результаты труда.

В-седьмых, повышенные требования банка к лояльности своих служащих требуют разработки и внедрения целого комплекса специальных методов мотивации, направленных на обеспечение успешного решения данной задачи. Это касается мотивации как сотрудников службы безопасности банка, так и других банковских служащих, оказывающих содействие в выполнении установленных ей функций. По очевидным причинам рас-

смаатриваемый комплекс методов мотивации имеет строго конфиденциальный характер.

4. Обеспечение подсистемы мотивации персонала

Эффективное функционирование любой системы управления и ее операционных подсистем предполагает наличие специального обеспечения принимаемых здесь управленческих решений. Учитывая, что рассматриваемая подсистема имеет изначально конфликтный характер, так как прямо затрагивает как индивидуальные, так и групповые интересы работников, требования к эффективности ее обеспечения всегда выше, чем по другим направлениям персонального менеджмента.

Информационное обеспечение подсистемы включает в себя совокупность формализованной информации, необходимой для принятия управленческих решений по вопросам мотивации всех категорий банковских служащих. Эта информация условно дифференцируется:

- на информацию постоянного характера, например о применяющихся схемах должностных окладов и дополнительных выплат, методиках оценки результатов деятельности сотрудников, сроках расчетов по заработной плате и т.п.;

- на информацию переменного характера, прежде всего о размерах выделенных на расчетный период лимитах затрат на оплату труда, конкретных начислений отдельным сотрудникам в форме основной и дополнительной оплаты.

За процесс функционирования первого информационного массива несет ответственность прежде всего служба персонала, за второй – руководители структурных подразделений, а также финансовая служба. Значительная часть циркулирующей здесь информации имеет конфиденциальный характер.

Финансовое обеспечение подсистемы имеет задачей удовлетворение потребностей в денежных средствах, необходимых для основной и дополнительной оплаты труда персонала, а также для его социально-экономической поддержки. Общая ответственность за планирование и осуществление этих затрат возлагается на бухгалтерию банка, а контроль за целевой и эффективной их реализацией – на службу внутреннего аудита. Планирование рассматриваемых затрат осуществляется на год, в поквартальном разрезе, с использованием лимитов по соответствующим статьям расходной части бюджета банка. При этом выделяются лимиты затрат:

- на основную оплату труда персонала;
- на дополнительную оплату труда персонала;
- на социально-экономическую поддержку персонала.

Технологическое обеспечение подсистемы определяется как совокупность формализованных процедур, дифференцированных по основным формам мотивации персонала банка, и включает в себя технологии:

- прямой экономической мотивации персонала;
- косвенной экономической мотивации персонала;
- моральной мотивации персонала;
- реализуемые в рамках смежных операционных подсистем персонального менеджмента, но прямо связанные с мотивацией (например, технологии аттестации или формирование резерва на выдвижение).

Основным методическим требованием к данному направлению обеспечения мотивации является его формализованное закрепление в соответствующих внутренних регламентах банка.

Нормативно-методическое обеспечение подсистемы рассматривается как совокупность внутренних нормативно-методических документов, регламентирующих подсистему мотивации персонала на всех уровнях управления. При разработке могут быть использованы два подхода, предполагающие формирование либо сводного документа, определяющего все аспекты и направления подсистемы, либо несколько специальных регламентов, например:

- Положение о порядке оплаты труда персонала;
- Положение о порядке премирования персонала;
- Положение о порядке социально-экономической поддержки персонала;
- Положение об организации моральной мотивации персонала;
- Методические рекомендации руководителям структурных подразделений по организации мотивации их сотрудников.

Основными методическими требованиями к этим регламентам является их функциональность (т.е. удобство при использовании), конкретность и лаконичность. Необходимым условием обеспечения их эффективности выступает экспериментальная апробация с последующей корректировкой по ее результатам.

5. Организация основной оплаты труда

Специфика банковской сферы, как уже отмечалось, не позволяет использовать большинство прогрессивных форм оплаты труда, ориентированных на конечные результаты деятельности персонала и хорошо зарекомендовавших себя в других сферах экономики. В силу этого выбор механизмов основной (т.е. имеющей наибольший удельный вес в совокупном заработке сотрудника) оплаты труда в кредитной организации объективно ограничен, что требует от ее руководителя использования нестандартных подходов.

Фиксированные должностные оклады являются исторически сложившейся и самой распространенной в большинстве стран формой основной оплаты труда. Первоначально должностные оклады определяются по каждой группе рабочих мест (например, кассир, старший менеджер, ведущий специалист, директор департамента). Они фиксируются в штатном расписании, обычно, в определенном диапазоне («вилка должностного оклада»). При найме конкретного сотрудника ему устанавливается фиксированный должностной оклад в соответствии с замещаемой должностью. Конкретный его размер в указанном диапазоне определяется профессиональными компетенциями нанятого работника, выявленными в процессе отбора и последующего испытательного срока. Сумма оклада фиксируется в трудовом договоре и выплачивается сотруднику ежемесячно в соответствии с фактически отработанным рабочим временем. При необходимости изменения размеров должностного оклада в рамках, установленных для конкретной должности, требуется провести аттестацию сотрудника, оформить соответствующие кадровые документы и перезаключить трудовой договор, внося в него необходимые изменения. В аналогичном порядке оформляется изменение должностного оклада, связанного с перемещением сотрудника на другую должность.

В негосударственном секторе экономики размеры должностных окладов самостоятельно определяются каждым работодателем, что вызывает их резкую дифференциацию как по сферам предпринимательской деятельности, так и по конкретным организациям.

В некоторых организациях, в том числе и кредитных, должностные оклады сильно различаются не только по группам должностей, но и по структурным подразделениям. Так, в некоторых банках все сотрудники отдела кредитных операций имеют должностные оклады, на 25 – 30 % превышающие оклады их коллег, занимающих аналогичные должности в отделе расчетно-кассового обслуживания.

Сегодня фиксированные должностные оклады используются для оплаты труда подавляющего большинства банковских служащих. Их очевидным преимуществом является простота расчета размеров конкретных выплат (особенно при использовании современных информационных технологий) и отсутствие каких-либо дополнительных обязанностей у руководителей структурных подразделений. Кроме того, они адаптированы к психологии самих банковских служащих, не давая им оснований для регулярных конфликтов с руководителями по поводу текущих размеров основной оплаты труда.

Вместе с тем механизм прямой экономической мотивации, основанный на фиксированных должностных окладах, имеет *принципиальные недостатки*, существенно снижающие конечную эффективность рассматриваемого здесь направления экономической мотивации персонала. *Главным недостатком* фиксированных окладов является полное отсутствие зави-

симости их размеров от текущих результатов трудовой деятельности сотрудника. Фиксированный оклад воспринимается большинством россиян как оплата не результатов труда, а самого процесса труда, т.е. фактического пребывания на рабочем месте. Таким образом, даже очень высокий уровень этих окладов в нашей стране не гарантирует работодателю не только стремления большинства работников к максимальной продолжительности своего труда, но и хотя бы добросовестного отношения к принятым на себя трудовым обязательствам.

Вторым недостатком механизма мотивации, основанного на фиксированном окладе, является невозможность реализации с его помощью каких-либо штрафных санкций к сотрудникам, допустившим прямые нарушения установленных должностных функций в течение расчетного периода (действующими законами в России не допускаются).

При учете изложенных недостатков использование фиксированного должностного оклада как основного инструмента прямой экономической мотивации персонала в отечественных условиях, в том числе и в банковском секторе, должно быть ограничено. Так, *данный инструмент целесообразно использовать для мотивации следующих категорий сотрудников банка:*

– менеджеров и экспертов высшего и среднего звена, должностной статус которых предполагает высокую ответственность перед работодателем за как минимум добросовестное исполнение своих трудовых обязательств;

– младшего обслуживающего персонала (рабочих хозяйственных служб, уборщиц и т.п.) как контингента, практически не влияющего на результаты работы банка, в отношении которого более целесообразно использовать прямые административные санкции.

Рассмотрим два варианта (или схемы) основной оплаты труда сотрудников, наиболее полно отвечающих условиям труда основной части банковских служащих и сформированным ранее методическим требованиям к организации их экономической мотивации.

Оба варианта предполагают сочетание фиксированного должностного оклада и ежемесячной доплаты к нему.

Механизм, основанный на условно-постоянных доплатах к должностному окладу, применяется для основной оплаты труда большинства банковских служащих в лице «исполнителей», а также руководителей и специалистов нижнего звена. В штатном расписании по соответствующей должности устанавливается должностной оклад и фиксированная доплата к нему. Размер доплаты значительно превышает величину фиксированного оклада и в совокупности с ним составляет планируемую банком величину основной оплаты труда по данному рабочему месту. Например, при планируемом заработке сотрудника в размере 15 тыс.руб. фиксированный оклад должен составлять 3 тыс.руб., а доплата – 12 тыс.руб. Как уже отмечалось,

на доплату не распространяется законодательный запрет на прямые штрафные санкции. Поэтому при нарушении сотрудником установленных работодателем требований в течение расчетного месяца она может быть уменьшена или отменена полностью. Таким образом обеспечивается прямая мотивация сотрудника как минимум к добросовестному исполнению принятых трудовых обязательств по отношению к работодателю.

Механизм, основанный на условно-переменных доплатах к должностному окладу, применяется для основной оплаты труда ограниченного контингента банковских служащих. К ним относятся преимущественно высококвалифицированные специалисты, результаты трудовой деятельности которых отвечают следующим двум условиям:

– обеспечиваются в индивидуальном порядке (не считая официально прикрепленного к специалисту ассистента, технического исполнителя или стажера);

– имеют исчисляемый за конкретный временной период финансовый эквивалент (чаще всего обеспеченный банку доход).

В их число могут быть включены, например, трейдеры (брокеры), работающие на «игровом» сегменте фондового или валютного рынка, риэлторы, консультанты, оказывающие клиентам банка платные консалтинговые услуги, некоторые специалисты отдела трастовых операций. Механизм их основной оплаты труда, наряду с ограниченным по размеру фиксированным окладом, включает индивидуальную «плавающую» доплату, выплачиваемую за определенный период времени (месяц или квартал). Размер доплаты определяется фиксированным процентом от фактически обеспеченного за период финансового результата (например, дохода, полученного по выполненному договору на оказание консалтинговых услуг, или комиссионного вознаграждения за перепроданную недвижимость). Таким образом, соответствующий специалист мотивируется не только к добросовестному исполнению принятых трудовых обязательств, но и к обеспечению максимального конечного результата. К этой категории специалистов, как правило, оперативные экономические санкции не предусматриваются и квартальные премии на них не распространяются

6. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала

В настоящем подразделе рассматриваются инструменты дополнительной экономической мотивации, адаптированные к условиям труда различных категорий банковских служащих. При необходимости эта номенклатура может быть расширена, исходя из текущих условий и возможностей конкретного банка.

Квартальные премии предназначены для дополнительной экономической мотивации той части сотрудников банка, основная оплата труда ко-

торых осуществляется с использованием механизма условно-постоянных доплат к фиксированному должностному окладу. Квартальные премии зависят от оценки трудовых результатов премируемых сотрудников и распределяются в порядке, приведенном в табл. 10.

