Оглавление

Ведение 3

1 Общие понятия управления персоналом банка 6

1.1 Понятие управления персоналом банка 6

1.2 Зарубежный опыт управления персоналом банка 12

1.3 Специфика управления персоналом в российских банках 21

2 Управление персоналом банка на примере «ВУЗ-БАНК» 28

# 2.1 Методы управления персоналом в «ВУЗ-БАНК» 28

2.2 Служба персонала банка и ее основные функции 37

3 Выявление проблем в управлении персоналом «ВУЗ-БАНК»

и пути их решения 44

3.1 Анализ проблем в управлении персоналом «ВУЗ-БАНК» 44

# 3.2 Программа и планы конкретных мероприятий по

# усовершенствованию существующих методов управления

# персоналом в «ВУЗ-БАНК» 51

# Заключение 58

Список литературы 62

Ведение

Актуальность темы работы «Управление персоналом банка», обуславливается тем, что в современных социально-экономических условиях эффективность работы банка определяется не только наличием финансовых ресурсов в банке и их рациональным размещением, но и качеством персонала. Результат использования финансовых ресурсов зависит от того, насколько точно оценили сотрудники банка экономическую ситуацию, сумели предвидеть перспективы развития обслуживаемых партнеров (организации и население). Поэтому технология банковской работы требует от сотрудников точного и быстрого выполнения функций, творческого, инициативного подхода к работе.

Цель работы заключается в том, чтобы на основе современного подхода к сущности управления персоналом и анализа экономических условий функционирования и развития банков рассмотреть методы управления персоналом, создающие объективные условия для эффективной деятельности сотрудников в банке.

В соответствии с этим для реализации поставленной цели в исследовании решались следующие задачи:

1) изучить понятие управления персоналом банка;

2) проанализировать зарубежный опыт управления персоналом банка;

3) рассмотреть специфику управления персоналом в российских банках;

4) рассмотреть методы управления персоналом в «ВУЗ-БАНК»;

5) рассмотреть службу персонала «ВУЗ-БАНК» и ее основные функции;

6) сделать анализ проблем в управлении персоналом «ВУЗ-БАНК»;

# 7) разработать программу и планы конкретных мероприятий по усовершенствованию существующих методов управления персоналом в «ВУЗ-БАНК».

Объект: персонал банка.

Предмет: управление персоналом банка.

Методы: метод системного анализа процессов и статистических данных, метод группировок, метод классификаций, метод структурного анализа, логического сопоставления и сравнения, анализа динамических рядов, а также метод научного наблюдения.

Проблемам управления персоналом банка в зарубежной и отечественной научной литературе уделяется достаточно много внимания. Им посвящены работы таких авторов, как А.Г. Аганбегян, Д.М. Гвишиани, A.M. Грачев, Г.Г. Зайцев, Дж.Иванцевич, А.Я. Кибанов, Д. Карнеги, Т.У. Кох, Ю.Г. Одегов, Г.Х. Попов, Э.Е. Старобинский, А.В. Филиппов, С.В. Шекшня, В.И. Шкатула, Г. Штайнманн и др. Практически все исследователи сходятся во мнении, что в отечественной науке теоретические и методологические основы управления персоналом банка пока еще глубоко не разработаны. В большинстве публикаций рассматриваются преимущественно общие проблемы управления персоналом, без их применения к банковской сфере. В экономической литературе, посвященной банковской деятельности, управление банками сводится к управлению активами и пассивами, портфелем ценных бумаг, выбору стратегии инвестирования и т.п. Технология управления персоналом, обеспечивающая действие первых двух факторов, если и является объектом рассмотрения, то в порядке общей постановки вопросов, без изложения конкретных методик. Лишь некоторые авторы комплексно исследовали работу с персоналом в банке: А.Р. Алавердов, В.А. Гага, А.Е. Дворецкая, А. Приндл.

Специфика банковской деятельности такова, что нет почти ни одной операции, ни одного вида услуг, которые можно было бы осуществить одним специалистом. Нет ни одного решения, которое можно было бы принять, не влияя на итоги деятельности всего банка. Ни одна идея не может реализоваться, если не будет обеспечено ее коллективное решение, если не будет стремления каждого работника банка к четкому осознанию того, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне самым тесным образом зависят от финансового состояния банка, его клиентов (партнеров), от имиджа банка.

Отмеченное требует привлечения в банк высококвалифицированных и всесторонне развитых специалистов и руководителей, которые в условиях рыночной экономики осознают свою конкурентоспособность на рынке труда, требуют соответствующего к себе отношения. Для них становится важным не только оплата труда, но и возможности карьерного продвижения, повышения квалификации, справедливой оценки способностей к труду.

