**Введение**

В последние годы в России был осуществлен переход к новым экономическим отношениям, который обусловил необходимость кардинальных преобразований в банковской сфере. Вопросы совершенствования банковской деятельности и определение приоритетных направлений развития банков находится в центре экономической, политической и социальной жизни страны. Кредитные учреждения являются предприятиями сферы обслуживания и потому особо персоналоемки. Банк – это организация, своеобразный интеллектуальный центр, в котором люди занимаются интеллектуальной деятельностью, а совершаемые операции являются интеллектуальным продуктом. По этой причине банки должны больше внимания уделять кадровой политике.

Невостребованность научных исследований в этой области в советский период привела к тому, что наука не внесла своего посильного вклада в преодоление кризисных явлений в обществе, что порождает настоятельную необходимость в своевременном теоретическом осмыслении новых явлений в сфере организации системы управления персоналом, подтверждает их исключительно важное народнохозяйственное значение, в частности, для расширения инвестиционного процесса и подъема экономики страны [27, с. 11].

Из многочисленных публикаций на тему управления банком видно, что практически все авторы имеют в виду управление финансами банка. Однако нельзя сводить все грани жизнедеятельности банка к одной – движению финансов. Нельзя управлять банком (или его финансами), не управляя работающими людьми, и наоборот. Банк без персонала, так же как и персонал без банка – бессмыслица, поэтому к рассмотрению этой проблемы нужно подходить комплексно.

Формирование персонала банка – это фундаментальное направление, которое во многом обеспечивает эффективную деятельность банка. Управление персоналом входит в качестве показателя во все международные рейтинги кредитных учреждений, и его уровень приравнивается к таким основным показателям банковской деятельности, как достаточность капитала, доходность, ликвидность и другие. В российских кредитных организациях проблемы в работе с персоналом требуют своего решения, в том числе путей адаптации зарубежного опыта. В связи с этим, исследование особенностей управления персоналом в банке представляет особый интерес и является актуальным.

С переходом к условиям жесткой конкуренции на рынке банковских услуг совершенствование системы привлечения, отбора и развития банковского персонала приобрело особую актуальность и значимость. Такому положению дел способствовали следующие факторы [9, с. 48]:

– в банковской практике появились довольно сложные банковские инструменты, оперирование которыми предъявляет более жесткие требования к квалификации банковского персонала;

– существенно повысилась роль управленческих решений, просчеты в которых могут привести к негативным последствиям, вплоть до банкротства;

– банки работают в условиях повышенного риска, что требует высокой подготовленности ведущих специалистов;

– проблемы банковского персонала сказываются на формировании кредитного портфеля, валютных операций, культуре банковского обслуживания.

В последнее время стали больше говорить о возрастающем влиянии политики в отношении управления персоналом на показатели финансовой деятельности банка. Формируя свою собственную политику, любой банк должен опираться на знания и опыт не только российских, но и зарубежных специалистов, адаптируя их к своим условиям.

Цель выпускной квалификационной работы изучить теоретические основы формирования системы управления персоналом, проанализировать состояние системы управления персоналом на примере банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, выявить причины ее неэффективности и разработать рекомендации по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом.

Для решения поставленной цели решаются следующие задачи:

– изучить цели, функции и методы построения системы управления персоналом;

– провести анализ функционирования системы управления персоналом в современном банке;

– проанализировать кадровую политику и использование персонала;

– разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и управления человеческими ресурсами как фактором минимизации банковских рисков.

Предметом выпускного квалификационного исследования является система управления персоналом банка.

Объектом является деятельность по управлению персоналом банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Теоретической и методологической базой выпускной квалификационной работы послужили труды выдающихся российских авторов: Архипова Н.И., Кибанов А.Я., Травин В.В., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Старобинский Э.Е., Шкатулла В.И. и других по проблеме управления персоналом.

Информационной базой являются публикации в периодической печати, в журналах «Служба кадров и персонал», «Справочник по управлению персоналом», «Управление персоналом», «Банк для меняющегося мира» и отчетные данные, предоставленные руководством банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

В выпускной квалификационной работе были использованы методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, обобщение и т.д.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что автором разработаны рекомендации по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом, которые могут быть использованы в практической работе банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

**1. Теоретические основы формирования системы управления персоналом**

**1.1 Цели, функции и методы построения системы управления персоналом**

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации – задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода «дерева целей». Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

В конкретной ситуации развития экономики нашей страны – перехода на рыночные отношения – более правомерно в качестве генеральной цели рассматривать экономическую цель [14, с. 63].

Экономическая цель – получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества. Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. Производственная цель – обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. Коммерческая цель – обеспечение продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки. Социальная цель – обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: 1) с позиции администрации организации, которая нанимает работника; 2) с позиции работника, поступающего в организацию [14, с. 64].

Эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом, зависит от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон.

Опыт показывает, что в настоящее время в состав службы управления персоналом многих отечественных организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Цель отдела кадров – сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников.

Функции отдела кадров: обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

Цель отдела обучения – обучение руководителей, специалистов, младший персонал.

Функции отдела обучения: организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам; организовывать проведение обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда; организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации.

Цель отдела труда и заработной платы – объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда [32, с. 72].

Функции отдела труда и заработной платы: разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений; систематически отслеживать численность по структурным подразделениям; внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования; осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка; организовывать работу по аттестации рабочих мест; разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений; анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду; составлять статистическую отчетность по трудовым показателям

Цель отдела социального развития – осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника.

Функции отдела социальной защиты: разрабатывать формы социальной защиты работающих; планировать и использовать средства социального страхования; организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

Цель отдела охраны труда и техники безопасности – обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

Функции отдела охраны труда и техники безопасности: организовывать и координировать работу по охране труду в организации; контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников; консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда; анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда; оставлять отчетность по охране труда.

Цель социологической лаборатории – формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

Функции социологической лаборатории: изучать социологические и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения; повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность; повышать эффективность системы социального управления; разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по повышению удовлетворенности трудом.

Безусловно, функциональная структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции или объемом оказания услуг.

На ряде организаций формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в крупных организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в небольших и средних организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении – отделе управления персоналом.

Методы построения системы управления персоналом – выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управлений персоналом, проектирования, обоснования и реализации новой системы [37, с. 57].

Рассмотрим некоторые из них [35, с. 59]:

1. Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.
2. Метод последовательной подстановки позволяет научить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.
3. Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.
4. Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.
5. В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов [16, с. 60].
6. Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей.
7. Метод коллективного блокнота (банка идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы управления персоналом.
8. Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась подсказка о том, что и как следует предпринять для решения задачи.
9. Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и наиболее высокое качество системы управления персоналом получаются в том случае, когда используется вся система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов [16, с. 61].

**1.2 Организационная структура системы управления персоналом**

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основной (костяком) оргструктуры управления организации [15, с. 78].

Это – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

На рисунке 1.1 [14, с. 82] изображена элементарная организационная структура управления персоналом, которая отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой оргструктуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель).

Руководство центрального управления (отдела) кадров

Экспертная группа по законодательству

Руководство по планированию и развитию кадров

Руководство по кадровой политике

Рисунок 1.1 – Схема элементарной организационной структуры управления персоналом

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

На рисунке 1.2 [14, с. 82] изображена линейная организационная структура управления персоналом, которая предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве

Высшее руководство

Начальник подразделения с функцией управления

персоналом

отдела

Начальник подразделения с функцией управления

персоналом

Начальник подразделения с функцией управления

персоналом

Руководитель

сектора (группы)

Руководитель

сектора (группы)

Руководитель

сектора (группы)

Рисунок 1.2 – Схема линейной организационной структуры управления персоналом

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделение в единое целое и устанавливающая связи подчинения. Это можно увидеть на рисунке 1.3 [14, с. 83].

Управляющий по кадрам (член правления)

Отдел социального развития

Отдел кадров и

обучения

Отдел труда и заработной платы

Сектор планирования

социального развития

Сектор планирования и развития кадров

Сектор разработки системы оплаты труда

Сектор планирования социальных услуг

Сектор анализа

информации о кадрах

Сектор координации тарифов и зарплаты

Сектор медицинского обслуживания персонала

Сектор подготовки и

переподготовки кадров

Сектор экономики и социологии труда

Рисунок 1.3 – Схема функциональной организационной структуры управления персоналом

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работниками, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создание дополнительных координирующих органов.

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа сотрудников, которые должны отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка. На рисунке 1.4 приведена матричная организационная структура управления персоналом [3, с. 82].

Менеджер по

управлению

проектами

Высшее руководство

Руководитель

отдела

Руководитель

отдела

Руководитель

отдела

Руководитель

проекта

Руководитель

проекта

Руководитель

проекта

Творческий коллектив по осуществлению проекта

(Матричные ячейки группы)

Рисунок 1.4 – Схема матричной организационной структуры управления персоналом

Матричная организационная структура управления персоналом создают условия для того, чтобы работники чувствовали больше удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенные по значимости среди них является размер и степень разнообразие деятельности; организационно-правовая форма организации; технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура [14, с. 84].

Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что руководителю трудно справиться в одиночку, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная и функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться. Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом [29, с. 91].

На рисунке 1.5 [14, с. 85] приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации.