Таблица 10

Основные технологические этапы распределения квартальной премии

Содержание этапа	Ответственная инстанция	Механизм распределения
Определение общей суммы премии, выделяемой для организации в целом	Совет директоров	Процент от чистой прибыли, обеспеченной банком за расчетный период
Определение доли каждого структурного подразделения	Финансовая служба	Пропорционально удельному весу фактически использованного фонда основной оплаты труда в аналогичном суммарном показателе организации
Возможное перераспределение доли подразделений	Правление банка	Обоснованные серьезные претензии к результатам деятельности в расчетном квартале
Определение премий руководителей подразделений	Топ-менеджеры, курирующие соответствующие подразделения	Общая оценка конечных результатов работы подразделения и роль в этом его руководителя
Распределение премий между конкретными сотрудниками подразделений	Руководитель подразделения	Результаты текущей оценки индивидуальных трудовых результатов

Вознаграждение по итогам года, как и квартальная премия, широко применяется российскими работодателями и при традиционном подходе к его начислению имеет столь же низкое мотивирующее воздействие. На получение данного вознаграждения может претендовать любой сотрудник, отработавший полный календарный год и не допустивший в течение этого периода серьезных нарушений трудовой и производственной дисциплины. Размер этих вознаграждений напрямую зависит от размера должностного оклада, составляя одну-две его базовых величины (в зависимости от финансовых возможностей конкретного работодателя). Поэтому рассматриваемое вознаграждение в еще большей степени, чем квартальная премия,

психологически воспринимается персоналом в качестве гарантированной выплаты (что подтверждается общераспространенным неформальным определением его как «тринадцатая зарплата»).

Бонусы топ-менеджерам банка выступают единственным инструментом дополнительной экономической мотивации для данной категории персонала. Они рассчитываются по итогам завершеного финансового года процентом от чистой прибыли организации. Указанный процент определяется Советом директоров банка (или действующим при нем Комитетом по вознаграждениям) и носит индивидуальный характер. Самый высокий процент устанавливается первому руководителю банка, проценты заместителей зависят от значимости возглавляемого направления. Информация о конкретной величине «доли в прибыли банка» фиксируется в трудовом договоре каждого из топ-менеджеров и имеет статус «абсолютно конфиденциальной».

При отсутствии серьезных нарушений в работе вознаграждение топ-менеджеров по итогам года начисляется автоматически, одновременно с начислением аналогичного вознаграждения для остальных сотрудников организации. *Основанием для отмены или уменьшения размеров данного вознаграждения может служить:*

- для президента банка – невыполнение установленных Советом директоров приоритетных стратегических задач;
- для вице-президента по маркетингу – невыполнение приоритетных задач по коммерческим направлениям развития банка;
- для вице-президентов банка по финансовым вопросам, по персоналу и по безопасности также невыполнение стратегических задач по своим направлениям.

В этом случае Совет директоров может вынести решение об уменьшении причитающегося по контракту процента или полном снятии бонуса за расчетный год.

Временные индивидуальные доплаты к должностному окладу, устанавливаемые на период исполнения сотрудником функций, не входящих в перечень его прямых должностных обязанностей.

Рассматриваемые доплаты устанавливаются приказом первого руководителя банка по представлению начальника соответствующего структурного подразделения. Срок их действия определяется фактической продолжительностью периода, в течение которого сотрудником реально исполняются дополнительные функции. Указанный срок фиксируется в соответствующем приказе и, при необходимости, может быть продлен в том же порядке.

Индивидуальные премии за обеспеченный эффект, выплачиваемые сотрудникам, принесшим банку дополнительную (сверхплановую) прибыль или избавившим его от финансовых потерь. Конкретный размер премии определяется процентом от суммы фактически обеспеченного эко-

номического эффекта. Вне зависимости от его масштабов указанный процент имеет фиксированный характер (обычно не менее 3 и не более 5% от суммы чистой прибыли). Установленная решением руководства банка величина процента отражается во внутреннем регламенте – Положении о премировании сотрудников. Решение о начислении этой премии принимается президентом банка по представлению руководителя соответствующего подразделения.

Премии могут быть не только разовыми, но и длительного характера действия. Так, если сотрудник, должность которого никак не связана с расширением клиентской базы, приводит в банк нового клиента, то его премирование может осуществляться путем выплаты установленного процента от прибыли, полученной банком по результатам обслуживания клиента:

- в режиме разовой операции – в форме единовременного вознаграждения;

- в постоянном режиме – в форме ежеквартального вознаграждения.

Указанная форма вознаграждения не распространяется на сотрудников, для которых подобные функции включены в перечень прямых должностных обязанностей.

Индивидуальные премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства, используемые в ситуации, когда невозможно точно определить величину обеспеченного сотрудником экономического эффекта. Рассматриваемый инструмент преимущественно применяется для мотивации сотрудников штатных служб по результатам выполненных ими работ в области повышения эффективности корпоративного управления и общего уровня корпоративной культуры.

Социальная поддержка персонала является одним из направлений мотивации, выполняя в ней функции по обеспечению косвенной экономической мотивации всех категорий банковских служащих. Такая поддержка направлена на удовлетворение жизненно важных для современного человека потребностей физиологического и культурного характера, а также – в признании их заслуг работодателем. В банке социальные льготы должны дифференцироваться по трем группам (табл. 11):

- коллективного характера, в равной мере распространяющиеся на всех сотрудников банка и имеющие преимущественно психологическую направленность;

- группового характера, имеющие как мотивационную, так и психологическую направленность;

- индивидуального характера, распространяющиеся на наиболее ценные для банка категории сотрудников и имеющие мотивационную направленность.

Таблица 11

Типовые инструменты социально-экономической поддержки персонала

Группы инструментов	Инструменты
Инструменты индивидуальной поддержки	<ul style="list-style-type: none"> – комплексация затрат на содержание личного автомобиля при использовании его в служебных целях; – выделение неподотчетных дополнительных лимитов на представительские расходы; – оплачиваемые работодателем полисы в частных пенсионных и медицинских фондах; – компенсация коммунальных расходов и затрат на аренду жилья; – содействие в приобретении жилья; – возмещение затрат на обучение детей в платных учреждениях
Инструменты групповой поддержки	<ul style="list-style-type: none"> – оплаченные банком краткосрочные туры; – оплаченные банком дорогостоящие культурные мероприятия; – корпоративные вечерники и уик-энды; – оплаченные банком абонементы на посещение спортивно-оздоровительных объектов; – прикрепление к платным медицинским учреждениям
Инструменты коллективной поддержки	<ul style="list-style-type: none"> – различные формы материальной поддержки; – содержание детских садов, лагерей летнего отдыха, турбаз, пансионатов и т.п.; – оплачиваемый проезд на общественном транспорте; – дотируемое питание в столовой и буфетах банка; – дотации на приобретение путевок и туров; – льготы по потребительским ссудам на различные цели; – доплаты к отпускным «на лечение»

Конкретная номенклатура инструментов социально-экономической поддержки, а также состав индивидуальных социальных пакетов определяются финансовыми возможностями банка и дополнительными требованиями к отдельным рабочим местам.

7. Моральная мотивация персонала

В современной теории управления персоналом моральная мотивация рассматривается как один из эффективных инструментов воздействия на отдельных сотрудников и их коллективы. Общей целью моральной мотивации является создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в «материальном плане» (посредством увеличения должностного оклада, премий, социальных льгот и т.п.). Отличительным признаком используемых здесь инструментов выступает направленность на удовлетворение не материальных, а морально-нравственных потребностей человека – в признании, уважении, ощущении себя членом «команды» и т.п.

В табл. 12 представлен перечень прикладных инструментов моральной мотивации, наиболее распространенных сегодня.

Таблица 12

Типовые инструменты моральной мотивации персонала

Инструменты индивидуального характера воздействия	Инструменты коллективного характера воздействия
<ul style="list-style-type: none"> – благодарность в приказе по банку, с вручением его копии сотруднику на общем собрании коллектива подразделения; – публичная устная благодарность со стороны президента банка на общем собрании коллектива по итогам года; – награждение почетным знаком «Ветеран банка»; – фотография на доске «Лучшие специалисты банка»; – направление руководителя или эксперта на зарубежную стажировку; – направление исполнителя на обучение по программе высшего образования за счет банка; – включение сотрудников в число кандидатов резерва на выдвижение 	<ul style="list-style-type: none"> – торжественное вручение коллективу подразделения диплома победителя в ежегодном или ежеквартальном конкурсе на звание «Лучший филиал», «Лучшее штабное подразделение», «Лучшее бизнес-подразделение»; – коллективная фотография с президентом банка; – письменная благодарность коллективу от имени Правления банка

В подсистеме мотивации персонала моральная мотивация должна играть вспомогательную роль, дополняя экономическую мотивацию. Таким образом, целесообразно одновременно использовать методы экономической и моральной мотивации, взаимно дополняющие друг друга и обеспечивающие комбинированный эффект коллективного и индивидуального характера.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 8

1. Определение понятия «мотивация».
2. Сущность зарубежных теорий мотивации.
3. Теория мотивации «Х», «У» и «Z».
4. Теория потребностей А.Маслоу.
5. Теория К.Альдерфера.
6. Теория Д.Мак-Клелланда.
7. Особенности мотивации в банковском секторе.
8. Прикладные задачи мотивации.
9. Основные формы и прикладные инструменты мотивации персонала банка.
10. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала.
11. Экономическая сущность обеспечения подсистемы мотивации персонала.
12. Информационное обеспечение мотивации.
13. Финансовое обеспечение мотивации: цель, задачи, лимиты затрат.
14. Технологическое обеспечение мотивации.
15. Нормативно-методическое обеспечение мотивации.
16. Виды оплаты труда в народном хозяйстве страны.
17. Общий подход к организации основной оплаты труда в банковском секторе.
18. Фиксированные должностные оклады.
19. Основные недостатки использования фиксированных должностных окладов.
20. Механизм, основанный на условно-постоянных доплатах к должностному окладу.
21. Механизм, основанный на условно-переменных доплатах к должностному окладу.
22. Экономическая сущность дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала.
23. Квартальные премии.
24. Основные технологические этапы распределения квартальной премии.
25. Вознаграждение по итогам года.

26. Бонусы ТОП-менеджерам банка.
27. Основания для отмены или уменьшения размеров бонусов ТОП-менеджерам банка.
28. Временные индивидуальные доплаты к должностному окладу.
29. Индивидуальные премии за обеспеченный эффект.
30. Премии длительного характера.
31. Индивидуальные премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства.
32. Социальная поддержка персонала.
33. Типовые инструменты социально-экономической поддержки персонала.
34. Экономическая и социальная сущность моральной мотивации персонала.
35. Типовые инструменты моральной мотивации персонала.
36. Экономическое значение одновременного использования экономической и моральной мотивации персонала в коллективе банка.

Тема 9

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1. Факторы изменения и развития коммерческого банка

Устойчивость банка измеряется не только его стабильностью. Динамизм экономических ситуаций требует систематических улучшений его структуры и деятельности. В соответствии с «Кривой организационного развития» (формирование, подъем, стабилизация, стагнация, кризис, распад или реформирование) ни одна организация не может развиваться в режиме постоянного «взлета» (подъема). Более того, оказывается, что даже если организация достигает относительно удовлетворительного положения и хочет сохранить этот статус, то это также невозможно. Единственный результат остановки развития в таких случаях – это падение результативности или распад организации.