Исторически сложившиеся методы преимущественно административного управления персоналом приходят в противоречие с новыми требованиями. На первых этапах проведения экономических реформ в банках предпринимались попытки решить проблемы путем более высокой, чем в других отраслях, оплатой труда. Но глубокий анализ сущности управления персоналом показал, что это еще в большей степени обостряло противоречия между применяемыми методами управления персоналом и условиями развития банков.

Все это требует пересмотра места и роли персонала в банке, разработки современных подходов во взаимоотношениях руководителей банка и персонала. Потребности практики обуславливают необходимость научного обоснования и разработки таких методов управления персоналом, которые бы не только повышали эффективность воздействия руководителей на сотрудников, но и создавали объективные условия для трудового поведения персонала, соответствующего требованиям банка и интересам каждого конкретного работника.

1 Общие понятия управления персоналом банка

1.1 Понятие управления персоналом банка

Система управления персоналом является необходимым состав­ным элементом комплексной системы банковского менеджмента и име­ет своей предметной областью кадровое направление деятельности кре­дитной организации. Приоритетными целями ее функционирования выступают:

оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалифика­ции;

формирование и поддержание комплекса организацион­ных, экономических и социально-психологических условий, благопри­ятствующих наиболее эффективному исполнению банковскими служа­щими своих функций, а также полному раскрытию их трудового потен­циала;

обеспечение необходимого уровня взаимной поддержки  
между управлением персоналом и другими направлениями банковского  
менеджмента [13,с.135].

Текущие финансовые возможности субъекта хозяйст­вования по содержанию высококвалифицированного персонала прямо зависят от эффективности финансового менеджмента, а на него, в свою очередь, будет оказывать влияние уровень квалификации и другие каче­ственные характеристики соответствующих специалистов банка

Методические требования к системе:

при формировании системы необходимо учитывать спе­цифические особенности как отраслевого характера (в данном случае банковского сектора экономики), так и конкретной кредитной организа­ции;

функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (банк в целом, подразделения, рабочие места);

система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией («миссией») кредитной организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения;

на стадии разработки системы должно обеспечиваться ра­циональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статич­ности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой – высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

необходимым элементом системы должен выступать фор­мализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития [5,с.63].

Методические принципы организации системы:

организация управления на основе целостной стратегии банка, разработанной на достаточно продолжительный период и учиты­вающей его индивидуальную, а также общеотраслевую специфику;

ориентация на решение кадровых проблем банка в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного разви­тия;

четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления персоналом между дирекцией банка, кадро­вой службой и руководством структурных подразделений;

использование в системе всей номенклатуры администра­тивных, экономических, социальных и психологических методов, обес­печивающих комплексный характер воздействия на объект управления;

относительная методическая простота организации систе­мы в сочетании с обеспечением необходимого уровня ее функциональ­ности.

В соответствии с общей методологией менеджмента, структура системы управления персоналом состоит из следующих элементов:

кадровая стратегия;

операционные подсистемы;

блок обеспечения [11,с.143].

Кадровая стратегия банка официально или «по умолча­нию» базируется на одной из рассмотренных ранее доктрин организации трудовых отношений, выступающих в качестве ее «идеологической» ос­новы, и включает в себя три базовые компонента:

стратегические цели по кадровому направлению деятельности;

концептуальные подходы к их достижению;

варианты практической реализации этих подходов.

Большинство не только отечественных, но и зарубежных банков при определении кадровой стратегии (по крайней мере, в ее официально декларируемом виде) ограничиваются перечислением общих задач и принципов управления персоналом. В результате кадровая стратегия выполняет функции «политической программы», а не рабочего доку­мента в системе банковского менеджмента. При таком подходе работни­ки службы персонала в процессе решения прикладных управленческих задач, естественно, руководствуются не положениями «политической программы», а негласно сложившимися в конкретном банке традициями и собственными представлениями о целесообразности того или иного решения. В результате кадровая стратегия присутствует лишь «на бума­ге», что заведомо снижает эффективность оперативного управления пер­соналом. Для предотвращения подобной ситуации в соответствующем документе должны быть четко сформулированы не только общие стра­тегические цели, но и подходы к их практической реализации [1,с.143].