Директор

Зам. директора по управлению персоналом – директор по кадрам

Отдел стратегии персонала

Зам. директора по маркетингу и развитию персонала

Зам. директора по мотивации персонала

Зам. директора по работе с трудовым коллективом

Пресс-центр

Отдел анализа персонала

Отдел организации производства и управления

Редакция

газеты

Лаборатория социологических исследований

Отдел развития персонала

Административно-хозяйственный отдел

Отдел организации труда и заработной платы

Библиотека

Отдел по работе с профсоюзами и общественными организациями

АСУ «Персонал»

Отдел маркетинга персонала

Отдел морального стимулирования

Юридическое бюро

Служба

безопасности

Музей

Отдел найма и учета персонала

Отдел социальной защиты

Цех социальной защиты

Рисунок 1.5 – Схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависит от того, какая техника и технология используются в организации. Нет сомнения, что организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

Структура управления персоналом в значительной мере зависит от отношения к ней со стороны менеджеров (какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введения нетрадиционных форм управления людьми). Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированные на простые и традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя система динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Стратегия управления персоналом также оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Однако необязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии по отношению к управлению персоналом. Необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обосновано практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организации.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки приходящейся на отдельного специалиста, то есть от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов, это нагрузка должна составлять не более 100–120 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых организаций [9, с. 86].

**1.3 Требования к организации и функционированию системы управления персоналом в современном банке**

В системе управления современного банка служба персонала занимает особое место. Важнейшей особенностью кредитных организаций являются исключительно жесткие требования к эффективности управления персоналом за организацию и текущую эксплуатацию, которого непосредственно отвечает именно эта специализированная служба. К сожалению, до настоящего времени руководство далеко не всех современных банков в полной мере осознало необходимость приоритетного внимания к работе службы персонала и продолжает ориентироваться на дублирование схем её организации и функционирования, традиционных для других отраслей и сфер деятельности. Типовая структура службы персонала представлена на рисунке 1.6 [17, с. 57].

Предложенный рисунок не является обязательной для служб персонала во всех банках. В конкретном банке структура службы персонала определяется в соответствии с размером банка, количеством персонала, основными видами деятельности.

Секретарь (помощник)

Руководитель службы персонала

Заместитель руководителя

Сектор

планирования

персонала

Сектор развития персонала

Сектор

оценки

персонала

Сектор учета

и анализ

персонала

Группа психологов

Сектор автоматического обеспечения

Рисунок 1.6 – Структура службы персонала

Функции службы персонала в формировании кадровой политики. Важнейшей задачей службы персонала как координирующего центра по данному направлению деятельности служит рациональное определение приоритетов в ее практической реализации. Для одного банка наиболее уязвимым местом в системе управления персоналом является неукомплектованность ключевых структурных подразделений, для другого – недостаточная квалификация персонала, либо неблагоприятный психологический климат в трудовом коллективе. Естественно, что комплексный подход является общим методическим условием формирования любой системы управления, но реальные потребности банка и объективные ресурсные ограничения диктуют необходимость первоочередной ликвидации так называемых «болевых точек» и лишь затем – доведения до желаемого оптимума остальных элементов [36, с. 121].

Следует учитывать, что вопросы стратегии по любым направлениям банка находятся в исключительной компетенции Высших органов управления, чаще всего – Правления банка. Исходя из этого, можно определить следующие прикладные задачи службы персонала:

1. подготовка предложений по ключевым элементам стратегии управления персоналом (с необходимым обоснованием) и передача их на согласование вышестоящей инстанции;
2. участие в обсуждении указанных элементов, корректировка их с учетом полученных замечаний, формирование целостной стратегии управления и подготовки ее к утверждению Правлением банка;
3. обеспечение практической реализации утвержденной стратегии.

Функция определения перспективы и текущего планирования персонала. Основной задачей службы персонала по данному направлению деятельности является разработка, согласование и оперативная корректировка плановых документов, отражающих текущие и перспективные потребности банка в трудовых ресурсах. Эффективность выполнения этой задачи определяется, прежде всего, наличием у службы персонала полной и своевременно обновляемой информации со стороны двух уровней управления:

1. дирекции банка – в части стратегии его развития, определяющей перспективные изменения потребностей в трудовых ресурсах;
2. руководства линейных и штабных структурных подразделений – в части изменения их текущих потребностей в сотрудниках конкретных специализаций и уровня квалификации.

При наличии подобной информации, предварительно систематизированной и обобщенной, служба персонала должна четко спланировать процесс найма или сокращения сотрудников по принципиальной схеме:

– «когда» (планируемый срок найма);

– «куда» (для какого структурного подразделения);

– «кого» (требования к вакантному рабочему месту).

Эти данные предназначены для использования в первую очередь самой службой персонала в процессе ее текущей работы, но могут иметь практическую ценность и для других штабных служб, например – финансово-экономической при расчете изменения потребностей банка в финансовых ресурсах по содержанию персонала [22, с. 24].

В основу работы с персоналом в теоретических исследованиях многих авторов положены научные методы, которые используются при работе с персоналом. Одним из методов в работе с персоналом является использование методик планирования кадров.

Ряд ученых предлагают осуществлять планирование с применением точных математических моделей, несмотря на то, что это дорогостоящий метод. По оценкам немецких исследователей, при росте издержек на зарплату, а также в связи с уходом сотрудников из банков, непроизводительно довольствоваться простой и случайной импровизацией и краткосрочным планированием. По их оценкам средствами формирования и поддержания штата сотрудников банка являются капиталовложения, которые следует точно планировать. Потребность в ведении систематического кадрового планирования возникает по мере увеличения размеров и сложности банковской деятельности.

Наряду с этим, служба персонала должна полностью принять на себя:

1. определение оптимальных для различных категорий и специальностей персонала форм переподготовки, повышения квалификации и стажировок;
2. определение профильных образовательных учреждений (вузов, центров переподготовки), а также мест проведения стажировок с последующим заключением соответствующих соглашений и договоров;
3. планирование процесса дополнительного обучения персонала в форме разработки соответствующих графиков, согласованных с заинтересованными структурными подразделениями;
4. общий контроль за процессом дополнительного обучения, включая и персонифицированные его результаты.

Функция отбора и первичного развития персонала. Эффективность выполнения данной функции зависит, прежде от квалификации и деловой активности соответствующих сотрудников рассматриваемой службы, а также наличия у них:

1. отработанных методик привлечения персонала, обеспечивающих возможность именно отбора, а не автоматического зачисления в штат первого же, часто – и единственного кандидата на замещение вакантного рабочего места;
2. системы критериев отбора, позволяющих существенно сократить вероятность зачисления в постоянный штат сотрудников, недостаточно компетентных или изначально непригодных для работы в финансовых структурах;
3. типовых процедур первичного развития персонала, обеспечивающих возможность скорейшей адаптации вновь нанятых сотрудников.

Последнее условие представляет для персонала наибольшую практическую сложность. Оно связано не только с ограничениями организационно-финансового характера (определение мест и форм первичного обучения, выделение финансовых ресурсов на эти цели), но и с необходимостью тесного взаимодействия с конкретными подразделениями банка [4, с. 16].

Функция организации процесса дальнейшего развития персонала. Служба персонала должна полностью принять на себя:

1. определение оптимальных для различных категорий и специальностей персонала форм переподготовки, повышения квалификации и стажировок;
2. определение профильных образовательных учреждений (вузов, центров переподготовки), а также мест проведения стажировок с последующим заключением соответствующих соглашений и договоров;
3. планирование процесса дополнительного обучения персонала в форме разработки соответствующих графиков, согласованных с заинтересованными структурными подразделениями;
4. общий контроль за процессами дополнительного обучения, включая и персонифицированные его результаты [4, с. 17].

По другому направлению развития персонала – должностным перемещениям, кадровая служба должна выполнять в основном функции методолога, обеспечивая руководство структурных подразделений соответствующими рекомендациями по практической организации данного процесса. Кроме того, специалисты этой службы должны принимать прямое участие в мероприятиях подготовительного и контрольного характера, например аттестациях по результатам завершенного обучения или стажировки, а также обеспечивать оперативную реализацию принятых решений о конкретных должностных перемещениях.

Функция оценки результатов деятельности персонала. Непосредственными задачами службы по данному направлению деятельности выступают:

1. разработка унифицированной для банка методики обобщающей оценки результатов деятельности сотрудников за определенный период времени;
2. подготовка формализованной номенклатуры типовых управленческих решений по результатам данной оценки в части, касающейся как оцениваемого сотрудника, так и системы управления персоналом на уровне подразделения и банка в целом.

Функция формирования и развития резерва на выдвижение. Службе персонала целесообразно сосредоточить внимание на процедурах отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение и ускоренного повышения их профессиональной, в том числе управленческой квалификации не столько внутри, сколько вне банка, в форме дополнительного обучения и целевых стажировок. Эффективность реализации рассматриваемой функции во многом будет зависеть от степени доверительности отношений с высшим руководством банка. Лишь от него служба персонала может получать информацию (абсолютно закрытую для иных подразделений и сотрудников) о первоочередных потребностях банка в замещении руководящих должностей среднего и высшего звена, без которой невозможно планировать конкретные сроки подготовки тех или иных кандидатов из состава кадрового резерва.

Функция совершенствования организации и оплаты труда персонала. Эффективность данного направления деятельности службы персонала зависит от ряда факторов, к важнейшим из которых следует отнести [21, с. 68]:

1. наличие в составе службы компетентного специалиста в области организации и оплаты труда;
2. возможность доступа специалистов службы персонала к внутренней управленческой информации структурных подразделений банка;
3. обеспеченность службы персонала аналогичной информацией внешнего для банка уровня (например, о результатах внедрения прогрессивных форм оплаты труда в других кредитно-финансовых организациях).

Функция обеспечения социально-психологической поддержки процесса управления персонала. Данное направление деятельности службы персонала особенно актуально для кредитных организаций с традиционным для них стрессовым характером работы большинства специалистов. Возможность практического осуществления указанной функции зависит от ряда факторов и в первую очередь – наличия в составе рассматриваемой службы квалифицированного психолога, наделенного необходимыми полномочиями для эффективного исполнения своих профессиональных обязанностей. Не менее важную роль играют чисто финансовые возможности конкретного банка по реализации программ социальной поддержки трудового коллектива.