Практике помогает теория организационного развития, в соответствии с которой можно говорить лишь об определенных этапах стабильности в организации, когда уже поставлены ясные цели, организованы механизмы взаимодействия людей и подразделений, набран и «замотивирован» на достижение желаемых результатов квалифицированный персонал и, наконец, есть ощущение, что в организации «идет» устойчивый рост. Но и в таких случаях, как свидетельствует изучение практики существования современных организаций, руководителю надо помнить, что следующий этап развития его фирмы – это стагнация и кризис.

Кризисы в развитии организаций неизбежны, и, по данным бизнес-консультантов, даже самые консервативные провинциальные западные банки переживают их не реже чем один раз в 50 – 60 лет. В современных российских условиях периоды относительного спокойствия длятся несколько месяцев, редко год – два.

Задача любой организации – сделать ресурсы более продуктивными, производительными. Изменение продуктивности – лучший инструмент для сравнения менеджмента разных подразделений одной организации или менеджмента различных организаций. Продуктивность – первая проверка компетентности управления и соответственно изменения. Все финансовые организации современного мира имеют доступ примерно к одним и тем же ресурсам. Единственно, что отличает одно учреждение банковской сферы от другого – качество менеджмента на всех уровнях. Постоянное повышение продуктивности является одной из главных и наиболее трудных задач менеджмента. Ведь продуктивность есть баланс между множеством факторов изменения и развития банковского учреждения. Лишь немногие из

этих факторов поддаются четкому определению и измерению. Этот баланс дает наибольший выпуск продуктов и услуг при наименьших усилиях.

Прежде всего к факторам продуктивности следует отнести знание. Когда оно правильно применяется – это самый продуктивный ресурс. Но если применение неверно, оно становится самым непродуктивным ресурсом. Работник знания представляет собой результат очень высоких социальных инвестиций.

Следующий фактор – это время, самый непрочный ресурс. Нет ничего менее продуктивного, чем простой дорогой оборудования или высокооплачиваемых и способных людей. Время использования высшими менеджерами организации является наименее известным, наименее анализируемым, наименее управляемым из всех факторов продуктивности.

Продуктивность есть также функция ассортимента продуктов и баланса между разными комбинациями одних и тех же ресурсов. Не каждый банк способен на все, не каждое банковское учреждение должно включаться в деятельность, которая объективно кажется наиболее прибыльной. Каждая управленческая команда банкиров имеет особые способности и специфические ограничения. Попытки выйти за их пределы, вероятно, обречены на провал безотносительно к тому, насколько прибыльным является банк. Поэтому использование специфических способностей банковского учреждения и соблюдение специфических ограничений – важный фактор продуктивности.

Наконец, продуктивность зависит от организационной структуры и от баланса различными видами деятельности в банке. Если отсутствие четкой организации вынуждает руководителей банковских подразделений вместо дела терять время на попытки выяснить, что они должны делать, то наиболее ценный и дефицитный ресурс банка тратится впустую. Если высшее руководство заинтересовано только в экономической стороне дела, в то время как банк нуждается в особом внимании к маркетингу, банку не хватает продуктивности. Ущерб при невнимании к таким факторам бывает больше, чем при снижении прибыли.

Поэтому банковским руководителям необходимо охватывать все факторы, влияющие на изменение продуктивности деятельности банковского учреждения. Нужно поставить такие цели повышения продуктивности, при которых все эти факторы принимались бы в расчет. Необходимо также разработать специальные методы и показатели – инструменты для измерения влияния указанных факторов развития банковского учреждения. Нужны методы и технологии, позволяющие различать продуктивные и нерациональные «накладные расходы», оценивать, как влияют на продуктивность использование времени, ассортиментных комбинаций финансовых продуктов и услуг или комбинаций технологических банковских процессов, организационная структура, баланс между различными видами деятельности банка.

Продуктивность есть баланс между множеством факторов изменения и развития банковского учреждения, лишь немногие из них поддаются четкому определению и измерению. Решающее влияние на продуктивность оказывают уже не рабочие, а «работники знания» – менеджеры, экономисты, специалисты. Знание и время – самые продуктивные ресурсы банковской организации, если они правильно применяются.

2. Маркетинг в банковском деле

Одним из конкретных существенных способов совершенствования деятельности банковского учреждения для достижения им максимальной эффективности и продуктивности является маркетинг. Существует много определений маркетинга. Применительно к банковской деятельности можно дать следующее определение.

Банковский маркетинг – это деятельность банка, направленная на исследование и прогнозирование рынка банковских продуктов; на изучение и сегментацию клиентов; на разработку системы реакций банка, учитывающей все происходящие изменения на рынке финансовых услуг.

Коммерческий банк существует постольку, поскольку имеется спрос на его услуги. В зависимости от спроса на финансовые услуги банк вырабатывает конкретную маркетинговую стратегию и придерживается ее в своей деятельности. *Спрос на банковские услуги со стороны клиентов может быть нескольких видов.*

1. *Отрицательный спрос*, т.е. предлагаемый вид банковских услуг или продуктов по каким-либо причинам не устраивает рынок и он их отвергает. В таком случае банк придерживается конверсионной стратегии маркетинга. Существует несколько причин отрицательного спроса:

- услуга, которую предлагает банк, определила требования клиентов, и они еще не почувствовали ее преимуществ. Здесь задачей маркетинга является привлечение клиентов с помощью рекламы, предположения и разъяснения новых видов услуг;

- клиенты не знают о новом виде предоставляемых банком услуг и соответственно не пользуются ими. Целями маркетологов банка являются создание имиджа новой услуги, ознакомление с ней клиентов;

- предлагаемая банком услуга уступает по качеству аналогичным услугам, оказываемым банками-конкурентами. В этом случае необходимо найти новый рыночный сегмент для услуги или изменить ее таким образом, чтобы она была более привлекательной для потребителя.

2. *Нулевой спрос*, при существовании которого потребитель не проявляет интереса к предлагаемой услуге, но и не отвергает ее полностью. Причины существования нулевого спроса аналогичны причинам отрицательного спроса. Задачами маркетологов здесь также являются создание условий для повышения проса на услуги или нахождение новых рыночных ниш, продвижение других услуг.

3. *Уменьшающий (падающий) спрос*, предполагающий ремаркетинг. Этот вид спроса появляется в результате насыщения рынка, его ограничения, морального старения предполагаемой услуги, изменения экономико-политических, экономических, правовых и прочих внешних условий деятельности банковского учреждения.

4. *Сезонный (непостоянный) спрос*, существующий при невозможности удовлетворения банком спроса отдельного сегмента рынка или определенной контактирующей с банком аудитории. При этом необходим развивающий маркетинг, предполагающий анализ скрытого спроса с целью превращения его в активный. Чаще всего акцент делается на улучшение характеристик использования той или иной банковской услуги с помощью дополнительного сервисного обслуживания.

5. *Полный спрос*, при котором необходим поддерживающий маркетинг. Здесь наблюдается определенный баланс между спросом и предложением, для поддержания которого может быть снижена цена предлагаемой банком услуги. Целью маркетинговой деятельности в этом случае является перспективный анализ маркетинговой стратегии, так как подобная ситуация обычно не бывает продолжительной.

6. *Ажиотажный спрос* – несоответствие между желаниями клиентов и возможностями их удовлетворения со стороны банка. При этом чаще всего растет цена на предоставляемые услуги. Поскольку этот путь снижения спроса является нежелательным, рекомендуется:

- уменьшение или полное прекращение рекламной деятельности;
- привлечение большего числа филиалов или других банков.

Целью маркетинга в данном случае является ориентация на удовлетворение спроса и снижение вероятности превращения банка в монополиста, что могло бы повлечь утрату позиций банка на рынке и негативно сказаться на его финансовой устойчивости.

7. *Обманчивый спрос* существует при наличии неустойчивой конъюнктуры рынка, снижении платежеспособности клиентов и др. Целью тактического маркетинга здесь является анализ дальнейшей стратегии банка. Кроме того, методы тактического маркетинга используются в конце жизненного цикла предлагаемой банком услуги.

В банковской среде предпочтительным становится интегрированный маркетинг, направленный на расширение круга клиентов и улучшение качества их обслуживания. В этой связи основными приемами банковского маркетинга является общение с клиентом, обеспечение преимуществ клиенту при использовании тех или иных услуг по сравнению с другими банками, заинтересованность работников банка в продаже услуг.

По способу общения с клиентурой банковский маркетинг можно разделить на активный и пассивный. Специалисты-маркетологи считают, что если банк занимает очевидный и не нуждающийся в доказательствах удельный вес на рынке, более целесообразно применение активного мар-

кетинга. По этому пути навязывания своих продуктов клиентам идут все ведущие банки России, что, конечно, является эксплуатацией фактора надежности этих банков и повышает их неустойчивость по аналитическим расчетам. При этом качество банковских продуктов чаще всего отражает только интересы самого банка. *Активный маркетинг включает:*

- прямой маркетинг, т.е. активную рекламу, использующую почту, телефон, радио, телевидение;
- телемаркетинг;
- проведение дней «открытых дверей» или «дней развития», на которых выясняется оценка клиентами качества и структуры услуг банка;
- опрос широких групп населения;
- фокус-группы, которые представляют собой дискуссионные группы, организованные банком для обсуждения определенных проблем;
- персональное общение с потенциальными клиентами, изучение их потребностей.

Пассивный маркетинг используется, если банк по масштабам своих операций занимает незначительное место или ставит задачу только удерживать клиентуру. Тогда в прессе публикуются статьи о положении банка, выгодах его определенных услуг. Пассивные формы маркетинга всегда являются более дорогими для баланса банка и основываются в большей степени на доверии клиентов

3. Банковская информация и поиск деловых партнеров

Без наличия информации об экономической среде, спросе и потреблении, финансовых, хозяйственных и иных учреждениях в банковской деятельности не обойтись. И помогает хорошо отлаженная маркетинговая и информационная работа, об организации которой говорилось выше.

Деятельность российских банков в условиях формирующейся рыночной экономики сопряжена с поиском партнеров. Независимость банковских учреждений, предприятий, форм, корпораций и иных участников экономических отношений означает, что каждый самостоятельно ищет и находит партнеров. Но чтобы укрепиться на традиционных рынках и завоевать новые, банки вынуждены кооперироваться для разработки общих правил проведения финансовых операций, предотвращения мошенничества, привлечения к своим финансовым программам новых участников, наконец, для выработки согласованных действий. Все это требует обмена банковской информацией.

Собирая, обрабатывая и используя информацию разного рода, банк призван поддерживать режим ее конфиденциальности. Но это касается не всей, а лишь коммерческой информации, связанной с внутренней деятельностью и стратегией хозяйствования банка. Данные бухгалтерского учета,

государственной отчетности для налоговых органов и другая информация подлежит обязательному распространению.