Факторы, определяющие особенности кадровой стратегии конкретного банка:

миссия банка (например, закрепленная в миссии ориента­ция на обслуживание элитарных клиентов предполагает необходимость привлечения и сохранения элитных кадров);

состояние отраслевого рынка труда на территории соот­ветствующего региона (для периферийных российских банков данный фактор имеет приоритетный характер из-за сохраняющегося в провин­ции дефицита квалифицированных специалистов и неразвитой инфра­структуры самого рынка);

социальные ценностные ориентиры собственников, отра­жающие степень понимания ими роли кадрового направления и челове­ческого фактора в деятельности современного банка;

финансовые возможности банка по содержанию персонала и обеспечению непрерывного развития системы управления им;

имидж конкретного банка на рынке трудовых ресурсов в качестве работодателя (т.е. степень его авторитета в глазах собственных служащих и потенциальных кандидатов на трудоустройство);

уровень профессионализма сотрудников кадровой служ­бы;

наличие филиальной сети, дружественных банков и дру­гих финансовых институтов, прочие аналогичные факторы.

Общие методические требования к кадровой стратегии:

реальность (практическая достижимость) поставленных

ею целей с учетом уже имеющихся и перспективных возможностей бан­ка;

взаимосвязь с другими направлениями общей стратегии банка (например, со стратегией обеспечения банковской безопасности);

необходимость предварительной оценки всех факторов, определяющих кадровую стратегию конкретного банка (уточнение их общего перечня, степени воздействия и возможных последствий для системы);

оперативная корректировка стратегии при изменении оп­ределяющих ее внешних или внутренних факторов [3,с.214].

Основные направления кадровой стратегии банка:

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

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

Политика мотивации персонала, целью которой является созда­ние у всех категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. не запланированных работодателем трудовых результатов.

Социальная политика, целью которой является обеспечение:

дополнительных условий для формирования и поддержа­ния в трудовом коллективе банка корпоративного духа и общего пози­тивного психологического климата;

наличия в системе управления персоналом дополнитель­ного набора мотивационных инструментов группового и индивидуаль­ного характера.

Операционные подсистемы - автономно функциони­рующие в составе системы персонального менеджмента элементы, на­правленные на реализацию формализованного перечня управленческих задач по одному из ее базовых направлений.

Типовой перечень операционных подсистем:

планирования персонала;

регулирования кадрового состава организации;

развития персонала;

оплаты труда персонала;

социально-экономической поддержки персонала;

психологической поддержки персонала [15,с.143].

При формировании операционных подсистем необходимо соблю­дать следующие методические требования:

подсистемы не могут содержать элементов (методов, процедур и т.п.), практическое функционирование которых может объек­тивно затруднить эксплуатацию смежных подсистем;

структура каждой из подсистем должна строиться по уни­фицированной схеме: «определение цели процесса - планирование и ор­ганизация процесса - оперативное управление процессом - оценка ре­зультатов процесса путем сопоставления их с запланированными целя­ми»;

во внутренних регламентах должно быть закреплено пер­сонифицированное распределение функций и ответственности за эффек­тивность функционирования каждой из подсистем между специалиста­ми службы персонала и руководителями других подразделений банка.

Блок обеспечения — создающий необходимые условия для функционирования системы управления и включающий следующие элементы.

Информационное обеспечение как совокупность:

информационных массивов и баз данных по всем аспектам функционирования системы;

каналов прохождения управленческой информации в рам­ках системы, организованных по следующей принципиальной схеме: «источник информации - содержание информации — сроки передачи информации — получатель информации» [4,с.145].

Нормативно-методическое обеспечение как совокупность внеш­них и внутренних регламентов и методик, используемых банком при управлении персоналом, условно разделяемых на следующие группы:

внешние регламенты, устанавливающие требования и ограничения по кадровому направлению деятельности банка со стороны государства (Трудовой кодекс РФ, указы президента, постановления правительства, законодательные и подзаконные акты местных органов власти и т.п.);

внутренние регламенты, документы, разработанные и ут­вержденные самим банком, которые определяют конкретный порядок, механизмы и процедуры, а также иные требования к управлению персо­налом и имеют нормативный характер для всех его подразделений и со­трудников (положения, стандарты, приказы и т.п.);

методические документы как внешней, так и собственной разработки, которые призваны разъяснять, комментировать и предлагать различные варианты решения конкретных управленческих задач в рам­ках системы (комментарии к Трудовому кодексу, методические реко­мендации для руководителей подразделений и т.п.).

Технологическое обеспечение как совокупность формализован­ных управленческих технологий, с использованием которых обеспечи­вается непосредственная эксплуатация всех операционных подсистем, а также деятельность самой кадровой службы банка (например, техноло­гии проведения отбора на стадии найма, аттестации, испытательного срока и т.п.).