Регистрационные функции. Наиболее актуальным направлением данной функции является полная автоматизация процесса исполнения, а также учет требований, связанных с обеспечением банковской безопасности.

Перечисленные выше функции являются классическими, однако, в различных современных банках они реализуются по-разному. Деятельность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется должностными инструкциями. При распределении работ между исполнителями учитывается их квалификация, опыт и деловые качества. В соответствии с современной теорией и практикой управления персоналом, на западных фирмах доминируют два основных диаметрально противоположных подхода к содержанию и организации этой работы. Банки США ориентируют свою работу на соответствие работников требованиям рабочего места: функциям, задачам, должностным обязанностям, условиям труда, требованиям к трудовому поведению. В целом это ориентация на текущие задачи банка [21, с. 69].

Японские же банки осуществляют кадровую работу, ориентируясь на качество образования и личностный потенциал сотрудников, и рассчитывают на его длительную работу в трудовом коллективе.

Канада в работе с персоналом придерживается открытой политики «входа-выхода». Это означает, что процедура подбора персонала является несложной. Такой подход позволяет осуществлять увольнение и перемещение работников без использования сложных процедур.

В банках Западной Европы руководители по работе с персоналом имеют право участвовать в реализации политики использования трудовых ресурсов, в анализе человеческих проблем, предвидеть потребности в новых рабочих местах и другое.

Анализируя работу кадровых служб банков США, следует заметить, что их рабочее время распределяется в зависимости от видов задач, например, трудовые споры составляют 17%, учет и делопроизводство 10%, программы управления персоналом 24%, организация зарплаты 16%, обучение персонала 10%, обеспечение секретности 5% и другое 5% [39, с. 18].

Обзор и анализ опыта управления при работе с персоналом современных банков показывает, что в зависимости от численности работающих создаются различные отделы, сектора, бюро и группы. При этом нормативную численность работников (Ч), необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, определяют по формуле (1.1) [19, с. 20].

Ч = Тх \* К/ Фп, (1.1)

где Тх – суммарная трудоемкость, человека / рублей;

К – численность персонала, человек;

Фп – фонд оплаты труда, рублей.

**2. Анализ состояния системы управления персоналом на примере банка «БНП ПАРИБА» ЗАО**

**2.1 Общая характеристика деятельности банка «БНП ПАРИБА» ЗАО**

«БНП ПАРИБА» Банк Закрытое акционерное общество, Лицензии Центрального Банка России на осуществление банковских операций №3407 от 10.07.2002 и 21.04.2005 ОГРН 1027700045780.

Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО имеет несколько подразделений, представленных на рисунке 2.1 [18, с. 5].

BNP PARIBAS

UCB-ипотека Сetelem CARDIF –

Страхование

ARVAL – BNP Paribas Восток –

Лизинг автомобилей классический Банк, кредитование

Индивидуальных корпоративных

Клиентов

Рисунок 2.1 – Подразделения Банка «БНП ПАРИБА»

BNP Paribas Vostok – универсальный коммерческий банк, обеспечивающий широкий спектр банковских услуг корпоративным и индивидуальным клиентам. Начал свою деятельность в 2006 г., зимой 2008 г. Открыл свои первые розничные отделения в Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде.

ARVAL – подразделение, занимающиеся операционным лизингом, управлением корпоративным автопарком, работает с 2006 г. Компания заняла второе место в России в области операционного лизинга автомобилей.

Cardif – страховая компания, которая разработала программу страхования от несчастных случаев и болезней специально для клиентов Cetelem. Работает с 2007 г. Сотрудничает с 35 из 100 крупнейших банков мира.

UCB – подразделение, занимающееся ипотекой.

Cetelem – 100% дочерняя структура группы BNP Paribas – первая компания, вышедшая на рынок потребительского кредитования в 1953 году, а в 1997 году компания первой стала заниматься онлайн – кредитованием. Сегодня компания занимает 1-ое место в сфере потребительского кредитования в Западной Европе и во Франции. По состоянию на конец июня 2007 года Сетелем управляет кредитным портфелем на сумму 58 миллиардов. Компания присутствует в 29 странах на 4 континентах [18, с. 10].

Полное наименование банка – «БНП ПАРИБА Банк» Закрытое Акционерное общество, сокращенное наименование – «БНП ПАРИБА» ЗАО (общая информация о банке «БНП ПАРИБА» ЗАО в приложении А).

Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО имеет лицензию на осуществление банковских операции (см. приложение Б), свидетельство о включении банка в реестр банков – участников системы обязательного страхования вкладов (см. приложение В), свидетельство о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц (см. приложение Г), свидетельство о государственной регистрации кредитной организации.

Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО является одним из первых иностранных банков, открывших свое представительство в России в 1974 году. В 1970-х банк начал проекты в сфере международного торгового финансирования и в 1990-х применил этот опыт на российском рынке. Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО никогда не прекращал своих операций на российском рынке, сотрудничая с крупнейшими российскими компаниями с момента их основания. В настоящий момент Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО представлен в России двумя ключевыми направлениями: Корпоративный и Инвестиционный Банкинг и Международные Розничные Финансовые Услуги.

Корпоративный и Инвестиционный Банкинг – в июле 2002 г. BNP Paribas получил лицензию на оказание всех видов банковских услуг, которая была выдана дочернему банку «БНП ПАРИБА» ЗАО, лицензия Банка России №3407. С офисами в самом центре Москвы Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО является одним из крупнейших международных банковских групп в России, предлагающим полный спектр услуг в области корпоративного обслуживания и инвестиционных банковских услуг.

Обладая сетью отделений в более чем 85 странах мира и сильными позициями на финансовых рынках, Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО способен предложить высококвалифицированное обслуживание российским корпоративным клиентам.

Международные Розничные Финансовые Услуги – в 2007 году Банк «БНП ПАРИБА» получил лицензию Банка России на оказание банковских услуг физическим и юридическим лицам, что является официальной точкой отсчета для развития розничного проекта в России КБ «БНП Париба Восток», лицензия Банка России №2168. Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО сфокусирован на предоставлении банковских услуг высокого уровня в соответствии с международными стандартами группы частным лицам, малым и средним предприятиям, корпоративным клиентам посредством широкой сети банковских отделений [18, с. 14].

Широкий спектр услуг и наличие разветвленной сети отделений в разных странах мира позволяет Банку «БНП ПАРИБА» ЗАО обеспечивать комплексное обслуживание крупнейших российских и международных компаний, финансовых организаций, государственных органов и инвесторов во всем мире.

Сильные стороны Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО:

1. Многолетний опыт работы на рынке – является одним из первых иностранных банков, открывших свое представительство в России в 1974 году;
2. Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО стремится к тому, чтобы для клиентов он стал и всегда оставался предпочтительным выбором. Именно поэтому талантливые люди с их опытом, энтузиазмом и харизмой являются ключевыми составляющими достижения этой цели;
3. Сущность управления персоналом заключается в определении оптимального количественного и качественного состава сотрудников банка, обеспечении эффективной мотивации результативной трудовой деятельности и создании условий для практической реализации каждым участником коллектива банка своих потенциальных возможностей;
4. Отработанные единые технологии, и быстрое управление изменениями и их внедрение. Здесь имеется в виду, что новые требования рынка заставляют Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО разрабатывать и внедрять и новые технологии работы с клиентом, менять общефирменные процессы, формы мотивации сотрудников.

Слабые стороны Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО:

1. Любые попытки разъяснительной работы, направленной на снижение панических настроений клиентов, неоправданных ожиданий малоэффективны. Нельзя сказать, что они совсем не приносят пользы, это нужно делать тем больше, чем сложнее рынок. Но попытки самых объективных прогнозов воспринимаются часто субъективно и с недоверием;
2. Любой Банк в настоящее время, по большому счету, не властен над ситуацией. Иными словами, никакими своими действиями мы не можем в имеющихся рыночных условиях стимулировать клиентов приобретать что-либо в кредит. Какими-то своими действиями и качеством услуг мы можем только перераспределить клиентов в свою пользу. Это слабая сторона не конкретного банка, а бизнеса в целом, как вида;
3. В условиях жесткой конкуренции нужно как можно больше внимания уделять маркетингу и организовывать качественную рекламу Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Цель Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО – быть лидером в сфере взвешенного кредитования: ответственное кредитование.

Миссия Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО – помогать клиентам осуществлять их проекты и оберегать их будущее.

Видение Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО – потребительское кредитование от кредитных карт до ипотеки, должно способствовать постоянному улучшению уровня жизни наших клиентов сегодня и в долгосрочной перспективе.

Лозунг Банка «БНП ПАРИБА» ЗАО – воплотим в жизнь Ваши планы [18, с. 16].