Коммерческая тайна – это закрытая информация, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность. К ней нет свободного доступа на законном основании, а владелец информации принимает меры по охране ее конфиденциальности. Режим защиты коммерческой информации определяется самим банком. Под информационной безопасностью понимаются условия, обеспечивающие ознакомление и обработку информации без нанесения ущерба собственнику (владельцу, пользователю) информации. Актуальность проблем информационной безопасности для банков заключается в том, что обрабатываемая в них информация имеет реальную стоимость и затрагивает интересы, как правило конфиденциальные, большего количества клиентов банка.

Так, ложные слухи о неплатежеспособности того или иного банка, утечка служебной информации, проникновение в компьютерные сети, распространение недостоверной информации, выдача коммерческой тайны партнера свидетельствуют об отрицательных явлениях в информационной деятельности банков и в их социальной среде и могут привести к неблагоприятным для банков последствиям. Такие случаи должны решительно пресекаться и прежде всего в отношении сотрудников банка, виновных в нарушении правил обращения с информацией. Служебные проступки подобного рода одновременно являются нарушением корпоративной банковской этики, нормы которой должны быть незыблемыми. Но и закон строг к таким нарушителям. Исследования показывают, что обеспечение информационной безопасности на 80 % зависит от работы с персоналом.

Руководство банка должно понимать, что обеспечить информационную безопасность в результате специальной работы с персоналом можно более эффективно, чем полагаться только на сложные технические средства. Поэтому необходимо постоянно искать «золотую середину» между легкомысленным отношением персонала к проблемам информационной безопасности и превращением банка в «укрепленный военный лагерь». Последнее может отрицательно сказаться на производительности различных банковских систем, психологическом состоянии персонала банка в целом и каждого сотрудника в частности.

Поиск деловых партнеров означает использование информации друг о друге на законных основаниях, а именно:

- ознакомление с рейтинговыми показателями;
- изучение отчетов банков для акционерных обществ, публикуемых в открытой печати;
- предварительное ознакомление будущего партнера с некоторыми условиями деятельности во время переговоров;
- пользование информацией специальных центров в соответствии с договором на услуги по информационному обеспечению;

– включение в общие или специализированные «информационные сети» на правах абонента;

– использование официальной информации правительственных и ведомственных органов, регионов.

Систематическое ведение информационной работы банками следует рассматривать как серьезное условие поиска и правильного выбора своих партнеров. Следовательно, изучение рынка должно быть для банков систематическим и углубленным. Отбор партнеров для сотрудничества следует проводить на основе системы критериев, которые могут различаться в зависимости от профиля и характера их деятельности. Во всех случаях накопление и правильный анализ информации дадут верный ответ на вопросы, каким курсом вести банковскую деятельность.

4. Технология нововведений

Любые банковские организации должны начинать свой бизнес с вопросов: кто наши покупатели? где они? что они считают ценностью? Банк, как и любой финансовый институт, определяется его вкладом, тем, что он вносит в общественное благо, все остальное – это усилия, а не результаты. Доход приходит от покупателя, клиента, все остальное – издержки.

Когда перед банком ставятся новые цели, должны меняться и люди: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения, менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам.

Фундаментальная идея концепции технологии нововведений состоит из специальной процедуры коллективного планирования изменений, их пошаговой реализации, развития и совершенствования системы управления банком и создания атмосферы деловой корпоративности.

Возобновление перспективного планирования в банках с 1994 года, дальнейшее ежегодное составление бизнес-планов, разработка концепций развития ставят перед такой сложной организационной структурой с разветвленной сетью филиалов, как банк, задачу построения взаимоувязанных стратегий развития: сводная стратегия развития банка – региональная стратегия – стратегия отделений – стратегия филиалов – конкретная стратегия продаж (услуг).

Развитие организации, как и введение единичных инноваций, традиционно начинается процедурой стратегического планирования. В малых организациях, имеющих относительно небольшой опыт формального управления, обычно ожидают от управляющего или управленческой команды простого соединения разных точек зрения, выгод и составления планов-графиков работ.

В больших организациях, особенно если они имеют иерархическую структуру и сформировали свой подход к решению задач, таких, например,

как крупные коммерческие банки, для этих целей используются группы специалистов. Их состав определяется в соответствии с разделами перспективного плана. *Основные положения, применяемые этими специалистами, а также высшими менеджерами, следующие:*

- ясное представление целей и средств организации;
- использование многоуровневой распределенной структуры организации;
- распределение ответственности, используя матрицу «задача – ответственность»;
- подготовка проектного финансового плана с учетом оценок ресурсов, расходов и доходов;
- подготовка детализированных планов и графиков выполнения функциональных задач и т.п.

В идеале высшее руководство и специалисты (плановики, финансисты, программисты, аналитики) выполняют свою конкретную работу, обсуждают предложения под контролем первого лица организации. Однако они могут работать и достаточно независимо, а потом предлагать свои варианты изменений. Затем все концепции и планы развития «спускаются вниз» для выполнения.

Однако такое «совершенствование» организационной деятельности часто не дает эффекта из-за односторонности подходов к перспективному планированию, бессистемности и слабого использования человеческого фактора. Поэтому *необходимо учитывать наиболее часто повторяющиеся недостатки в традиционных подходах к внедрению тех или иных нововведений, а именно:*

- перспективные планы, графики, бизнес-планы не отражают реальности, как работа может быть сделана в действительности. Всегда существует много путей выполнить план. Даже самые удачные планы не выполняются, если они не учитывают методы, которые действительно используют люди, выполняющие работу;
- функциональные руководители и другие члены коллектива не всегда понимают целесообразность планов и планируемых показателей;
- в результате процесса планирования концепции развития непроизводительно используется время функциональных руководителей. Их отрывают от работы для получения требуемой информации или написания ненужных справок и отчетов. Все это формирует некоторую неприязнь к «верхам», не улучшает взаимоотношения в коллективе.

Таким образом, планы, созданные без привлечения широкого круга руководителей, чаще всего базируются на видении «проекта» сверху, что зачастую приводит к несогласованным планам развития и скрывает конфликты, которые обнаруживаются позже.

Кроме того, на стадии реализации стратегического плана или концепции развития имеется много *психологических причин сопротивления переменам*. К ним следует отнести следующие:

а) отсутствие убежденности персонала в необходимости изменений. Сотрудники недостаточно информированы, существующая ситуация удовлетворительна для них, усилия изменить ее кажутся им бесполезными и досадными;

б) сотрудникам не нравится, когда с ними обращаются как с пассивными объектами, насаждая перемены сверху, не спрашивая их мнения;

в) недовольство неожиданностями. Работников часто держат в неведении относительно подготовленных действий, что вызывает у них тревогу неопределенности;

г) страх перед неспособностью выполнять что-то или перед неудачей. Сотрудников волнует – а выполнят ли они предъявляемые новые требования, смогут ли освоить новые навыки и умения, сдать соответствующий квалификационный экзамен.

Для достижения новых целей каждая организация, включая коммерческие банки, разрабатывает свою стратегию. Одним из главных направлений развития в настоящее время является *инновационная технология организационного развития*, которая будет нами рассмотрена в теме № 11 «Эффективность деятельности банковских служащих».

Эффективное осуществление нововведений требует постоянное развитие управления. Следует отличать развитие управления от его совершенствования. *Развитие управления* – это разворачивающийся процесс во времени из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик. *Совершенствование управления* – это улучшение по определенному критерию характеристик системы управления. Развитие управления и его совершенствование – это разноплановые явления, более глубинным, фундаментальным и соответственно определяющим из которых является развитие управления.

5. Совершенствование системы управления банком

Вся технологическая цепочка совершенствования и развития системы управления разбивается на следующие этапы.

Этап 1. Изучение основных принципов организации. Этот этап может быть осуществлен в форме обсуждения, дискуссий, однако должна сохраняться атмосфера доверительности.

Этап 2. Критический пересмотр философии своего банковского учреждения. Это означает, что необходимо отдавать себе полный отчет, каким в действительности является ваш банк. Основные принципы вашего банка

станут ясны, если проанализировать 4 – 5 важнейших решений, принятых за последний период. Какое из них было наиболее эффективным? Какое не дало большего результата? Можно провести серию совещаний по этому вопросу. Необходимо рассмотреть, в чем несоответствие с обновленными высшими целями и практическими действиями, со словом и делом. Часто это касается решений о найме и продвижений по службе.

Требуется рассмотреть экономическую стратегию банка (финансовые цели, уровень себестоимости, совершенствование технологии, уровни профессиональной квалификации). Если в результате такого рассмотрения окажется, что нет связи между стратегией банка и механизмом его функционирования, то необходимо проведение «ревизии», а именно желатель-

но:

- пригласить внешнего консультанта;
- провести ряд совещаний в подразделениях;
- провести анкетирование управляющих.

Этап 3. Формирование основных принципов нового стиля управления. Для этого необходимо, чтобы высшее руководство банка было вовлечено в процесс их внедрения.

Этап 4. Проведение в жизнь нового стиля управления путем создания соответствующих структур и стимулов.

Этап 5. Развитие дополнительных профессиональных навыков сотрудничества и стимулирования.

Этап 6. Испытание себя и системы. Иногда очень трудно убедить некоторых менеджеров в полезности научного подхода к управлению. После внедрения организационных нововведений необходима проверка, дало ли изменение желаемый эффект.

Этап 7. Внедрение системы аттестации и медленного продвижения. Скорость всякого движения относительна, а молодежь нетерпелива. Несмотря на постоянный характер этих двух факторов, необходимо разъяснять сотрудникам преимущества долгосрочного найма перед тем, как замедлить процесс аттестации и продвижения кадров по службе. Тогда они перестанут мыслить категориями краткосрочными и станут действовать так, как того требует соответствующая перспектива.

Этап 8. Расширение возможностей продвижения по служебной лестнице (вертикально и горизонтально). Как показывает практика, если специалист не двигается ни в одном направлении, он быстро теряет интерес, энтузиазм и преданность работе.

Этап 9. Проведение подготовки к внедрению нововведений на низовом уровне. Если сотрудники нижнего иерархического уровня будут вовлечены в систему взаимоотношений, которая резко отличается от существующей духом сотрудничества и доверия, они должны будут отбросить самые глубокие сомнения в целесообразности перехода к другому типу организации.

Этап 10. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

Этап 11. Содействие развитию комплексных, неформальных отношений.

Опыт успешных банков показывает, что процесс внедрения таких нововведений требует минимум два года. Этот процесс будет развиваться гладко и быстро только в случае, если прививается стиль коллективного управления. За счет более четкой координации он будет на деле способствовать более высокой производительности и эффективности труда.

6. Организационное консультирование

Для оптимизации внедрения нововведений и совершенствования деятельности банковского учреждения часто приглашают внешнего консультанта или команду консультантов. Обычно консультационную деятельность рассматривают как особую сферу профессиональной деятельности, целью которой является совершенствование или оказание помощи банковскому учреждению в отношении содержания, процесса или структуры задач организации. При этом сам консультант не отвечает за выполнение данных задач.

Консультирование можно условно разделить на: процессуальное, экспертное, проектное. Приоритетным спросом на рынке, по мнению некоторых консультантов, пользуется экспертное консультирование, хотя с точки зрения последовательного развития новой инфраструктуры рынка наиболее перспективно проектно-процессуальное консультирование.