Инструментальное обеспечение как совокупность используемых в конкретном банке административных, экономических, социальных и психологических прикладных методов управления персоналом.

Финансовое обеспечение как совокупность денежных средств, выделяемых руководством банка для поддержания эксплуатации и даль­нейшего развития системы [1,с.135].

1.2 Зарубежный опыт управления персоналом банка

В банковской сфере становление методологии персонального ме­неджмента имело особенности, определяемые действием нескольких факторов. Во-первых, следует отметить традиционный консерва­тизм руководства кредитных организаций как одной из первых форм существования капиталистических предприятий. Появившись еще в эпоху раннего средневековья (банкирские дома Ломбардии и Пьемонта в Северной Италии), они отличались ориентацией на наиболее стабильные формы хозяйствования, осторожным (часто - откровенно негативным) отношением к внедрению новых методов организации собственной дея­тельности. Подобный подход до настоящего времени сохранили некото­рые, в первую очередь английские и итальянские банки, имеющие мно­говековую историю. За последние столетия на рынке трудовых ресурсов этих стран сформировалась целая социальная группа банковских слу­жащих, сохранявшая «семейную специализацию» на протяжении мно­гих поколений. Аналогичная ситуация была характерна и для работода­телей на этом сегменте рынка в лице банкиров, неохотно передававших свои функции руководителей наемным управляющим. В результате управление персоналом большинства созданных до второй половины прошлого века кредитных организаций базировалось на применении ог­раниченной номенклатуры методов и во многом определялось сложив­шимися традициями конкретного банка. Характерными признаками со­хранившейся до середины XX века практики управления банковским персоналом выступали:

ориентация на стабильные как по общей численности, так и по конкретной структуре рабочих мест коллективы;

закрепление за конкретными рабочими местами неизмен­ных на протяжении десятилетий должностных функций;

преемственность профессии как основной критерий при­годности кандидата на стадии найма (в некоторых итальянских банках до сих пор значительная часть сотрудников персонала являлись потом­ственными кассирами, бухгалтерами, управляющими и т.п., предыдущее поколение которых работало в этой же организации);

организация дополнительного обучения сотрудников ис­ключительно на рабочих местах непосредственными руководителями;

практическое отсутствие возможности принципиального должностного роста для категории «исполнители»;

ориентация службы персонала банка на исполнение пре­имущественно регистрационных функций;

использование преимущественно визуальных форм оцен­ки персонала;

практическое отсутствие какой-либо дополнительной мотивации к повышению качества и продуктивности работы;

крайне отрицательное отношение со стороны высших руководителей банка к каким-либо инновациям в части управления персо­налом.

Во-вторых, негативное влияние на развитие методологии управления персоналом оказала и высокая степень специализации банковских учреждений, сохранявшаяся до 50-х годов прошлого века. Разделив сферы влияния, большинство крупных и средних банков в зна­чительно меньшей степени оказались вовлеченными в конкурентную борьбу, чем промышленные, транспортные, строительные или торговые компании. Это позволяло уделять меньшее внимание вопросам повыше­ния собственной организационно-управленческой культуры (в том числе - по кадровому направлению деятельности). Таким образом, вплоть до начала 50-х годов в большинстве зарубежных банков практика управления персоналом базировалась на устаревших методах.

В высококонкурентных сферах национальной экономики, например в промышленности, вопросам управления персо­налом уделялось значительное внимание уже в начале ХХ-го века (раз­работки Тейлора, практический опыт Форда и т.п.) [6,с.74].

Ситуация в области управления персоналом в банковском секторе экономики начала изменяться лишь в середине 50-х годов, что опреде­лилось действием ряда внешних и внутренних факторов:

появление на рынке новых банков и небанковских инсти­тутов, с первого дня своего существования практиковавших наиболее агрессивные формы конкурентной борьбы, в том числе прямое перема­нивание наиболее квалифицированной части персонала у «старых» ор­ганизаций;

передел сфер влияния на рынке кредитно-финансовых ус­луг в процессе резкого ослабления позиций германских, австрийских, итальянских банков и «второй волны» проникновения на европейские рынки банков США (с начала 70-х годов и Японии);

формирование и стремительное развитие рынков новых банковских услуг, требующих привлечения персонала нетрадиционных ранее специальностей или переподготовки уже имеющегося персонала;

появление и быстрое внедрение в практику банковского дела информационных технологий, принципиально изменивших не только сроки, но и характер проведения большинства финансовых опе­раций;

приход на работу в банки менеджеров нового поколения,

критично оценивающих исторически сложившуюся практику управле­ния персоналом и «морально готовых» к ее радикальному реформирова­нию.