Расчет собственных средств (капитала) банка «БНП ПАРИБА» ЗАО в динамике за первые кварталы 2008, 2009 и 2010 годы показан в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Расчет собственных средств по состоянию на первые кварталы 2008–2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер строки | Наименование показателя | | | Остаток на 01.04.10, тыс. руб. | Остаток на 01.04.09, тыс. руб. | | Остаток на 01.04.08, тыс. руб. |
| 1 | Собственные средства (капитал), итого  в том числе: | | | 5332738 | 5484038 | | 5082486 |
| 2 | Уставный капитал кредитной организации | | | 1750000 | 1750000 | | 1750000 |
| 3 | Эмиссионный доход кредитной организации | | | 365346 | 365346 | | 365346 |
| 4 | Часть резервного фонда кредитной организации, сформированного за счет прибыли предшествующих лет | | | 87500 | 71681 | | 31053 |
| 5 | Нераспределенная прибыль предшествующих лет (ее часть) | | | 1720258 | 1352227 | | 580292 |
| 6 | Источники основного капитала, итого | | | 3923104 | 3539254 | | 2726691 |
| 7 | | Нематериальные активы | 21548 | | | 26223 | 32275 |
| 8 | | Убыток текущего года, в том числе: | 27319 | | | - | - |
| 9 | | Вложения кредитной организации в акции (доли) дочерних и зависимых юридических лиц и уставный капитал кредитных организаций-резидентов | 20 | | | 20 | 20 |
| 10 | | Основной капитал, итого | 3874217 | | | 3513011 | 2694396 |
| 11 | | Субординированный кредит (займ, депозит, облигационный займ) по остаточной стоимости | 1020392 | | | 1488086 | 1240448 |
| 12 | | Нераспределенная прибыль предшествующих лет | 438129 | | | 425739 | 827781 |
| 13 | | Источники дополнительного капитала, итого | 1458521 | | | 1971027 | 2388090 |
| 14 | | Дополнительный капитал, итого | 1458521 | | | 1971027 | 2388090 |
| 15 | | Промежуточный итог | 5332738 | | | 5484038 | 5082486 |

* 1. **Анализ кадровой политики и деятельности кадровой службы**

Атмосферу банка «БНП ПАРИБА» ЗАО создают 28 900 сотрудников, работающих в московском офисе и региональных представительствах, обладающих самыми разными талантами и профессиональными навыками. При стремительном росте они остаются сплоченной командой, способной справляться с самыми сложными задачами, доводить начатое до конца, не испытывать головокружение от успеха и в любых ситуациях оставаться оптимистами!

Кадровая и социальная политика банка «БНП ПАРИБА» ЗАО является структурным звеном общей концепции развития банка и опирается на следующие основные принципы:

1. управление человеческими ресурсами в акционерном обществе направлено на достижение основной цели банка «БНП ПАРИБА» ЗАО – максимизации прибыли и повышение благосостояния его работников;
2. эффективное управление человеческими ресурсами возможно лишь при определении философии банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и создании корпоративной культуры, включающей выработку общей цели акционерного общества, коллективных ценностей, системы мотивации труда и контроля работников, этических принципов управления;
3. управление человеческими ресурсами в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО осуществляется в рамках общих принципов кадровой политики банка.

К числу внутренних ресурсов, поддерживающих эффективную деятельность банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, относятся наличие высококвалифицированного, опытного персонала и элементы управления человеческими ресурсами, а именно:

1. осуществление современной кадровой политики в области подбора, расстановки и подготовки персонала;
2. совершенствование системы оплаты и организации труда;
3. социально-экономическое развитие трудового коллектива;
4. создание безопасных условий труда.

В таблице 2.2 [9, с. 138] показаны преимущества и недостатки банка «БНП ПАРИБА» ЗАО в области управления и оргструктуры.

Таблица 2.2 – Преимущества и недостатки банка «БНП ПАРИБА» ЗАО в области управления и оргструктуры

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Наличие широкой филиальной сети. * Единое руководство и управление, на значительной территории. * Жесткое централизованное управление, позволяющее снизить системные риски. * Система премирования, стимулирующая к увеличению прибыли банка. | * Жесткая централизация снижает оперативное управление, ухудшает мотивацию. * Высокая неравномерность нагрузки на сотрудников. * Чрезмерная формализация процесса управления, перегрузка информационных потоков, не оставляющая времени на совершенствование деятельности и перспективное планирование. * Психологическая неготовность сотрудников к работе в рыночных условиях. |

Постоянно меняющиеся экономические условия, рост конкуренции, совершенствование банковских технологий подтверждают необходимость применения в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО функционально-дивизиональной оргструктуры. Такая структура позволяет сосредоточить функции управления процессом оказания отдельных услуг в руках специалистов по конкретным банковским операциям (продуктам), что позволяет развивать новые виды услуг, позволяет координировать весь процесс – от создания новой услуги до доведения ее до потребителя.

Интенсивность работы в области управления человеческими ресурсами в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО можно оценить по таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Интенсивность работы по направлениям управления человеческими ресурсами банка «БНП ПАРИБА» ЗАО

|  |  |
| --- | --- |
| Жизненный цикл персонала | Жизненный цикл банка «БНП ПАРИБА» ЗАО |
| Завоевание ниши рынка |
| Подбор | ++ |
| Оформление | ++ |
| Адаптация, организационная культура | ++ |
| Обучение | ++++ |
| Социальные льготы | +++ |
| Ротация | ++ |
| Повышение квалификации | ++++ |
| Механизм рекомендации | ++ |
| Увольнение | ++ |
| Организационная культура | +++ |
| Индивидуальное консультирование | ++ |
| База данных документов | ++++ |
| Информационная система | ++++ |
| Диагностика проектов | +++ |
| Правовые вопросы | ++++ |

Работа в области персонала в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО организована с учетом большей части современных требований, однако эта работа плохо систематизирована и основная ее часть выполняется на уровне устных установок, внутреннего ощущения специалистов. Работа с персоналом регламентируется законодательством о труде РФ, постановлениями, приказами, распоряжениями и другими руководящими и нормативными документами банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, «Основными направлениями работы в области работы с персоналом в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО», «Правилами внутреннего трудового распорядка работников банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, должностными инструкциями руководителей и специалистов банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, Коллективным договором, «Правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии». Однако эти документы не охватывают всех вопросов в области управления персоналом и требуют доработки с учетом современных тенденций и изменений, происходящих в российской экономике.

В целом необходима разработка единой унифицированной системы управления персоналом, отвечающей стратегическим задачам банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и регламентирующей деятельность в области управления человеческими ресурсами. Но жизнь не стоит на месте, меняются и жизненный цикл банка, и рыночная конъюнктура, и людские потребности.

Поэтому в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО в первую очередь необходима унифицированная модель диагностической системы управления персоналом, которая помогла бы сформировать организационно-кадровую концепцию управления персоналом на основе соответствия имеющейся системы управления персоналом. Сами элементы системы управления должны быть легко трансформируемыми и саморегулируемыми в зависимости от каждодневных изменений и не противоречащими интересам и потребностям человеческих ресурсов.

Согласно статьи 91 ТК РФ в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО продолжительность рабочей недели составляет 40 часов (без учета перерыва для отдыха и питания) [1, с. 48].

Общепринятый режим работы: пятидневная рабочая неделя, выходные дни: суббота, воскресенье.

Начало ежедневной работы – 08.00 часов.

Окончание работы – 17.00 часов.

Перерыв для отдыха и питания 13.00 часов – 13.48 часов (отдел безопасности и защиты информации (кроме работников службы охраны), юридический сектор, специалисты по работе с персоналом, отдел внутреннего контроля, экономический отдел, отдел информатики и автоматизации банковских работ, административный отдел, отдел бухгалтерского учета и отчетности, сектор расчетов и переводов, сектор вкладов населения, отдел кредитования).

Перерыв для отдыха и питания 14.00 часов – 14.48 часов (отдел расчетно-кассового обслуживания юридических лиц и бюджетов, отдел валютных и неторговых операций, сектор ценных бумаг, отдел банковских карт, операционный отдел);

Работники службы охраны: охранники, старшие охранники работают в сменном режиме работы, согласно графика, с годовым суммированным учетом рабочего времени.

Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час на основании статьи 95 ТК РФ [1, с. 49]. Продолжительность рабочего дня в пятницу, предшествующего выходному дню субботе, уменьшается на один час на основании сокращенного на 12 минут ежедневного перерыва для отдыха и питания.

Согласно статьи 153 ТК РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день компенсируется предоставлением другого дня отдыха или оплачивается не менее чем в двойном размере [1, с. 71].

Отбор управленческого персонала производится на основе системы конкурсного отбора на вакантные должности.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО используются следующие основные источники найма [24, с. 353]:

– внутренние (прямой поиск внутри отделения);

– рекомендации и случайные заявления;

– учебные заведения.

При каждой открывающей вакантной должности поиск кандидата, прежде всего, ведется среди сотрудников банка «БНП ПАРИБА» ЗАО. Это позволяет экономить усилия, время, деньги, а также способствует благоприятному моральному климату и карьерному продвижению сотрудников. Эта практика применяется при заполнении вакансий руководящих должностей.

Отбор кандидатов для трудоустройства осуществляется по следующим этапам.

На первом этапе происходит первичное собеседование кандидата, желающего трудоустроиться в банк «БНП ПАРИБА» ЗАО, с ведущим инспектором по работе с персоналом с целью выяснения наличия у кандидата формальных оснований для трудоустройства на ту или иную должность. Соискатель должности представляет документы, подтверждающие опыт работы в банковской системе, специальное экономическое образование, навыки работы с компьютером. А также заполняется извещения, которое позволяет отделу безопасности проверять персональные данные.

На втором этапе ему предстоит заполнить личный листок и автобиографию, пройти особые тесты, побеседовать с начальниками отделов.

На третьем этапе состоится беседа с Управляющим банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

На четвертом этапе происходит анализ результатов и принятие решения о найме работника.

После чего, работник представляет документы:

1. паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
2. трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
3. страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
4. документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
5. документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Только после этого заключается трудовой договор с работником, и заполняются обязательства.

В трудовом договоре, заключаемом с работником, предусматриваются условия об испытании, о неразглашении банковской и коммерческой тайн, а также, во избежание возможного конфликта интересов сторон, о порядке участия в деятельности других коммерческих организаций (в том числе в качестве учредителя).

В трудовом договоре оговорено о ежегодном основном оплачиваемом отпуске, продолжительность 28 календарных дней. По соглашению банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и работником ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

При планировании потребности банка «БНП ПАРИБА» ЗАО в персонале определяются факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, количество оказываемых услуг, применяемые технологии, динамика рабочих мест). При этом выделяются следующие категории персонала: служащие (в том числе квалифицированные служащие основных профессий и вспомогательные), руководители (всех уровней) и специалисты. Распределение персонала по категориям представлено на рисунке 2.2. На сегодняшний день в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО работает 28 900 сотрудников.