Процесс организационного консультирования в банке по планированию изменений и их реализации может проходить в четыре этапа.

Первый этап можно назвать «увидеть». Используя различные методы консультационной работы, консультант вместе с группой клиентов-руководителей определяет и описывает то, ради чего должна измениться банковская организация.

Второй этап – «понять». Главная задача этого этапа – дать возможность сотрудникам банка понять необходимость и убедиться в реальности таких изменений.

Третий этап – «захотеть». Цель этого этапа вытекает из его названия. Банк-клиент должен не только верить в изменения, но и настоятельно хотеть их осуществления.

И, наконец, четвертый, самый сложный этап – «изменять». И если наличие команды единомышленников на первых трех этапах только облегчает работу консультанта, то наличие команды на четвертом этапе является просто необходимым условием для его проведения.

Процесс консультирования по проблеме командообразования ведется в двух плоскостях: умение работать в команде и подбор команды. Приобретение навыков работы в команде – процесс непрерывный, проходит на

протяжении всех этапов консультирования и не зависит от наличия команды как таковой. Опыт участия в групповой работе, освоение методов партисипативного принятия решения, развитие качеств, необходимых для работы в команде, – это и многое другое работает на понимание необходимости и эффективности команды как функциональной единицы банковской организации, способной решать поставленные перед ней задачи.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 9

1. Устойчивость банка.
2. Кривая организационного развития банка.
3. Сущность понятия «продуктивность».
4. Факторы продуктивности деятельности банка.
5. Банковский маркетинг: общее понятие, активный и пассивный.
6. Виды спросов на банковские услуги: отрицательный, нулевой, падающий, сезонный, латентный (скрытый), полный, ажиотажный, обманчивый.
7. Интегрированный маркетинг.
8. Банковская информация.
9. Коммерческая тайна.
10. Поиск деловых партнеров.
11. Необходимость нововведений в банке.
12. Составляющие концепции технологии нововведений.
13. Основные положения подготовительного периода нововведений.
14. Традиционные недостатки при организации нововведений.
15. Психологические причины сопротивления нововведениям.
16. Суть инновационных технологий организационного развития.
17. Этапы совершенствования и развития системы управления банком.
18. Процесс организационного консультирования в банке, включая проблему командообразования.

Тема 10

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА

1. Понятие и задачи психологической поддержки

Под психологической поддержкой понимается совокупность мероприятий, направленных на формирование и поддержание в коллективе банка психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию кадрового направления деятельности. *Ее прикладными задачами выступают:*

– обеспечение всем категориям сотрудников банка комфортной психологической средой для исполнения должностных функций, в первую очередь – защита от стрессов;

– предотвращение или оперативная ликвидация трудовых конфликтов (между сотрудниками и администрацией), межличностных (между самими сотрудниками внутри структурных подразделений) и производственных (между руководителями различных подразделений);

– идеологическое воспитание коллектива, нацеленное на формирование и поддержание отношений корпоративного и командного духа.

Отраслевая специфика труда банковских служащих предъявляет дополнительные требования к состоянию психологического климата в трудовом коллективе организации в целом и внутри каждого из ее структурных подразделений. Это связано с высокой вероятностью нервных перегрузок (стрессов) у большинства специалистов современного банка, особенно наиболее ценных для него кадров – руководителей и экспертов. *При отсутствии надлежащей психологической поддержки* указанный фактор негативно влияет на эффективность системы управления персоналом. В частности, *возрастает вероятность:*

– прямых финансовых потерь и ухудшения качества банковских продуктов из-за практически неизбежных ошибок специалистов, работающих в условиях постоянного стресса;

– снижения качества человеческого капитала банка в результате перехода высококвалифицированных сотрудников в кредитные организации с более комфортными с психологической точки зрения условиями труда;

– трудовых, производственных и межличностных конфликтов, основной причиной которых являются нервные перегрузки участников;

– потерь по вине сотрудников, нелояльность которых работодателю определилась психологическим дискомфортом.

При таком раскладе организация психологической поддержки персонала не должна рассматриваться администрацией банка как одна из форм «благотворительности». *Зарубежный опыт убедительно свидетельствует, что затраты на психологическую поддержку являются вполне оку-*

паемыми, чаще – рентабельными. Работодателю значительно дешевле обходится создание психологически комфортных условий для продуктивной деятельности имеющихся сотрудников, нежели компенсация возможных потерь и дополнительных расходов на обеспечение и переподготовку вновь поступающих кадров. В отечественных условиях полномасштабное *использование зарубежного опыта психологической поддержки персонала затруднено по причинам:*

- недостатка в большинстве регионов страны квалифицированных психологов и консалтинговых центров, специализирующихся в области психологии трудовых отношений;
- ограниченных финансовых возможностей большинства отечественных банков;
- непонимания собственниками и руководством многих организаций необходимости соответствующих затрат.

В обеспечении психологической поддержки принимают участие несколько управленческих инстанций. Основная нагрузка ложится на руководителей структурных подразделений, которые несут прямую ответственность за все аспекты их деятельности. Это определяет необходимость специального обучения как действующих, так и будущих менеджеров. Функции методического руководства, корпоративного контроля и непосредственного участия в коррекции психологического климата должны выполнять профессионалы в лице дипломированных психологов. Наконец, в мониторинге состояния психологического климата может принять участие служба безопасности банка. Используя собственные источники и методы сбора информации, она способна оказать психологу и руководителям подразделений эффективную помощь.

При организации психологической поддержки персонала необходимо учитывать следующие *методические требования:*

- индивидуальный характер применения конкретных методов поддержки с учетом особенностей персонала конкретного банка и его финансовых возможностей по их практической реализации;
- приоритет методов профилактического характера;
- использование административных методов коррекции психологического климата лишь в очевидно кризисных ситуациях.

Для оценки эффективности подсистемы психологической поддержки необходимы соответствующие критерии, которые могут использовать руководители банка и его структурных подразделений, а именно:

- «текучесть кадров» в части инициативных увольнений;
- числа трудовых конфликтов;
- числа заявлений от сотрудников о переводе в другое подразделение;
- статистики, отражающей степень удовлетворенности сотрудников психологическим климатом в их коллективах;

– результатов независимого аудита состояния психологического климата.

2. Стратегические подходы к организации психологической поддержки

Одним из необходимых элементов кадровой стратегии выступает выбор приоритетного для конкретного банка подхода к организации психологической поддержки персонала.

Первый вариант предполагает ориентацию на использование штатного психолога (в крупных банках – группы психологов), работающего в службе персонала и выполняющего все функции, связанные с организацией рассматриваемого направления кадровой работы банка.

Данный вариант обладает очевидными преимуществами:

Во-первых, наличие в штате банка постоянного специалиста-психолога обеспечивает большую степень оперативности психологической поддержки. В частности, реализуется требование, связанное с приоритетом профилактических методов воздействия на психологический климат, более эффективных, нежели методы по выводу сотрудников из уже наступившего состояния стресса или ликвидации уже развивающегося конфликта. Штатный психолог способен обеспечить непрерывный мониторинг состояния психологического климата, немедленно реагируя на любые угрозы его ухудшения.

Во-вторых, психолог как сотрудник собственной службы персонала банка будет пользоваться у других банковских служащих большим доверием, чем специалист, приглашенный со стороны.

В-третьих, уменьшает вероятность утечки конфиденциальной информации по кадровому направлению деятельности, которая может существенно повредить банку-работодателю.

В-четвертых, больший уровень персонифицированной ответственности за результаты психологической поддержки. Так, приглашенный со стороны консультант отвечает за качество результатов своей работы только своим гонораром, в то время как штатный психолог – прежде всего собственным рабочим местом.

К недостаткам варианта относятся:

– угроза влияния на выводы и рекомендации штатного психолога субъективных факторов, вытекающих из его личных отношений с сотрудниками и руководителями структурных подразделений;

– зависимость банка от предложения квалифицированных психологов на соответствующем региональном рынке труда;

– невозможность обеспечить полную загрузку психолога в небольших банках или их филиалах.

Рассматриваемый вариант целесообразно использовать любому из крупных или средних банков с численностью персонала более 100 – 120 человек, работающих в регионе с развитой инфраструктурой рынка труда.

Второй вариант предполагает ориентацию на услуги частнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга. Сегодня такие центры функционируют в большинстве крупных городов России.

Преимуществом рассматриваемого варианта является в среднем более высокий уровень квалификации психологов, работающих в известных консалтинговых и рекрутинговых центрах крупных городов России, в сочетании с отсутствием у них личной заинтересованности в сокрытии тех или иных фактов (т.е. возможность проведения действительно «независимого аудита»).

Вместе с тем вариант имеет ряд недостатков:

- невозможность обеспечить непрерывной психологической поддержкой, включающей в себя комплекс профилактических мероприятий;
- высокая стоимость соответствующих услуг, особенно при необходимости выезда специалистов к иногороднему заказчику;
- не всегда достаточная квалификация психологов периферийных консалтинговых центров;
- меньший уровень доверия к сторонним для организации консультантам.

При указанных недостатках ориентацию на сторонних психологов в качестве приоритетного варианта целесообразно использовать двум типам кредитных организаций:

- небольшим банкам с численностью персонала до 100 человек;
- высокорентабельным банкам, расположенным в небольших городах России при невозможности привлечь в постоянный штат квалифицированного психолога.

Третий вариант предполагает ориентацию на обеспечение психологической поддержки только ограниченному контингенту банковских служащих в лице менеджеров и экспертов высшего звена. В этом случае необходимым элементом их индивидуальных специальных пакетов становятся оплачиваемые банком регулярные услуги стороннего психолога.

Единственным преимуществом данного варианта является наименьший уровень затрат по рассматриваемому направлению кадровой работы.

Очевидными недостатками отсутствия психологической поддержки для большинства сотрудников банка *выступают:*

- практическая невозможность реализации требования о формировании в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
- угроза разнообразных проявлений нелояльного поведения сотрудников в результате состоявшихся конфликтов в трудовых коллективах;

– высокая вероятность систематических потерь от индивидуальных ошибок сотрудников, работающих в условиях постоянного стресса.

Таким образом, данный вариант целесообразно использовать только в низкорентабельных банках.

3. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка

При организации психологической поддержки сотрудников банка профилактическим методам уделяется приоритетное внимание. Профилактические методы дифференцируются по двум группам, в зависимости от характера решаемых задач.

Первая группа объединяет методы, направленные на профилактику стрессов (комплекс антистрессовых мероприятий). Стресс как недопустимая нагрузка на нервную систему человека не только определяет состояние психологического дискомфорта, но и при регулярном повторении способствует развитию опаснейших заболеваний (от сердечно-сосудистых до онкологических).

Программа антистрессовых мероприятий реализуется по нескольким направлениям. Во-первых, она включает чисто профилактические методы, направленные на обучение сотрудников, занимающих соответствующие рабочие места, навыкам аутотренинга. Во-вторых, для некоторых профессиональных категорий банковских служащих (дилеров, операционистов, инкассаторов) обязательной является регулярная психологическая разгрузка, осуществляемая с использованием специальных методов, например психологические сеансы. Она не позволяет накапливаться отрицательным эмоциям, вызывающим психологический дискомфорт, и успокаивает нервную систему, не позволяя развиваться стрессу.