В этих условиях руководство даже наиболее консервативных бан­ков было вынуждено начать освоение уже имеющегося в других отрас­лях опыта управления персоналом на научной основе. В частности:

проводились целевые маркетинговые исследования на рынке труда для выявления наиболее перспективных его сегментов и методов привлечения персонала;

большее внимание стало уделяться отбору сотрудников, в том числе путем развития партнерских связей с образовательными уч­реждениями;

внедрялись новые индивидуальные методы планирования

и оценки результатов деятельности по конкретным рабочим местам;

реализовывались специальные программы дополнитель­ного обучения и переподготовки персонала;

внедрялись методы автоматизированного управления;

на работу в кадровые службы привлекались выпускники  
вузов, подготовленные по специализации «менеджмент персонала» [10,с.98].

В 70-х годах активизировался процесс появления на отрасле­вом рынке труда посреднических и сервисных структур. Руководство большинства кредитных организаций осознало важную особенность ор­ганизации совершенствования персонального менеджмента. Самостоя­тельно решать эту задачу могут позволить себе лишь наиболее крупные банки.

Так, затраты на создание собственного учебного центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки персо­нала могли составлять до полутора миллионов долларов, не считая экс­плуатационных расходов. Содержание в штате хотя бы одного специа­листа в области совершенствования управления, включая налоги, обхо­дилось бюджету банка еще в 45 - 50 тысяч долларов (указанные цифры приведены исходя из цен конца 60-х - начала 70-х годов прошлого века).

Поэтому большинству банков оказалось более выгодным сотруд­ничество со сторонними специализированными структурами, способ­ными на высокопрофессиональной основе предоставить заказчику кон­салтинговые, образовательные и иные услуги по кадровому направле­нию деятельности. Повсеместное распространение подобного подхода способствовало развитию инфраструктуры отраслевого рынка труда в банковской сфере.

Период конца 70-х - начала 80-х годов характеризовался нача­лом сотрудничества между банками в области кадрового направле­ния деятельности. Их руководство на собственном опыте убедилось в неприемлемости агрессивных методов конкуренции на рынке труда, в первую очередь, открытого переманивания высококвалифицированных кадров. Следующей стадией стало формирование локальных интеграци­онных связей в области обучения персонала, паевого финансирования деятельности исследовательских центров и т.п. [13,с.135]

Наконец, в большинстве стран с развитой рыночной экономикой федеральные и местные органы государственной власти активно со­действуют решению кадровых проблем банков путем:

формирования и финансирования деятельности специаль­ных центров дополнительного обучения банковского персонала (напри­мер, Центр национальной квалификации в Великобритании);

создания региональных и федеральных банков информа­ции о состоянии рынка трудовых ресурсов;

организации регулярных конференций и тематических се­минаров силами Центрального банка (или его аналогов).

Рассмотренные выше изменения в кадровой деятельности опреде­лили возможность формирования к середине 80-х годов не только пол­ноценной методологии персонального менеджмента в банковской сфере, но и развитой инфраструктуры отраслевого рынка труда.

Далее рассмотрим национальные особенности управления банковским персоналом в ведущих зарубежных государствах.

США:

отсутствие единых государственных стандартов банков­ского образования и как следствие - многообразие профессиональных образовательных программ подготовки специалистов для кредитной системы;

широкое использование в обучении компьютерных про­грамм;

приоритетная ориентация на замещение руководящих  
должностей высшего и среднего звена приглашенными со стороны спе­циалистами, в том числе - из государственных финансовых учреждений (практика, неприемлемая с позиции европейского и, тем более, японско­го опыта);

ограниченность специализирующихся в этой области кон­салтинговых структур в сочетании с широкой практикой частного кон­сультирования;

традиционное для «американской школы» персонального менеджмента внимание к тестированию как основному методу не только отбора персонала, но и определения направлений его последующего развития;

ориентация сотрудников на необходимость повышения профессиональной квалификации своими силами и за свой счет и как следствие - практическое отсутствие в американских банках комплекс­ных программ централизованного обучения персонала;

механизм индивидуальной контрактации банковских слу­жащих, предполагающий более короткие сроки действия, чем в Европе. как правило, не более 3-х - 5-ти лет;

практическое отсутствие механизма дополнительной оплаты (премирования) сотрудников в сочетании с регулярным повышени­ем должностного оклада при отсутствии нарушений за истекший пери­од;

развитая система социальных льгот высшему и среднему управленческому персоналу, обеспечивающая в совокупности от 30 до 60 % его суммарного годового дохода [8,с.86].