Рисунок 2.2 – Распределение персонала по профессионально-квалификационным категориям

Коллектив банка «БНП ПАРИБА» ЗАО в основном состоит из работников от 25 до 55 лет, что составляет 89% от общей численности, а работников до 35 лет – 49,1%. Это можно увидеть на рисунке 2.3. Средний возраст сотрудников составляет 30 лет, что можно расценивать как идеальное сочетание жизненного, практического опыта с образованностью, молодостью и инициативностью. Необходимо создать условия для сохранения этого коллектива и разработать программу подготовки и подбора кадров на 2 – 3 года.



Рисунок 2.3 – Состав банка «БНП ПАРИБА» ЗАО по возрастным категориям на 01.03.10 года

Текучесть кадров в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО за последние два года выросла с 3,8 до 4,9%, в основном велика в этом доля служащих – 6,5% и специалистов – 5,9%, при этом по руководителям наблюдается снижение с 2,95 до 2,4%. Эту ситуацию можно наблюдать на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Динамика текучести кадров общая и по категориям работников в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО за 2008 и 2009 года

Такое положение объясняется из-за не качественного набора без проведения должного профессионального отбора персонала. Молодые сотрудники, пришедшие на работу, не могут адаптироваться к новой атмосфере, чувствуют себе не уютно на новой работе и не нужными, именно поэтому они могут отреагировать на это увольнением. Специалисты по работе с персоналом не уделяют должного внимания адаптации новых сотрудников [40, с. 23].

**2.3 Анализ использования персонала**

Система материального стимулирования работников основывается на «Положении о формировании фонда заработной платы и материальным сти-

мулированием работников банка «БНП ПАРИБА» ЗАО».

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО оплата труда производится исходя из должностных окладов, установленных в соответствии со схемой должностных окладов, утвержденных Председателем Правления Банка.

Должностные оклады устанавливаются работникам согласно их квалификации, сложности и значимости выполняемой ими работы. В пределах утвержденной схемы должностных окладов Председателем Правления банка «БНП ПАРИБА» ЗАО вправе увеличить должностной оклад отдельному работнику без согласования с соответствующим комитетом Профсоюза.

Для усиления материальной заинтересованности работников в достижении высоких результатов труда применяется премиальная система оплаты труда в соответствии с положениями о премировании работников, утвержденными работодателем с учетом мнения соответствующего комитета Профсоюза.

Месячная заработная плата (с учетом выплат премиального характера) работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени (трудовые обязанности), не может быть ниже прожиточного минимума, установленного для данной местности.

Необходимость и возможность изменения заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги и индекса инфляции (индексация заработной платы) ежегодно рассматривается Председателем Правления банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и Комитетом Профсоюза работников банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Заработная плата работникам банка «БНП ПАРИБА» ЗАО выплачивается не реже чем каждые полмесяца (выплата заработной платы за первую половину месяца 15 числа каждого месяца, в размере 15% должностного оклада и окончательный расчет в последний рабочий день каждого месяца).

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО гарантированно предоставляются следующие виды материальной помощи и социальной поддержки:

1. выплата работникам единовременного материального вознаграждения в связи с уходом на пенсию;
2. материальная помощь: при рождении детей (каждого ребенка) работника (если оба родителя работают в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО, помощь предоставляется одному из них);
3. доплаты неработающим пенсионерам;
4. выдача денежных ссуд;
5. система добровольного медицинского страхования;
6. социальными программами центрального аппарата могут быть предусмотрены другие виды материальной помощи и социальной поддержки.

На рисунке 2.5 видно, что основную долю коллектива банка «БНП ПАРИБА» ЗАО составляет работники, проработавшие до 3 лет и от 3 до 10 – 72,1%, в том числе 19,8% – от 10 до 20 лет и 8,2% – более 20 лет.



Рисунок 2.5 – Распределение персонала банка «БНП ПАРИБА» ЗАО по стажу работы

Высок в целом образовательный уровень коллектива, 78,6% – работники имеют высшее профессиональное, среднее профессиональное и высшее образование, в том числе 45,7% – высшее профессиональное образование, 26,6% – высшее образование и 6,3% – среднее профессиональное образование, как показано на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Характеристика структуры кадров по уровню образования в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО по состоянию на 01.03.10 года

Работники, имеющие высшее и среднее профессиональное образование, могут рассматриваться как резерв для дальнейшего продвижения.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников. Резерв в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО составляется на каждый год [38, с. 228].

Аттестация, как процедура оценки персонала в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО проводится ежегодно. Варианты аттестации традиционны и направлены на оценку, как руководителей, так и своих подчиненных по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение налаживать эффективное взаимодействие с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность). Подобные факторы приводят к высокой устойчивости и конкурентоспособности на рынке банковских услуг [5, с. 75].

Активно развивается направление повышение квалификации, подготовки и переподготовки персонала. Специалисты банка «БНП ПАРИБА» ЗАО получают сертификаты в таких областях, как бухгалтерский учет и налогообложение при работе с ценными бумагами, валютные операции и другие. Существуют внутрибанковская – корпоративная система и внешние учебные организации, семинары, совещания, Учебный центр банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

**2.4 Показатели оценки экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом**

Взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом объясняется следующим [19, с. 17]:

1. с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование банка «БНП ПАРИБА» ЗАО является устойчивым, и оно получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы;
2. с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у банка «БНП ПАРИБА» ЗАО определенных социальных благ, а значит, и определенного уровня социальной эффективности.

В основу работы с персоналом в теоретических исследованиях многих авторов положены научные методы, которые используются при работе с персоналом. В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО необходимо проанализировать состояние управления в отделении, на основе которого разрабатываются мероприятия по его совершенствованию.

Можно привести расчет показателей эффективности управления.

Экономическая эффективность управленческой деятельности рассчитывается по формуле (2.1) [30, с. 28].

Кэу = Д/Зпр, (2.1)

где Д – доход банка, рублей;

Зпр - операционные (процентные и непроцентные) издержки банка, руб.

лей.

Доля затрат на управление определяется по формуле (2.2) [30, с. 28].

Кзу = Заз/Зпр, (2.2)

где Зауп – затраты АУП, рублей;

Зпр - операционные (процентные и непроцентные) издержки банка,

рублей.

Соотношение численности аппарата управления и основного персонала (функционального и оперативного) рассчитывается по формуле (2.3) [30, с. 29].

Кз = Чау/Чоп, (2.3)

где Чау – численность АУП, человек;

Чоп - численность оперативного и функционального персонала, человек.

Результативность управления банком определяется по формуле (2.4) [30, с. 29].

Ку = Чау/Д, (2.4)

где Чау – численность АУП, человек.

Д – доход банка, рублей;

Приведенная система показателей позволяет на основе анализа управления в отделении разрабатывать мероприятия по его совершенствованию, а при необходимости и реорганизацию отделения, планировать стратегию банка «БНП ПАРИБА» ЗАО [10, с. 117].

Для определения экономической эффективности используются следующие данные, которые рассмотрены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика основных показателей работы банка «БНП ПАРИБА» ЗАО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | II полугодие 2008 г. | I полугодие 2009 г. | II полугодие 2009 г. |
| Аппарат управления, человек | 884 | 884 | 884 |
| Функциональный персонал, человек | 12 240 | 12 376 | 12 512 |
| Оперативный персонал, человек | 13 532 | 14 280 | 15 504 |
| Операционные издержки, рублей | 7 607 364 | 8 308 036 | 9 127 368 |
| Затраты на управления персоналом, рублей | 5 158 208 | 7 023 652 | 9 277 104 |
| Доход банка, рублей | 7 512 980 | 8 425 744 | 10 018 508 |

На основе этих данных были получены следующие результаты, расположенные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели эффективности управления в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | II полугодие 2008 г. | I полугодие 2009 г. | II полугодие 2009 г. |
| Экономическая результативность | 0,99 | 1,01 | 1,10 |
| Доля затрат на управление | 0,68 | 0,84 | 1,02 |
| Соотношение численности персонала | 0,034 | 0,033 | 0,031 |
| Результативность управления банком | 0,00012 | 0,0001 | 0,00009 |

На основании таблиц можно сделать следующие выводы:

1. за период с 2008 по 2009 год возросла экономическая результативность управленческой деятельности примерно 1,1 раза, фактором роста является увеличение дохода банка при уменьшении роста издержек;
2. произошло незначительное уменьшение соотношения управленческого аппарата к операционному и функциональному, что свидетельствует о повышении эффективности управления и уменьшении числа руководителей по сравнению с подчиненными;
3. улучшилась результативность управления банком из-за увеличения дохода и при постоянном числе аппарата управления.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности [12, с. 10].

Можно ввести показатели оценки результатов социального развития банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Коэффициент количества случаев травматизма рассчитывается по формуле (2.5) [14, с. 291].

К = Количество случаев травматизма (2.5)

Среднесписочная численность сотрудников

Коэффициент количества социальных путевок рассчитывается по формуле (2.6) [14, с. 291].