Вторая группа объединяет методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов. Вне зависимости от причины возникновения рассматриваемые конфликты представляют для современного работодателя реальную угрозу.

Для профилактики межличностных конфликтов используются разнообразные методы, дифференцированные по трем группам:

- психологические;
- организационно-административные;
- социально-экономические.

К первой группе относятся индивидуальные и групповые собеседования психолога с сотрудниками подразделений, имеющие целью разъяснение типовых причин конфликтов и их негативного влияния на трудовую деятельность и личную жизнь человека.

К организационно-административным методам относится специальное обучение будущих и действующих руководителей, направленное на

приобретение ими новых профессиональных компетенций в области управления психологическим климатом и межличностными отношениями. Кроме того, большую роль в профилактике межличностных и производственных конфликтов играет правильное распределение полномочий, система внутренних должностных коммуникаций в подразделении, эффективность мотивационных механизмов, качество внутренней нормативной базы персонального менеджмента.

Особую роль играют социально-экономические методы. Они направлены на формирование у сотрудников подразделения «командного духа» и укрепление дружеских отношений, основанных на взаимном уважении и личной приязни. Располагая лучшими финансовыми возможностями, чем большинство других категорий работодателей, банки используют в этих целях разнообразные, в том числе затратные, мероприятия. Наряду с корпоративными вечеринками, всегда имевшими в нашей стране особую популярность, для сплачивания трудового коллектива работодателями организируются (и оплачиваются) корпоративные туры, совместные посещения оздоровительных и развлекательных центров, спортивные и культурные мероприятия.

Необходимым условием эффективной психологической поддержки персонала является *непрерывный мониторинг* состояния психологического климата в трудовых коллективах подразделений банка, *задачами которого являются:*

- оценка общего состояния психологического климата и степени удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, непосредственным руководителем и коллегами по работе;
- выявление межличностных конфликтов еще на стадии их зарождения;
- выявление факторов, негативно влияющих на состояние психологического климата, в том числе причин возникающих конфликтов.

В процессе мониторинга используются различные методы сбора исходной информации: анкетирование, собеседования, специальные методы тестирования, беседы с увольняющимися сотрудниками, сведения от службы безопасности и ряд других.

По результатам мониторинга состояния и динамики психологического климата психолог регулярно (обычно – ежеквартально) готовит для руководства банка и его структурных подразделений экспертное заключение с приложенными к нему рекомендациями по поддержанию текущего состояния (благополучного) или вынужденной коррекции психологического климата. Рекомендации выступают в роли основного результата работы штатного психолога или сторонней консалтинговой фирмы, определяя их практическую полезность для банка.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 10

1. Понятие «психологическая поддержка».
2. Прикладные задачи психологической поддержки.
3. Влияние психологической поддержки на эффективность системы управления.
4. Зарубежный опыт в использовании психологической поддержки
5. Почему в полном объеме не используется зарубежный опыт психологической поддержки в отечественной практике?
6. Какие службы принимают участие в психологической поддержке персонала?
7. Методические требования при организации психологической поддержки.
8. Критерии оценки эффективности психологической поддержки.
9. Стратегические подходы к организации психологической поддержки:
 - первый вариант: сущность, преимущества, недостатки;
 - второй вариант: сущность, преимущества, недостатки;
 - третий вариант: сущность, преимущества, недостатки.
10. Методы управления психологическим климатом в трудовом коллективе банка, направленные на профилактику стрессов.
11. Методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов.
12. Социально-экономические методы.
13. Основные задачи непрерывного мониторинга состояния психологического климата в трудовых коллективах.
14. Основные методы непрерывного мониторинга: перечень методов, цель, заключение, выводы.

Тема 11

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ СЛУЖАЩИХ

1. Эффективность труда

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд – один из важнейших факторов производства.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить следующие *основные концепции оценки эффективности трудовой деятельности*:

1. Экономическая эффективность труда, которая путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) позволяет экономически обосновать результаты трудовой деятельности по законченным проектам (планам, мероприятиям).

2. Социальная эффективность труда создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей.

3. Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей.

4. Управление производительностью труда создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям.

5. Качество трудовой жизни является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей.

6. Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (квартал, год) организации в целом, а также ее подразделений.

7. Оценка трудового вклада (участия) – главный инструмент изменения коллективного и индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной форме оплаты труда рабочих и служащих.

К основным показателям экономической эффективности труда относятся: коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат, про-

веденные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты.

Социальная эффективность труда в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала наукой предлагаются следующие: средняя заработная плата одного работника; текучесть кадров; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

Как видно, состав показателей достаточно всесторонне отражает социальную эффективность труда, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. Большинство показателей социальной эффективности труда имеют свои методики расчета.

Показатели экономической и социальной эффективности труда имеют прямое отношение к банковской деятельности.

2. Отношения банковских служащих с клиентами

В условиях рыночной экономики каждый потенциальный клиент сам принимает решение о том, в какое кредитное учреждение пойти и кому поручить ведение своих дел. Для работников банка чем больше клиентов, тем больше операций они совершают. Следовательно, они работают с прибылью и банк развивается. Это значит, что они должны вести себя так, чтобы клиенты охотно приходили к ним. Иными словами, даже рядовые операционно-кассовые работники должны бороться за своих клиентов.

Если банковские служащие хотят приобретать и удерживать клиентов, заключать с ними сделки и успешно сотрудничать, то они должны представлять себе, чего ожидают от них клиенты. Поэтому банки проводят среди своих клиентов опросы, чтобы узнать их желания, а также выяснить, что им нравится в данном кредитном учреждении, а что нет. Чаще всего клиенты называют *следующие критерии ожидания*:

- хороший консалтинг;
- выгодные условия;
- доступная информация;
- подходящие предложения;

- минимум бюрократии;
- быстрота проведения операций и оформления документов.

Ситуации, возникающие в банках, показывают, что сотрудники не очень заинтересованы, да зачастую и не умеют доходчиво и ясно рассказать клиентам банка о преимуществах той или иной услуги.

Именно для этого необходимо обучение банковского служащего умениям профессионального консультанта, способного осуществлять прямой активный маркетинг непосредственно в клиентских залах. Такое обучение включает формирование полного списка услуг по различным видам банковских продуктов, прояснение всех преимуществ, которые имеет каждая услуга, и отработку эффективных ответов, которые могут быть даны сотрудниками банков на те или иные возражения клиентов по обслуживанию.

Несколько советов, которые рекомендуют психологи сотрудникам банков, следует соблюдать во время беседы с клиентами.

1. Время от времени поддерживать зрительный контакт с клиентом. Зрительный контакт – это мостик между собеседниками. Именно через зрительный контакт можно определить, насколько внимательно и заинтересованно слушает клиент, как он воспринимает поведение сотрудника банка и его информацию.

Поддерживать зрительный контакт – это значит время от времени смотреть на клиента, смотреть ему в глаза, и это будет сигнализировать об интересе к нему. Но при этом время от времени зрительный контакт следует прерывать, чтобы клиент не мог сказать себе: «И что это она (он) уставилась на меня?»

2. Открытая и обращенная к собеседнику позиция. Во время беседы необходимо показать клиенту, что он приятный партнер, что сотруднику доставляет радость беседовать с ним. Психологи рекомендуют слегка наклонить верхнюю часть туловища в сторону клиента, руки не скрещивать на груди, держать их открыто или положить на стол.

3. Еще один совет банковским работникам: улыбайтесь! Ничто так не сигнализирует о готовности человека проникнуться заботами и проблемами другого, о готовности говорить с ним, получать удовольствие от общения, как улыбка. Во всем мире улыбка воспринимается как знак дружбы. Если у банка дела не слишком хороши, то необходимо постараться быть вежливым и предупредительным.

Эффективный банк должен заботиться о том, чтобы его клиенты не переходили к конкурентам. Он может добиться этого, если клиент чувствует, что о нем заботятся. Поэтому сотрудники такого банка должны по собственной инициативе давать клиенту полезные советы, и связь между клиентом и банком укрепитя.

Психологи советуют ориентироваться на конкурентные потребности клиента. При этом главное, чтобы клиент понимал, какую выгоду принесет

ему консультация. Знание потребностей позволяет сотрудникам банка лучше и быстрее понять, чего клиенты обычно хотят, а также правильно оказать услугу. *Специалисты и психологи называют следующую типологию потребностей клиентов банка:*

1) Потребность в безопасности – это прежде всего спокойствие, которое приносит услуга; она достаточно надежна, чтобы на нее положиться. Когда создается впечатление, что клиент ищет прежде всего безопасность, сотрудник банка может выдвинуть на первое место гарантию надежности банка, качество услуг, общую репутацию, привести мнение постоянных, достаточно известных клиентов.

2) Потребность в привязанности. Все мы привязаны к тому или иному месту, лицу. Это трудно объяснимая связь, которая соединяет нас с другими и чаще всего является результатом привычки. Иными словами, если клиент производит впечатление эмоционального и чувствительного человека, то он будет особенно восприимчив к традициям банка, дипломатичности и такту его сотрудников. В этом случае продажа банковских услуг строится на искренности и простодушии.

3) Потребность в комфорте – это зачастую удобство банковской услуги и достаточно веский аргумент для людей с рациональным складом характера.

4) Потребность в удовлетворении чувства гордости – обычно эта потребность связана с личностью клиента. Предлагая высококачественные услуги, сотрудникам банка надо играть на том, что клиент уникален и что, покупая такую услугу, он приближается к определенному образу жизни.

5) Потребность в новизне – это потребность такой категории людей, которые всегда находятся в поиске чего-нибудь необычного, нового. Это обычно новаторы, ищущие услугу, которая удовлетворит их потребность в перемене. Новизна всегда привлекает, хотя новизна банковской услуги – вещь достаточно недолговечная, сразу же после появления в одном банке тиражируется во многих других.

6) Потребность в экономии – эта потребность вездесуща. На самом деле цена – часто пустяк в сравнении с услугами, которые может оказывать банк. Тем не менее она может существовать в качестве движущей силы стратегии продаж. В нашем случае это может быть возможность экономии времени при осуществлении безналичных расчетов или льготное кредитование для надежных клиентов.

При получении претензий служащий банка должен преследовать три главные цели: прояснить ситуацию; найти конструктивное решение; не допустить, чтобы клиент ушел из банка недовольным. Клиент должен чувствовать, что его собеседник в банке – компетентный специалист, даже если случайно и была допущена ошибка.

Техника поведения при продаже – это специальная техника управления поведением клиента. Она позволяет с помощью различных психологи-

ческих приемов в ходе разговора с клиентом оказывать влияние на принятие им решения в пользу приобретения банковских услуг. Однако для этого сотрудник банка должен быть не только специалистом в отношении товара (банковской услуги), но и владеть навыками маркетинга, общения с клиентами, знать, что каждый из клиентов требует особого подхода, и уметь этот подход найти; он должен знать, что банк продает и каковы перспективы расширения сферы банковских услуг.