Япония:

ориентация на максимально продолжительные отношения трудового найма, в том числе использование специальных экономиче­ских и административных методов поощрения за большой стаж работы в банке;

активная поддержка администрацией принципа профессиональной преемственности путем предоставления сотрудникам специ­альных ссуд для обучения детей в профильных образовательных учреж­дениях и резервирования для них соответствующих рабочих мест;

ориентация на дополнительную подготовку своих служащих в собственных учебных центрах, в том числе - с отрывом от основ­ной деятельности на срок более одного месяца;

развитая система морального поощрения персонала;

практика привлечения сотрудников к процессу оценки ре­зультатов их собственной трудовой деятельности;

широкое использование в процессе развития персонала метода «горизонтальных должностных перемещений», позволяющих со­труднику освоить не только основную, но и смежные банковские специ­альности;

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

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

Следует отметить, что целый ряд прикладных методов персонального менеджмента, в настоящее время почти забытых в отечественной практике, японские фирмы заимствовали у России еще в дореформенный период. К ним можно отнести «институт наставничества», организацию соревнования между подразделениями, систему мо­рального поощрения и т.п.

Франция:

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

активная роль Национального Банка Французской Республики как главного методолога национальной кредитной системы, в том числе в области персонального менеджмента;

практика замещения вакантных управленческих должно­стей на конкурсной основе;

обеспечение возможности повышения квалификации для

всех категорий сотрудников, включая предоставление им специальных отпусков для получения новых профессиональных навыков;

использование многими коммерческими банками системы оплаты труда, применяемой Национальным Банком Франции и бази­рующейся на трехпозиционной тарифной сетке, ставящей конкретный размер должностного оклада в зависимость от «лестницы» и «ступени», которую занимает конкретный работник;

аналогичная рассмотренной выше система вертикальных должностных перемещений, предполагающая последовательный пере­вод повышающих свою квалификацию сотрудников на вышестоящие должности в рамках одной «лестницы» с дальнейшим перемещением на другую;

воспитание специальной «этики банковского служащего» как самостоятельного направления дополнительного обучения персона­ла;

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

уникальная для банковской сферы практика достаточно

подробного информирования персонала о результатах деятельности банка за истекший период времени, более открытый в сравнении с дру­гими странами характер управленческой информации по кадровому на­правлению деятельности.

Италия:

развитые династии банковских служащих, на протяжении многих поколений работающих в одном банке;

отсутствие в большинстве мелких и средних банков цело­стной и надлежащим образом формализованной системы персонального менеджмента;

ориентация преимущественно на разовые управленческие решения, принимаемые по мере возникновения соответствующей по­требности;

упрощенная процедура отбора и последующих должностных перемещений сотрудников, основными критериями которых служат факторы субъективного характера, начиная от родственных связей и за­канчивая личным отношением непосредственного руководителя;

приоритет управленческих методов административного, а не экономического или психологического характера;

дополнительное обучение сотрудников главным образом на рабочих местах силами непосредственного руководителя, отсутствие необходимой степени мотивации к постоянному повышению квалифи­кации.

Рассмотренные выше особенности преимущест­венно характерны для банков центральных и южных провинций Италии. Для кредитных организаций, расположенных на севере страны (Милан, Турин, Венеция и как исключение Рим), характерно использование со­временных общеевропейских (и даже частично американских) подходов к управлению персоналом [17,с.134].

1.3 Специфика управления персоналом в российских банках

Рассмотрим основные факторы, определяющие национальную специфику управления персоналом банка. Указанные факторы классифицируют­ся на две группы:

* факторы макросреды, никак не зависящие от отдельно взято­го банка;
* факторы микросреды, определяемые индивидуальными осо­бенностями конкретной кредитной организации.

Факторы макросреды. Главным фактором, определяющим специфику управления персо­налом на любом отечественном предприятии и не позволяющим в пол­ном объеме использовать зарубежный опыт персонального менеджмен­та, является национальный трудовой менталитет россиян. До начала его анализа сформулируем несколько общих теоретических положений.

Во-первых, в понятие национального трудового менталитета (или ментальности) входят два составляющих элемента:

с одной стороны, это заложенное на генетическом уровне и проявляющееся в поведении подавляющего большинства представите­лей конкретной нации отношение к трудовой деятельности, работодате­лю, непосредственному руководителю и коллегам по работе;

с другой стороны, это совокупность характерных для пред­ставителей той же нации трудовых предпочтений и поведенческих мо­делей, связанных с трудовой деятельностью.