К = Количество социальных путевок (2.6)

Среднесписочную численность сотрудников

Для определения социальной эффективности используем следующие данные, которые рассмотрены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели социальной обеспеченности сотрудников в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | II полугодие 2008 г. | I полугодие 2009 г. | II полугодие 2009 г. |
| Количество случаев травматизма, штук | 476 | 340 | 204 |
| Количество социальных путевок, штук | 2 448 | 2 856 | 3 400 |
| Среднесписочная численность  сотрудников, человек | 26 656 | 27 540 | 28 900 |

На основе этих данных были получены следующие результаты, расположенные в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели оценки результатов социального развития банка «БНП ПАРИБА» ЗАО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | II полугодие 2008 г. | I полугодие 2009 г. | II полугодие 2009 г. |
| Количество случаев травматизма | 0,018 | 0,012 | 0,007 |
| Количество путевок | 0,092 | 0,100 | 0,120 |

На основании таблиц можно сделать следующие выводы:

– за период с 2008 по 2009 год уменьшилось количество случаев травматизма, в результате проведения профилактических мероприятий и соблюдения инструкций по охране труда и технике безопасности;

– увеличилось количество путевок в 1,3 раза, в результате активной работы профсоюза.

Для успешного развития банка «БНП ПАРИБА» ЗАО желательно расширить введение новых профилактических мероприятий и четкое соблюдение инструкций по технике безопасности и охране труда.

Усовершенствовать работу профсоюза по увеличению количества путевок для организации активного и полезного отдыха сотрудников, что в дальнейшем будет способствовать увеличению производительности труда.

**3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом**

**3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом**

Одной из важнейших функций управления персоналом являетсяпланирование потребности в персонале. Определение потребности в рабочей силе представляет собой главный этап кадрового планирования.

По методике Кибанова А.Я. [16, с. 56] из расчета на 28 900 сотрудников банка «БНП ПАРИБА» ЗАО необходимо 272 специалиста по работе с персоналом.

В настоящий момент в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО работают 136 специалистов по работе с персоналом.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО недостаточно внимания уделяется трудовой адаптации персонала. Из-за этого происходит текучесть кадров большинства молодых сотрудников. Они не могут самостоятельно, без наставничества адаптироваться к новым условиям.

Вопросами адаптации должны заниматься отдельные работники из разных отделов. Это ведущий инспектор по работе с персоналом, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к банку «БНП ПАРИБА» ЗАО как можно более коротким и безболезненным. Процесс адаптации должен непосредственно начинаться при приеме и оформлении на работу. Ведущий инспектор по работе с персоналом должен провести небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с банком «БНП ПАРИБА» ЗАО, отделом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному начальнику отдела. А тот, в свою очередь должен провести знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. Начальник отдела должен прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца начальник отдела должен проводить периодические беседы с новым работником, интересоваться трудностями, которые у него возникают, его успехами, и дать систематическую оценку работы.

Для новых работников нужно организовать специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО или в отделе. Формы адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг [31, с. 226].

В работе по проведению адаптации новых работников ведущий инспектор по работе с персоналом должен использовать специальную разработанную программу. Программа адаптации бывает общей и специализированной. Общая программа адаптации касается в целом всего банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и должна затрагивать следующие вопросы:

– общее представление о банке «БНП ПАРИБА» ЗАО; приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы банка «БНП ПАРИБА» ЗАО; традиции, нормы; виды услуг; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;

– оплата труда в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО, дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;

– охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и оказания первой медицинской помощи;

– отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

– служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации должна проводиться специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо отделом или рабочим местом. Обычно эту программу обязаны проводить начальники отделов или наставники. Это программа включает в себя следующие вопросы [31, с. 227]:

– функции отдела и сектора: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими отделами и секторами;

– обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в отделе и в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;

– правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного отдела; правила техники безопасности; отношения с работниками других отделов; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

– осмотр отдела: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

– представление сотрудникам отдела.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в освоении информации о банке «БНП ПАРИБА» ЗАО, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации [31, с. 228].

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО нужно совершенствовать внутрибанковскую систему переподготовки и обучения кадров, включая дистанционное обучение, развивать практику стажировок в центральном аппарате, территориальных банках, специализированных учебных центрах. Это положительно отразится на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость банком «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Для повышения производительности и качества труда, развития инициативы, поиска новых технологических решений найти оптимальное сочетание материальных и нематериальных стимулов мотивации работников.

К сотрудникам банка «БНП ПАРИБА» ЗАО редко применяется такой тип поощрения, как похвала. Хвалить надо только после выполнения работы. Хорошо работает наглядное поощрение – отпечатанная благодарность, письмо от начальства, фотография лучшего работника недели.

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

– материальное стимулирование;

– улучшение качества рабочей силы;

– совершенствование организации труда;

– вовлечение персонала в процесс управления;

– неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, применение гибких графиков, улучшению условий труда [25, с. 48].

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством оказания услуг [20, с. 15].

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Работая длительное время в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали [26, с. 37]:

– ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;

– правильно располагать и хранить нужные предметы;

– постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;

– постоянная готовность рабочего места к проведению работы;

– усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места будет оценивается ежедневно при проверке по балльной системе на соответствие его содержания указанным правилам.

Также важнейшей функцией управления персонала является разработка принципов внедрения и развития корпоративной культуры банка «БНП ПАРИБА» ЗАО**.** Как определяет ряд авторов, корпоративная (или организационная) культура относится к «духу» организации, к тому, каким образом совершается работа, каковы нормы поведения в организации, ее неписаные правила. Естественно, корпоративная культура внедряется через персонал банка, его технологию работы и взаимоотношения. Огромную роль в формировании корпоративной культуры играет проводимая социальная политика банка «БНП ПАРИБА» ЗАО. Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО уделяет серьезное внимание социальным вопросам. Формированию корпоративной культуры способствует действующая в банке система профессионального обучения, а также условия коллективного договора между администрацией и трудовым коллективом. В действии банка «БНП ПАРИБА» ЗАО по корпоративной культуре можно предложить разработку кодекса профессионального поведения и служебной этики сотрудников данного банка. Именно в таком кодексе можно системно изложить перечень норм и правил, а также целевых установок, которым подвержена данная организация. И именно кодекс должен стать тем первым документом, с которого начинает знакомство с банком вновь поступающий сотрудник, ибо только при совпадении социальных ориентаций, склонностей и интересов сотрудника с целями и задачами банка возможен прочный и эффективный союз, который возможен только согласованной работой многих отделов банка. Важно, чтобы документ содержал основные принципы и основы жизни банка: отношение к клиенту, к коллегам, друг другу, нравственные принципы, цели, задачи организации. Понятно, что только управляющий банка может сформировать эти критерии [2, с. 84].

Банку «БНП ПАРИБА» ЗАО нужно рассмотреть повышение степени самостоятельности и ответственности специалистов как существенный фактор системы мотивации персонала.

Банку «БНП ПАРИБА» ЗАО нужно создать условия, позволяющие каждому сотруднику реализовать творческие способности, получить возможность повышения уровня профессиональных знаний, понять систему оценки результатов его труда и перспективу должностного роста.

**3.2 Совершенствование управления человеческими ресурсами как фактором минимизации банковских рисков**

О банковских рисках говорят и пишут достаточно часто. Тема эффективной организации и управления персоналом банка также становится все более модной и популярной. Причины очевидны – не управлять рисками сегодня может только финансовый самоубийца, а качество менеджмента становится основополагающим источником успеха любого финансово-кредитного учреждения в условиях усиления конкуренции и снижения доходности операций на рынках денег и капитала. Профессиональное управление банковскими рисками – это достаточно широкая сфера деятельности. Управление рисками определяется как многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий.

Объектом угрозы банковских рисков выступает имущество и инфраструктура банка. Изучение банковских рисков с позиций системного метода приводит к выводу о том, что в основе механизма их реализации лежат два взаимосвязанных элемента – «действие» и «обстоятельства». Понятие «действие» относится только к деятельности человека. Понятие «человеческая деятельность» применительно к банку имеет два аспекта [8, с. 11].

Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО в целом является объектом потенциальной угрозы по причине своей специфической деятельности в целом и, в частности, в связи с выполнением конкретных банковских операций.

Основной источник опасности для банка – это действия лиц, целенаправленно наносящих ущерб его интересам.

Направленность действий, содержащих угрозу интересам банка, различают [13, с. 63]:

– по цели, которую преследует лицо;

– по использованным средствам;

– по процессу, в рамках которого они совершены (обстановка);

– по результатам действий;

– по осознанности дел и их оценке с точки зрения права.

Риск деятельности банка и риски действий конкретных субъектов тесно переплетаются и дополняют друг друга.

Присутствие «субъекта риска» подразумевается и в таких видах рисков, как «ошибки», «случаи мошенничества», «превышение полномочий», «использование обязательств с нарушением принятых стандартов деятельности, этических норм либо разумных пределов риска».

В самом общем виде информация о личности должна содержать сведения о принадлежности к банку «БНП ПАРИБА» ЗАО (сотрудник или посторонний). Далее идет разграничение на тех, кто входит в персонал банка, на тех, кто не входит в число сотрудников, но участвует в его операциях, и тех, кто не имеет к банку никакого отношения (посторонние). В свою очередь персонал банка включает такие категории как: руководство банка (лица, принимающие решения); лица, участвующие в выполнении банковских операций; лица, ведущие бухгалтерский учет; лица, осуществляющие внутренний контроль и защиту интересов банка.

Мотивы, которыми руководствовался субъект при совершении действий, могут быть сведены в три группы: субъект действовал в интересах банка (в том числе ложно понятых); субъект действовал исходя из собственных интересов или интересов третьих лиц, не считаясь с интересами банка; субъект руководствовался враждебными по отношению к банку мотивами [8, с. 12].

Действия, связанные с реализацией внеоперационного риска в большинстве случаев совершаются не сотрудниками банка, а посторонними лицами. Однако участие сотрудников банка подобного рода в посягательствах на интересы банка полностью не исключаются. Причем, они могут участвовать в указанных действиях как самостоятельно, так и вместе с посторонними.

Одной из составляющих концепции экономической безопасности предприятия является обеспечение надежности и преданности сотрудников. Цель управления персоналом в системе управления безопасностью заключается в минимизации уровня риска и угроз со стороны сотрудников [8, с. 13].