3. Результативность деятельности управляющих

Важную роль в эффективности организации играют не только рядовые сотрудники банка, но и в первую очередь управленческий персонал, руководство банка. По данным Американского центра производительности, касающимся большинства «белых воротничков» – руководителей среднего и высшего звена управления, «лучший управляющий результативнее худшего по меньшей мере в 2 – 3 раза». В этом случае рассмотрим стили поведения различных управляющих.

Профессор Роберт Блейк пришел к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между деятельностью организации и человеком (рис. 5).

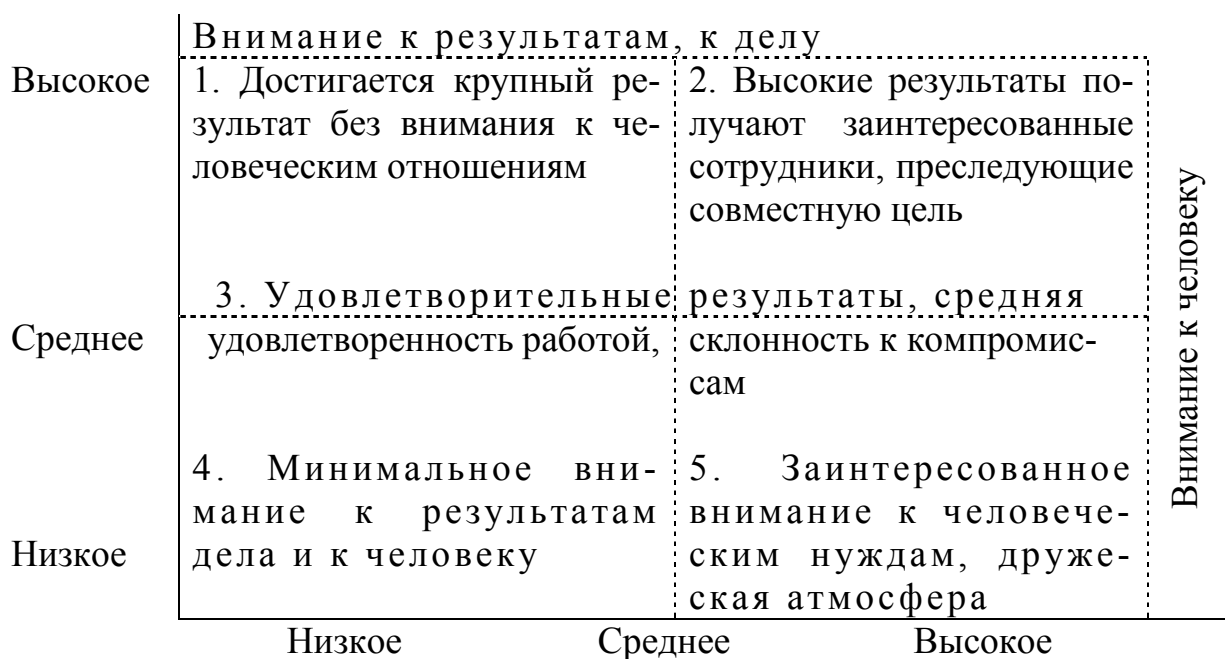


Рис. 5. «Решетка» менеджмента

Вертикальная «силовая линия» ведет к максимальному объему выпускаемых продуктов и услуг. Постоянными целями здесь являются максимально высокая прибыль, четкое выполнение всех нормативов и показате-

лей. Если при этом стремиться к достижению результатов любой ценой, без оглядки на сотрудников, то это приведет к плачевным результатам.

Горизонтальная «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы труд в наибольшей степени отвечал его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворенность работой – вот вторая цель. Между этими двумя «силовыми линиями» есть определенное противоречие. При этом образуется новое «поле», в котором Р.Блейк выделил 3 градации – низкую, среднюю и высокую. Это позволило определить пять характерных типов управленческого поведения.

Например, стиль управления первого типа без остатка ориентирован на результат и минимум внимания уделяет конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого конечный результат – все; человек – в лучшем случае исполнитель, а, по существу, с ним можно и не считаться. Естественно, что в таких условиях работа ни одному сотруднику не принесет удовлетворения, поэтому каждый пытается под любым предлогом уйти из-под постоянного давления.

Стиль управления такого жесткого администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу «кошка – за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на такое руководство состоит в отказе от участия в решении предстоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет жесткого администратора в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовой ситуации. В результате руководящее давление все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают или сказываются больными.

Таким образом, управляющий типа 1 – плохой управляющий. Что же собой представляет его противоположность – руководитель, ориентированный на тип управления, обозначенный на рис. 5 под № 5 ?

Этот тип управления ставит во главу угла человеческие отношения, результат и эффективность оказываются на втором месте. Рефреном становится утверждение, что и на работе надо «оставаться человеком». Не упускается возможность просто поболтать за чашкой чая, поделиться своими заботами, обменяться отпускными фотографиями, присоединить к отпуску пару лишних дней. Если при этом не отрабатывается содержание, не говоря уже о результатах, то груз перекладывается на других в ожидании того, кто возьмет на себя ответственность и все расставит в «нужном порядке». Руководитель типа 5 также оказывается неподходящим в банке. Не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную таким управляющим атмосферу, пока им самим не станет очевиден допущенный перекос. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творческой и продуктивной работе.

А что же в центре «решетки менеджмента»? Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному, среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Волшебная формула для них – «компромисс». И «жесткие», и «мягкие» руководители перегибают палку: нужна золотая середина. Однако координаты «решетки менеджмента» позволяют оценить результаты и такого управления: 50 % возможного при половинной заинтересованности в труде.

В левый нижний угол «решетки» следует поместить тех, кто ни к чему не стремится – ни к результатам, ни к прибыльности, ни к ориентации на клиента, ни к установлению гуманных условий труда. Возможно, чтобы такие люди занимали руководящие посты? Вряд ли. Но подобное отношение встречается и со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы было как можно меньше претензий, и не заботиться ни о ком и ни о чем. Что же, в конце концов каждый решает сам, как ему распорядиться собой. Справедливости ради отметим, что подобное отношение к работе чаще всего является реакцией на неправильный стиль управления, и «прописанный» в соседнем углу № 1. Во-первых, давление вызывает противодействие, а во-вторых, почему, собственно, надо быть умнее своего «шефа» – он-то ни во что не ставит своих сотрудников.

А теперь посмотрим в правый верхний угол «решетки»: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Утопия? Скажем по-другому: идеал. Достижим ли он? Можно к нему приближаться? Р.Блейк и другие сторонники «решетки» убеждены в том, что не только можно, но и нужно. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях, которые состоят не только в совместном чаепитии или проведении свободного времени, но и в мотивациях. *Мотивацию* определяют как силу, побуждающую к действию. *Мотив* – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-то или поступать определенным образом.

Оптимальный стиль управления, показанный на рис.5 под № 2, состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех – это реализованная цель, важно определять эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом в банковской организации будут созданы условия работы, позволяющие ее членам наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал № 2 может быть не таким уж недостижимым. К этим организационным условиям относится и конструктивный учет различных мнений сотрудников о путях достижения целей банка.

Итак, управляющий может воздействовать на своих сотрудников и заставлять работать вопреки их внутренним желаниям, мотивам. У него есть власть, а это хороший механизм принуждения. Но, как мы уже поняли, эффективный руководитель выбирает другой путь. Первый шаг состоит в том, чтобы узнать мотивы сотрудников, вообще изучить мотивационную

структуру человеческого поведения. Хороший руководитель знает, что существенные преимущества заложены во включении имеющихся, в том числе и скрытых, мотиваций.

Эффективному руководителю необходимо понимание мотивов поведения сотрудников и отдельных коллективов (групп, подразделений), а также умение влиять на людей, формировать такое организационное поведение, которое соответствовало бы наивысшей результативности банковской организации.

4. Методы улучшения мотивации и повышения результативности

При любой попытке повысить производительность и результативность решающую роль играет «человеческий фактор» (коммуникации, сотрудничество, участие, приверженность к делу). Рассмотрим существующие в науке и практике управления методы, которые позволяют воздействовать на «человеческий фактор» – персонал банковской организации. *Известны четыре основных метода улучшения мотивации и повышения результативности:*

1. Система стимулирования сотрудников, основанная на теории подкрепления (материальный метод).

2. Регулирование поведения сотрудников с помощью постановки целей или по целям (целевой метод).

3. Метод обогащения труда и перепроектирование работ, в основе которого лежит изменение характеристик работы (метод обогащения труда).

4. Вовлечение работников в управление (партиципативность).

Результаты сопоставления четырех методов мотивации показали, что *наиболее эффективными являются материальный и целевой.*

Рассмотрим каждый из методов улучшения мотивации и повышения результативности труда.

Первый из этих методов – метод стимулирования сотрудников, основанный на теории подкрепления. Теория подкрепления базируется на принципе возможности изменения поведения путем подкрепления желаемых проявлений и игнорирования нежелательных. При использовании этого метода системы стимулирования и распределения прибыли базируются на принципах мотивации. Хотя теоретически внедрить указанные системы представляется делом несложным, на практике разработка и внедрение методов подкрепления сопряжены с огромными трудностями и предполагают действенное планирование, достаточный багаж знаний и опыта, благожелательный климат, здоровую систему и еще много необходимых условий. На деле внедрение систем практически невозможно без квалифицированного содействия.

Вторым действенным методом повышения результативности является регулирование поведения сотрудников. Регулирование поведения оз-

начает мотивацию на основе выявления желательных видов поведения их подкрепления. Метод базируется на следующих главных предпосылках:

1. Любое поведение имеет последствия, которые могут быть положительными (удовлетворительными), отрицательными или нейтральными.

2. Поведение – это функция последствий. Положительные последствия увеличивают вероятность данного аспекта поведения. Отрицательные последствия уменьшают такую вероятность. А нейтральные последствия ведут к медленному уменьшению вероятности данного аспекта поведения.

3. То, что вытекает из поведения, важнее того, что ему предшествует. Типичный процесс воздействия на поведение работников с помощью данного метода включает следующие шаги:

а) определение проблемы или желательных изменений в терминах поведения. Например, типичный вопрос: «Какое изменение поведения операционно-кассового или кредитного работника приводит к тому, чего хочу я или хотим мы?»;

б) разработка мер, позволяющих оценить, изменяется ли поведение. Графическое отображение всех видов поведения;

в) осуществление вмешательства: выявление следствия (вознаграждение или мотив), которое уместно и имеет силу, и используют его только для желательной перемены. Определение соотношения вознаграждения с результативностью;

г) измерение и оценка;

д) последовательность и настойчивость в осуществлении мер вознаграждения.

Регулирование поведения представляет собой внешний, основанный на обучении подход к пониманию, предсказанию и контролю организационного поведения. При этом подходе в центре внимания находятся наблюдаемое поведение интересующей нас организационной системы и его последствия. Поведение имеет место, потому что его награждают и поощряют.

Третьим методом, который рассматривают в качестве улучшения мотивации работников и повышения результативности организации, *является метод обогащения труда и перепроектирования работ*. Во всех случаях, когда работа или задание изменяются в связи с новой технологией, реорганизацией структуры банковской организации, инициативой работника, указаниями руководства или процессов управления по целям, можно говорить о перепроектировании работ.