Во-вторых, менталитет, в том числе трудовой, формируется на протяжении всей истории существования конкретной нации под влияни­ем объективных факторов политического, экономического, социального, культурного и природно-климатического характера. Поэтому этот мен­талитет не способен радикально трансформироваться в течение относи­тельно короткого исторического периода даже при принципиальном из­менении одного или нескольких из указанных выше факторов.

За более чем 70 лет Советской власти государству не удалось решить задачу формирования нового трудового менталитета своих граждан, главной чертой которого являлось отношение к труду «как к главной жизненной потребности человека». Соответственно, не следует рассчитывать на радикальную «рыночную трансформацию» ментальности россиян всего за пятнадцать лет с момента начала реформ

В-третьих, антинаучной и политически некорректной является по­пытка односторонней оценки трудового менталитета той или иной на­ции. Не существует «наций-трудоголиков» и «наций-тунеядцев». У каж­дой из наций есть специфические особенности трудового менталитета. С позиции работодателей соответствующей страны часть из них очень вы­годна, другие создают дополнительные проблемы.

Так, в последние несколько десятилетий многие зару­бежные и отечественные специалисты приводили японцев в качестве образца нации, главной особенностью трудовой ментальности которой является высшая степень лояльности и личной преданности работодате­лю. Однако именно в Японии был изобретен такой метод психологиче­ской разгрузки рабочих и служащих, как избиение бамбуковой палкой пластиковых манекенов, изображающих руководителей собственной корпорации — от президента до менеджера нижнего звена [4,с.87].

В-четвертых, одна и та же особенность национального трудового менталитета может по-разному проявлять себя в разных отраслях эко­номики, в одном случае обеспечивая работодателю дополнительные преимущества, а в другом - создавая для него дополнительные угрозы.

В соответствии с определенным выше понятием трудового мента­литета проведем краткий анализ его отечественной специфики.

Отношение россиян к трудовой деятельности и ее месту в системе жизненных ценностей и приоритетов человека. Для большинства росси­ян трудовая деятельность является второстепенным по значимости эле­ментом в данной системе. Причиной такого отношения являются соци­ально-политические особенности истории России. В первую очередь, они проявлялись в неэффективной защите, а иногда - в прямом наруше­нии государством имущественных прав большинства своих граждан. Это стало объективным препятствием для формирования у россиян пси­хологического стереотипа «хорошо работаешь — хорошо живешь», характерного для населения других стран, выдвинув на первый план ду­ховные ценности.

Последним подтверждением правомерности данного вывода являются события 1998 года. Основными пострадавшими в ре­зультате дефолта стали представители «среднего класса», т.е. наиболее активная с позиции трудовой деятельности часть населения России

Отношение россиян к работодателю и обязательствам перед ним. Для отечественной истории развития отношений трудового найма всегда было характерным отсутствие хотя бы относительного паритета эконо­мических интересов сторон. Уровень эксплуатации рабочей силы в Рос­сии всегда был существенно выше, чем в странах Запада, а эффектив­ность государственного надзора за деятельностью работодателей - су­щественно ниже. Поэтому для большинства россиян работодатель явля­ется не «социальным партнером», а скорее «социальным врагом». В си­лу этого нарушение обязательств перед ним в глазах большинства ра­ботников не является отступлением от этико-моральных норм общест­венного поведения, а ответной реакцией, восстановлением «социальной справедливости».

Только для истории России был характерен труд крепо­стных рабочих в промышленности (до 1861 года), фактический запрет на смену работодателя (Указ от 1939 года), практическое игнорирование требований трудового законодательства на большинстве вновь создан­ных частных предприятий в 90-х годах прошлого века [12,с.130].

Отношение россиян к непосредственному руководителю характе­ризуется стремлением к внесению «личностной составляющей» в чисто служебные отношения, неприятие принципа строгой субординации, склонность к несогласованным инновациям. Во многом это является следствием отсутствия в нашей стране сложившейся за многие десяти­летия культуры управления персоналом.

В странах с исторически сложившейся рыноч­ной экономикой руководитель воспринимается подчиненными как такой же наемный работник, но с иными служебными функциями. Для боль­шинства россиян руководитель это либо «союзник» в противодействии работодателю, либо такой же «социальный противник», защищающий интересы работодателя

Отношение россиян к коллегам по работе характеризуется боль­шей открытостью, постоянной готовностью к бескорыстной помощи, лучшей способностью работать в составе «единой команды». Вместе с тем, в отличие от стран с исторически сложившейся рыночной экономи­кой, для наших сограждан свойственно психологическое неприятие от­ношений открытой конкуренции за лучшие условия найма, а также рез­кой дифференциации в уровне оплаты труда и социальной поддержки.