Человеческие ресурсы банка «БНП ПАРИБА» ЗАО – это фактор прибыли и уровня качества услуг. В то же время люди – это риски и существенные затраты. Они возникают из-за людей, но и управляются людьми. Каков же общий итог риска человеческого фактора для банка «БНП ПАРИБА» ЗАО? Важнейшая задача руководства кредитного учреждения – свести такой риск к минимуму. Для этого в системе управления людскими ресурсами должен быть представлен целый комплекс мер, позволяющий свести к минимуму риски.

Известно, что процесс управления персоналом включает несколько элементов: подбор и найм персонала; определение целей и задач; формулирование требований; оценка результатов; движение персонала, развитие и обучение; оплата труда и стимулирование. На каждом этапе, соответственно, возникают риски, но одновременно появляются условия для их минимизации. Можно начать с политики в выборе источников кадрового пополнения. Одни банки, например, предпочитают покупать готовых специалистов, нередко целыми командами (тем более что сегодня условия на рынке труда позволяют это делать). В результате в банк приходят квалифицированные специалисты, что снижает операционные риски. Однако возникает риск того, что новая команда не впишется в сложившиеся традиции, корпоративную культуру коллектива, начнет навязывать свой стиль работы, не говоря уже о том, что и уйти работники могут целой командой. Если же отдать предпочтение молодым специалистам, то складывается иная ситуация. Можно взять «сырой», но «податливый» материал и «слепить» из него персонал требуемой квалификации и необходимого стиля. Конечно, времени и затрат на развитие и выведение людей на нужную профессиональную орбиту потребуется больше, но и вероятность состыковки с ожидаемым результатом выше. По-видимому, истина находится где-то посередине.

Большинство кадровых рисков можно отнести к операционным, так как они связаны с нарушениями технологий, процедур и корпоративных правил, со сбоями во внутреннем контроле и организации, с невыполнением должностных обязанностей, низкой квалификацией, ошибками и злоупотреблениями [13, с. 67].

Методы выявления кадровых рисков. В теории рисков существует многообразие методов, каждый из которых помогает получить информацию о характере рисков. Поэтому в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО целесообразно использовать комплекс методов, чтобы решить поставленную задачу. Необходимо постоянно следить за эффективностью использование методов, чтобы внести в них усовершенствования, которые могут оказаться полезными в дальнейшем.

В многообразии методов выявления рисков, можно выделить несколько способов выявления рисков, непосредственно связанных с персоналом банка «БНП ПАРИБА» ЗАО. К таким методам предлагается отнести:

– опросные листы;

– структурные диаграммы;

– прямые инспекции.

Опросный лист для оценки персонала должен быть тщательно проработан и составлен. Каждый раздел должен включать подробный перечень вопросов, позволяющий составить представление о данном специалисте. Такие опросные листы должны содержать вопросы, касающиеся деятельности работника, позволяющий выявить его уровень образования и профессиональной подготовленности, необходимых ему для занимаемой должности. Таким образом, можно выявить несоответствие работника занимаемой должности. Специалисты по работе с персоналом должны обеспечит рассылку таких листов для всех работников банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Метод структурных диаграмм предназначен для анализа особенностей структуры функций каждого сотрудника банка «БНП ПАРИБА» ЗАО. Структурные диаграммы оказывают помощь при выявлении рисков, связанных с совпадением функций и обязанностей отдельных специалистов. Для каждого работника с помощью такой диаграммы строятся основные виды работ и выполняемые им функции. Затем полученные диаграммы сравниваются и на основании полученных результатов делаются выводы.

Прямые инспекции позволяют также выявить и уточнить отдельные аспекты разрабатываемой программы управления в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО и дать рекомендации по урегулированию кадровых рисков. Известна и практика проведения неожиданных инспекций, при этом появление инспекторов позволяет зафиксировать такие стороны организации банка, которые были бы скрыты, если бы об инспекции было бы известно заранее. Проведение такого вида инспекций в расчетно-кассовых центрах позволяет выявить и свести к минимуму риск злоупотребления, который часто встречается при расчетно-кассовом обслуживании клиентов, когда происходит совмещение должности операциониста и бухгалтера.

Стратегия финансово-кредитного учреждения напрямую воздействует на сотрудников. Чем раньше специалисты по работе с персоналом вовлекаются в процесс планирования и реализации стратегии, тем выше вероятность того, что человеческие ресурсы банка «БНП ПАРИБА» ЗАО будут адекватны поставленным задачам и приоритетам [13, с. 68].

Контроль как способ управления кадровыми рисками. В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО следует разделять два взаимосвязанных понятия – система и отдел внутреннего контроля.

Контроль включает в себя проведение проверок, ревизий и аудита, контроль за соответствием документов нормам и стандартам, за показателями работы банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и бюджетом, рисками, текущий контроль за документооборотом, проведением операций, деятельностью отделов, сотрудников и многое другое.

Одной из важнейших задач внутреннего контроля является анализ состояния кадровой работы в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО, в частности, проверка соответствия должностных и квалификационных требований задачам управления рисками, правильности распределения функций, полномочий и ответственности. Неплохо было бы этой службе периодически контролировать эффективность обучения и его вклад в систему управления рисками.

Таким образом, роль управления персоналом в системе риск-менеджмента имеет ряд аспектов. Во-первых, кадровые составляющие распределены по всем элементам общей системы управления банковскими рисками, так как на всех участках работают люди с определенными полномочиями, ответственностью, навыками, знаниями, опытом, личными устремлениями, стилями поведения и общения. Во-вторых, в самой практике управления человеческими ресурсами представлены специальные приемы и методы, направленные на минимизацию рисков: отбор и оценка персонала, оптимальное распределение обязанностей, целевое обучение, процедуры деятельности. В-третьих, начальники отделов, непосредственно отвечающих за управление рисками, должны владеть практикой работы с людьми. Иначе малейшие признаки дезорганизации даже при прекрасном владении финансовыми инструментами могут стать серьезным препятствием для успешной деятельности. Дело в том, что специалисты по работе на финансовых и денежных рынках (дилеры, трейдеры, их руководители), напрямую вовлеченные в процесс управления рисками, как правило, легче и чаще других переходят на работу в другие банки. Это связано с тем, что профессии эти, будучи достаточно сложными и техническими, являются универсальными и менее зависимыми от индивидуальных особенностей конкретного банка. Поэтому способность руководителей интегрировать данных специалистов в культуру собственного банка, «пропитать» их его традициями важна не меньше, чем профессиональный уровень и финансовая результативность на рабочем месте [23, с. 218].

**3.3 Прогноз эффективности разработанных рекомендаций**

На основе предложенных рекомендаций в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО были приняты и внедряются в работу следующие изменения:

Разработаны общие и специализированные программы профориентации и адаптации персонала, которые включают в себя следующие вопросы:

1. Полное и успешное овладение новой профессией – т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
2. Адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Т.е. включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами;
3. Адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к физическим нагрузкам).

При устройстве на работу новый сотрудник обязательно проходит курс стажировки под присмотром старшего или ведущего инспектора. Также периодично проводятся базовые тренинги, как для новых сотрудников, так и для более опытных с целью повышения профессионального уровня.

Огромное внимание уделено вопросам переподготовки и обучению кадров, которая носит целенаправленный характер и ориентирована на конкретное рабочее место и работника. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение специалистов и их плановое продвижение, внутрибанковская текучесть специалистов (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.).

Таким образом, система переподготовки и обучение кадров в условиях рынка быстро реагирует на изменения потребностей в рабочей силе и предоставляет работникам возможность для обучения с учетом их интересов.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО разрабатывается новая система материального стимулирования, которая направлена на повышение уровня доходов банка и соответственно на повышение доходов работников банка. Нематериальное стимулирование также стало быстро развиваться и принимать положительный успех у всех сотрудников банка. Проводится поощрение разного рода дипломами, благодарностями, призами; проведение профессиональных конкурсов; стажировки за счет фирмы и прочие возможности повысить свой профессиональный уровень и подчеркнуть высокий статус специалиста банка. Поскольку все специалисты стремятся к самосовершенствованию в своей сфере деятельности, им это очень интересно.

На основе предложенных рекомендаций банк «БНП ПАРИБА» ЗАО также стал экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей работников – заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеется на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

За счет совершенствования организации и стимулирования труда персонала банков можно повысить эффективность труда работников банка, если не в 2 раза, то в первое время после совершенствования организации их трудовой деятельности процентов на 10 – 15, что повысит качество банковской деятельности и увеличит объем выполняемой работы без увеличения численности персонала.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО стала активно развиваться культура производства. Для того чтобы деятельность банка и его сотрудников в целом была успешной, были обеспечены благоприятные условия работы: правильно организованны рабочие места с учетом их деятельности. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании своего места в хорошем состоянии, так как в этом случае увеличивается тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО одобрил предложение по разработке кодекса профессионального поведения и служебной этики и уже приступил к его разработке. Кодекс корпоративного поведения и служебной этики является документом, определяющим основные принципы, правила и стандарты, используемые в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО. Целью настоящего Кодекса является обеспечение высокого уровня корпоративного управления, профессиональной и служебной этики, необходимых для реализации стратегических целей и задач, определенных Уставом и другими внутренними документами банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Корпоративное поведение и служебная этика в Банке «БНП ПАРИБА» ЗАО строится на основах законности, прозрачности, профессионализма, компетентности, уважении прав и законных интересов заинтересованных лиц и направлено на повышение эффективности деятельности Банка, поддержание его финансовой стабильности и прибыльности, решение иных стратегических целей и задач Банка.