Цель перепроектирования работы или задания заключается в изменении работы (или системы работ) таким образом, чтобы мотивация работников была сильнее, а качество трудовой жизни, фактическую результативность (экономичность, качество, действенность) они оценили выше. Термин «перепроектирование работы» подразумевает такие оперативные подходы и методы, как перемена труда, расширение обязанностей, учет эр-

гономических факторов, обогащение труда, проектирование социотехнических систем, управление по целям, ориентированное на качество обслуживания клиентов или группы (сектора) результативности, упрощение операций или иное изменение их содержания.

Четвертый наиболее распространенный метод улучшения мотивации и достижения результативности – *участие (партисипативность), вовлечение работников.*

Результаты исследований зарубежных ученых свидетельствуют, что вовлечение работников – это наименее действенный из четырех методов мотивации и достижения более высокой результативности. Тем не менее вовлечение работников даже в большей степени, чем рассмотренные выше три метода мотиваций, выступает в исключительно разнообразных формах, масштабах и проявлениях.

Кроме того, согласие и склонность принять и поддержать положительные перемены с помощью партисипативных процессов сейчас рассматриваются в качестве существенной предпосылки выживания многих организаций в условиях формирования рыночной экономики. *Вовлечение и участие работников дает следующие результаты:*

- 1) способствует положительным переменам в организации;
- 2) обеспечивает совместимость целей работника и организации;
- 3) дает простор энергии и способностям людей;
- 4) обеспечивает более действенное и быстрое внедрение;
- 5) способствует повышению квалификации работников;
- 6) обеспечивает улучшение коммуникации и сотрудничества;
- 7) внушает приверженность к делу;
- 8) улучшает трудовые установки;
- 9) повышает качество труда;
- 10) приводит к возможно более высокой общей результативности.

Любой метод, независимо от его достоинств и применимости, может окончиться неудачей или повлечь за собой отрицательные последствия, если его неправильно применяют. Сказанное особенно справедливо в отношении методов науки поведения и общественных наук, так как успешное их использование в значительной мере зависит от квалификации тех, к то к ним прибегает.

5. Технология организационного развития персонала банковских учреждений

Современный мировой опыт бизнеса свидетельствует, что ведущие организации, фирмы, банки, сталкивающиеся с различными экономическими, финансовыми проблемами или проблемами конкуренции, все чаще стали обращаться к управленческим психологам с заказами не только на

тренинги общения или натаскивания по технике поведения, но и на организационное развитие, построение управленческих команд.

До недавнего времени работающими в организациях психологами в рамках учебных программ по социально-психологической подготовке работников решались следующие три группы задач:

1) передача теоретических и практических знаний по социально-психологическим аспектам делового общения, основам психологии управления, этике поведения;

2) саморазвитие работников и решение их профессионально-психологических проблем в рамках авторских тренерских программ;

3) выработка навыков эффективного общения с клиентами в процессе психологических тренингов (например, в тренинге по технике поведения при продаже товаров или услуг).

Российский опыт работы в различных организациях и многочисленные запросы руководителей, вызванные трудностями внедрения нововведений в последнее время, показывают необходимость введения новых типов инновационно-психологических программ. Российскими учеными проделана работа по созданию специальной программы организационного консультирования банковских организаций, которую назвали технологией организационного развития.

Компонентами корпоративного сознания эффективной организации являются: демократическое управление, знание социологии труда и социальных технологий, понимание социальной психологии и организационного поведения работников, осознание эргономического и дизайнерского обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг и самого процесса работы.

Проведение изменений в деятельности рабочих групп (подразделений) само по себе не гарантирует желаемой стабильности изменений банковской организации в целом. Поэтому мероприятия по проведению изменений должны быть систематическими и направленными на банковскую организацию в целом. Уже после развития совместной деятельности в рабочих группах, подразделениях банковских учреждений можно более эффективно, чем прежде, проводить и другие организационные изменения (структурные, кадровые, технологические). Но изменения не являются самоцелью в развитии организации. Коммерческий банк и его работники могут выдержать лишь ограниченное число изменений в единицу времени. Главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Речь идет об установлении быстроты изменений. Устанавливать эту производную изменений может только руководство совместно с организационными консультантами, курирующими процесс изменений.

Необходимыми элементами, обеспечивающими проведение любой технологии организационного развития, являются: адекватная подготовка

к проведению, определение ведущих членов управленческой команды как обучающегося коллектива, использование отдельных специалистов, внешних и внутренних консультантов, использование «коллективной памяти», взаимный обмен информацией между подразделениями банка, повышение уровня «командности» за счет использования коммуникативных процедур, работа с организационной культурой. Все эти элементы подробно рассмотрены в практическом пособии Т.Н. Лобановой «Банки: организация и персонал».

В процессе проведения технологии организационного развития важно соблюдать правила делового взаимодействия между подразделениями коммерческого банка:

1. Проявлять взаимоуважение и взаимопонимание.
2. Внимательно выслушивать и стараться помочь.
3. Принимать согласованные решения с учетом мнений филиалов или смежных отделов (подразделений).
4. Профессионально подходить к возникающим проблемам.
5. Проявлять самостоятельность (в пределах инструкции) и инициативность.
6. Быть исполнительным.
7. Прежде чем ставить задачу, обеспечить всем необходимым для ее выполнения.
8. Доверять решениям коллег.
9. Оперативно осуществлять обратную связь по сигналам из подразделений (филиалов).
10. Проводить ротацию посещаемости руководителями подразделений (филиалов) Совета банка.
11. Более активно работать заведующим в комитетах банка.

Не допускать:

1. Проявлений своей исключительности.
2. Халатности.
3. Невыполнения своих обязанностей.
4. Иждивенчества.
5. Безразличия.
6. Ответов на вопрос вопросом.
7. «Сырой» информации в подразделениях банка.
8. Ориентации только на наказание.

Возможны санкции за нарушение Правил.

1. Прохождение психологического тренинга.
2. Выход с претензиями на Совет банка.
3. Служебные записки на имя управляющего (председателя правления, президента) банка.
4. Материальное наказание.
5. Организационные выводы.

Соблюдение Правил делового взаимодействия в коммерческих банках будет содействовать сохранению психологического климата и повышению экономической эффективности деятельности трудового коллектива.

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы 11

1. Экономический эффект: определение, ед.измерения.
2. Экономическая эффективность: определение; ед.измерения; показатель на предприятии, определяющий экономическую эффективность деятельности за определенный период.
3. Основные концепции оценки эффективности трудовой деятельности.
4. Социальная эффективность труда.
5. Отношение банковских служащих с клиентами.
6. Критерии ожидания банковских клиентов.
7. Организация бесед с клиентами (советы психологов).
8. Конкурентные потребности клиента.
9. Техника поведения банковского служащего с клиентом при продаже.
10. Обучение банковских работников умениям профессионального консультанта.
11. Поведение банковского работника при получении претензии.
12. Роль управленческих работников банка в эффективности организации.
13. «Решетка» менеджмента.
14. Оптимальный стиль управления коллективом.
15. Методы улучшения мотивации и повышения результативности.
16. Сущность материального метода (материальный).
17. Сущность метода регулирования поведения сотрудников (целевой).
18. Сущность метода обогащения труда.
19. Сущность метода улучшения мотивации за счет участия и вовлечения работников (партиципативность).
20. Технология организационного развития персонала банковских учреждений.
21. Правила делового взаимодействия между подразделениями коммерческого банка.

Заключение

Освоив материалы настоящего учебного пособия, магистрант получает представление об основных аспектах организации управления кадровым направлением деятельности банка, в том числе – в современных отечественных условиях. Основные выводы обобщающего и прогнозного характера удачно сформулированы отечественным ученым, доктором экономических наук, профессором Ашотом Робертовичем Алавердовым.

1. Основными факторами, влияющими на эффективность системы управления персоналом Российского банка, являются:

- степень понимания собственниками и топ-менеджментом роли кадрового направления в уставной деятельности;
- степень развития инфраструктуры отраслевого рынка труда в регионе размещения банка;
- квалификация специалистов кадровой службы;
- финансовые возможности.

2. Определяющим элементом системы управления персоналом выступает кадровая стратегия банка, идеологической основой которой должна служить доктрина «развития человеческого капитала организации», модифицированная с учетом специфических отечественных условий.

3. Главным фактором, определяющим невозможность полномасштабного использования зарубежного опыта управления персоналом, является специфический трудовой менталитет россиян и связанные с ним стереотипы «трудового» поведения.

4. Основной предпосылкой эффективного функционирования службы персонала является обеспечение ей статуса штабной инстанции в иерархии управления банком. Главным критерием для оценки качества работы данной службы выступает эффективная методическая помощь ее специалистов руководителям бизнес-подразделений банка.

5. Наиболее перспективными направлениями развития рынка труда в банковском секторе экономики современной России являются:

- активизация сотрудничества между кредитными организациями в решении общих для всех кадровых проблем, прежде всего в области повышения профессионального обучения и повышения квалификации персонала;
- активизация сотрудничества между кредитными организациями и профильными образовательными учреждениями, переход его в режим стратегического партнерства, совместное участие в разработке профессиональных компетенций банковских служащих;
- расширение сети центров управленческого консультирования, специализирующихся на обслуживании банковского сектора экономики;

– активизация роли Банка России в качестве главного методолога в области банковского менеджмента, в том числе – по кадровому направлению деятельности.

6. Основными направлениями совершенствования системы управления персоналом в российских банках являются:

– создание, совместно с образовательными учреждениями, системы профессиональных компетенций банковских служащих как методической основы для отбора, развития и мотивации персонала;

– повышение внимания к проблеме формирования и поддержания в трудовом коллективе банка отношений корпоративного духа;

– внедрение основанных на принципе «образование через жизнь» инновационных подходов к дополнительному обучению персонала, в том числе – на рабочих местах в режиме реального времени с использованием online- и offline-технологий, а также в режиме мобильного обучения;

– повышение эффективности отбора и специальной подготовки руководящих кадров, в том числе – в области приобретения ими компетенций, необходимых для оперативного управления психологическим климатом в возглавляемых трудовых коллективах;

– внедрение инновационных механизмов прямой экономической мотивации персонала, обеспечивающих постоянную зависимость между обеспеченными трудовыми результатами сотрудника и его заработком;

– внедрение комплексных автоматизированных систем управления кадровым направлением деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

Законодательные акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
3. Федеральный закон Российской Федерации «О банках и банковской деятельности» (с изменениями) от 2 декабря 1990 г. № 395-1-ФЗ.
4. Федеральный закон Российской Федерации «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» (с изменениями) от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ.

Научная и учебная литература

1. Алавердов, А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2010. – 360 с.
2. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 624 с.
3. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 464 с.
8. Лобанова, Т. Н. Банки: организация и персонал / Т. Н. Лобанова. – М.: БДЦ-Пресс, 2004. – 443 с.

Дмитриев Михаил Николаевич

Управление персоналом коммерческого банка

Учебное пособие

Редактор
Н. А. Воронова

Подписано в печать _____ Бумага газетная. Формат 60x90 1/16.

Печать трафаретная.

Уч. изд.л. Усл.печ.л. Тираж экз. Заказ № _____

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный
университет»

603950, Н.Новгород, ул. Ильинская, 65

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Н.Новгород, ул. Ильинская, 65