Также уделено внимание управлению человеческими ресурсами как фактором минимизации банковских рисков – для этого в системе управления людскими ресурсами разрабатывается целый комплекс мер и методов, позволяющий свести к минимуму риски. К таким методам относятся – опросные листы, структурные диаграммы, прямые инспекции. Способность руководителей интегрировать специалистов в культуру собственного банка, «пропитать» их его традициями важна не меньше, чем профессиональный уровень и финансовая результативность на рабочем месте.

Также начали более часто проводиться корпоративные развлекательные мероприятия типа праздничных вечеринок или выездов на природу, что позволяет избежать банальности и скуки, отвлечься от рабочих мыслей, и более близко пообщаться с коллегами внерабочей обстановке. Насколько успешными, активными, лояльными и заинтересованными в работе будут сотрудники, во многом зависит от руководителей.

**Заключение**

В современной России важную роль играет финансово-банковская сфера деятельности. От её эффективного функционирования зависит прогресс экономики. Нормальное функционирование и перспективное развитие банка «БНП ПАРИБА» ЗАО во многом определяется уровнем профессионализма и компетентности сотрудников, которые в нем работают. Поэтому особый интерес представляет создание определенной системности в работе с банковским персоналом. Очевидно, что технология управления персоналом, перечень приемов, применяемых в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО для получения наибольшего эффекта в оптимальные сроки и с наименьшими затратами, всегда вызывали и будут вызывать большой интерес среди высшего руководства банка.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены цели, функции и методы построения системы управления персоналом; определены требования к функционированию системы управления персоналом в современном банке; разработаны рекомендации по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом, проанализирован прогноз эффективности разработанных рекомендаций. Была предложена классификация кадровых рисков, методы и способы их минимизации. Предложено ввести некоторые показатели оценки результатов социального развития банка «БНП ПАРИБА» ЗАО. На основе условных данных банка «БНП ПАРИБА» ЗАО произведена оценка экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом.

В управлении персоналом в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО можно выделить следующие основные принципы, опирающиеся на реальный опыт и учитывающие современные подходы к кадровой политике:

– основным объектом и субъектом управления является человек во всем многообразии своих потребностей, способностей и возможностей;

– работники есть ресурс, который необходимо максимизировать (максимизация их творческих способностей, мотивации и человеческих отношений);

– каждый работник вносит свой вклад в достижение общей стратегической задачи банка «БНП ПАРИБА» ЗАО и имеет полное право на учет и реализацию своих потребностей, способностей и возможностей;

– персонал (рассматриваемый как человеческие ресурсы, способные профессионально решать стратегические задачи) является основным фактором конкурентоспособности и экономического роста банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО происходит интенсивный взаимообмен идеями, лучшими разработками, перспективными проектами. Внутри системы ведется постоянный обмен идеями, высокопрофессиональными сотрудниками, внедряющими новые разработки. Это позволяет постоянно повышать общий уровень деятельности банка «БНП ПАРИБА» ЗАО.

Все сотрудники управления должны понимать, что для удержания и дальнейшего укрепления позиций на рынке розничных банковских услуг и вкладов населения необходимо обеспечить надлежащее условие для обслуживания клиентов. Для укрепления положительного имиджа банка «БНП ПАРИБА» ЗАО разработаны и внедряются специальные программы подготовки и переподготовки сотрудников, организуется система психологического мониторинга для оценки уровня восприятия банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, его статуса и прогноза возможных критических и конфликтных ситуаций.

Постоянно действующая система переподготовки и повышения квалификации диктуется необходимостью, ведь законодательные документы обновляются и обо всех изменениях сотрудники отдела должны знать в полном объеме. Необходимо также учитывать и следующее обстоятельство: защита интересов клиентов и собственных интересов банка «БНП ПАРИБА» ЗАО, а также потребность в отчетливом представлении возможностей оптимизации и минимизации налогообложения требуют уже не просто повышения уровня знаний, но и расширения экономического и юридического кругозора всех сотрудников.

В банке «БНП ПАРИБА» ЗАО разрабатывается новая система материального стимулирования, которая направлена на повышение уровня доходов банка и соответственно на повышение доходов работников банка. На основе предложенных нами рекомендаций банк «БНП ПАРИБА» ЗАО также стал экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей работников – заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Банк «БНП ПАРИБА» ЗАО одобрил предложение по разработке кодекса профессионального поведения и служебной этики и уже приступил к его разработке. Кодекс корпоративного поведения и служебной этики является документом, определяющим основные принципы, правила и стандарты, используемые в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО. Также уделено внимание управлению человеческими ресурсами как фактором минимизации банковских рисков – для этого в системе управления людскими ресурсами разрабатывается целый комплекс мер и методов, позволяющий свести к минимуму риски.

Банку «БНП ПАРИБА» ЗАО нужно создать условия, позволяющие каждому сотруднику реализовать творческие способности, получить возможность повышения уровня профессиональных знаний, этого можно достичь понимая систему оценки результатов его труда и перспективу должностного роста. Банку «БНП ПАРИБА» ЗАО нужно рассматривать повышение степени самостоятельности и ответственности специалистов как существенный фактор системы мотивации персонала.

Анализ экономической эффективности управления в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО показал, что произошло незначительное уменьшение соотношения управленческого аппарата к операционному и функциональному, что свидетельствует о повышении эффективности управления и уменьшении числа руководителей по сравнению с подчиненными; улучшилась результативность управления банка «БНП ПАРИБА» ЗАО из-за увеличения дохода и невысокого роста аппарата управления;.

Анализ социальной эффективности управления в банке «БНП ПАРИБА» ЗАО показал, что фактором роста является увеличение дохода банка при уменьшении роста издержек; уменьшение количества случаев травматизма, в результате проведения профилактических мероприятий и соблюдения инструкций по охране труда и технике безопасности; увеличение количество путевок, в результате активной работы профсоюза.

Таким образом, именно системный подход к рассмотрению и решению проблемы управления персоналом банку «БНП ПАРИБА» ЗАО позволит максимально использовать человеческий капитал для достижения наилучших финансовых результатов.

**Список использованных источников**

1 Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 10 марта 2009 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2009. – 207 с.

2 Архипова Н.И. Проблемы управления персоналом. – М.: Российский гос. гуманит. ун-т, 2001. – 95 с.

3 Базарова Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 374 с.

4 Белоусов В.К. Роль менеджера по персоналу банка // Бюллетень финансовой информации. – 1999. – №11. – С. 16 – 17.

5 Боброва Н.А. Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 83 с.

6 Букин С.Г. Чужие среди своих // Банковские технологии. – 2003. – №9. – С. 50 – 52.

7 Brian Niehoff P., Paul Robert J. Причины воровства служащих и стратегии HR-менеджеров для их предотвращения. – СПб.: Питер, 2001. – 123 с.

8 Гамза В.А. Методологические основы системной классификации банковских рисков // Банковское дело. – 2001. – №6. – С. 20; №7. – С. 11 – 15.

9 Голубович А.В., Ситнин А.В., Хенкин Б.Л. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – изд. 2-е. – М.: АО Менатеп-ИНФОРМ, 2002. – 208 с.

10 Гузов К.С. Оценка эффективности деятельности подразделений банка на основе бюджетирования // Банковские технологии. – 2001. – №7. – 8. – С. 117 – 119.

11 Егоршин А.П. Управление персоналом – изд. 3-е. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001. – 239 с.

12 Елин А.Н. Персонал-технологии в системе управления // Служба кадров. – 2001. – №9. – С. 9 – 14.

13 Жданов А.Ю. Банковские риски и управление персоналом // Деньги и Кредит. – 2004. – №7. – С. 62 – 68.

14 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.

15 Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2000. – 252 с.

16 Кибанов А.Я., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. – М.: Экзамен, 2001. – 287 с.

17 Кибанова А.Я. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 324 с.

18 Корпоративный журнал BNP Paribas // Банк для меняющегося мира. – 2007. – №23. – С. 4 – 17.

19 Кравченко К.А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации // Управления персоналом. – 2006. – №3. – С. 17–20.

20 Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом // Управление персоналом. – 2000. – №7. – С. 15 – 16.

21 Масленченков М.Ш. Технология и организация работы банка. – М.: ДеКа, 2001. – 432 с.

22 Одегов Ю.Г. Банковский менеджмент: Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2004. – 448 с.

23 Патокина М.А. Управление персоналом как фактор минимизации рисков. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 258 с.

24 Пугачев В.П. Руководство персонала организации. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 452 с.

25 Резник С.Д. Современные проблемы управления персоналом. – М.: Книга, 2003. – 93 с.

26 Рысакова Г.В. Вовлекайте персонал в проекты // Управления персоналом. – 2005. – №7. – С. 37 – 39.

27 Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка. – М.: Русская Деловая Литература, 2000. – 309 с.

28 Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и Кредит. – 2003. – №6. – C. 27 – 34

29 Сербинский Б.Ю. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2002. – 304 с.

30 Серый В.В. Экономические аспекты управления персоналом: Автореф. дис. … канд. эконом. наук / Моск. гос. Пед. Ин-т. – М., 2000. – 38 с.

31 Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – изд. 5-е. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 354 с.

32 Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. – 412 с.

33 Уткин О.Б. Применение высоких технологий для анализа эффективности банков // Деньги и кредит. – 2001. – №8. – С. 26 – 30.

34 Управление банком / А.Д. Голубович, В.А. Дятлов, Р.Л. Кричевский, Э.А. Уткин. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 347 с.

35 Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. – М.: Академия, 2000. – 424 с.

36 Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. – М.: ЦентрКом, 2003. – 208 с.

37 Шеметова П.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 348 с.

38 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. – изд. 4-е. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 531 с.

39 Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 2004. – 527 с.

40 Щегорцов В.А. Функции и структура службы персонала // Служба кадров и персонала. – 2005. – №2. – С. 21 – 25.