Причиной этого стала историческая привычка россиян к коллективному труду (вплоть до 1909 года около 70 % населения жило и работало в условиях сельской общины, а не индивидуальных кресть­янских хозяйств, как в большинстве стран мира). В результате до на­стоящего времени в повседневном общении сохранились уничижитель­ные выражения «карьерист» и «рвач» (в отношении коллег, открыто стремящихся к быстрому продвижению по службе и высокому заработ­ку) [8,с.85].

Трудовые предпочтения и поведенческие модели россиян имеют прямое отношение к отраслевой специфике банковского дела. Во-первых, оптимальным для наших сограждан режимом трудовой дея­тельности выступает чередование «сверхактивной» и пассивной ее ста­дий («аврал» - «простой»). Для многих отраслей (строительство, между­городние автоперевозки, аудит и т.п.) это является скорее преимущест­вом, чем недостатком. В банковском же деле, напротив, необходима психологическая адаптированность к строго регламентированному и размеренному труду, требующему повышенной аккуратности и внима­ния.

Эта особенность трудовой ментальности росси­ян является следствием неблагоприятного климата. В отличие от своих коллег в большинстве других европейских стран, российский крестья­нин (до середины прошлого века представлявший большинство трудово­го населения) был вынужден ориентироваться на очень короткую посев­ную и уборочную страду. Это требовало максимального напряжения трудовых усилий, а затем - длительного отдыха, предполагающего как физическую, так и психологическую «разгрузку»

Во-вторых, для трудовой деятельности россиян характерно посто­янное стремление к инновациям, в том числе не всегда согласованным с непосредственным руководством. В результате негативные последствия ситуации «хотели как лучше, а получилось - как всегда» на российских предприятиях проявляются намного чаще, чем за рубежом. В большин­стве отраслей суммарный эффект от изобретательской и рационализа­торской деятельности многократно перекрывает соответствующие поте­ри. В банковском деле инициативно нарушенная технология проведения даже одной финансовой операции чревата неприемлемым риском [14,с.156].

Здесь уместно сопоставить соответствующие особен­ности трудовой ментальности россиян и немцев. У представителей од­ной нации наблюдается творческое отношение к труду в сочетании с иг­норированием требований установленных работодателем внутренних регламентов. В другом случае высокая самодисциплина и педантичность в исполнении служебных обязанностей сопровождается категорическим нежеланием выходить за рамки собственной должностной инструкции

Поэтому как на стратегическом, так и на оперативном уровне системы управления персоналом российских банков необходимо вводить специальные огра­ничения и дополнительные механизмы, направленные на нейтрализацию невыгодных для работодателя проявлений этой ментальное™ и на раз­витие ее позитивных особенностей.

Вторым фактором макросреды выступает дефицит дипломирован­ных специалистов в области управления персоналом, в том числе — не­посредственно для кадровых служб. Первый в России выпуск менедже­ров со специализацией «Менеджмент персонала» по очной форме обу­чения состоялся в московском Государственном университете управле­ния лишь в 2000 году, до этого времени соответствующая специализация в нашей стране полностью отсутствовала.

В результате только в России на протяжении последних шести-семи десятилетий наблюдалась парадоксальная ситуация, когда кадровое направление деятельности на большинстве предприятий воз­главлялось не специалистом в этой области, а отставным офицером либо партийным функционером низкого ранга. Для большей наглядности предлагается представить себе такого «специалиста» на должности главного хирурга, главного бухгалтера или главного технолога

Аналогично, лишь в первой половине 90-х годов в российских ву­зах всем категориям будущих специалистов начали читать полноценные курсы, посвященные управлению персоналом. У выпускников большин­ства советских вузов подобные теоретические знания полностью отсут­ствовали. Поэтому до настоящего времени только наиболее крупные и «продвинутые» в области организационно-управленческой культуры банки имеют специалистов, способных самостоятельно разрабатывать стратегию и тактику управления персоналом, соответствующие требо­ваниям современной методологии и реальным условиям работы кон­кретной кредитной организации [16,с.214].

Третьим фактором макросреды является отсутствие эффективной методической поддержки работодателей со стороны государства. В странах с развитой рыночной экономикой в составе соответствующих государственных органов и за счет бюджетного финансирования функ­ционируют научные центры и лаборатории, специализирующиеся в об­ласти управления, в том числе по кадровому направлению деятельности. К их разработкам имеют свободный доступ работодатели, представ­ляющие различные отрасли и сферы деятельности.

Такая лаборатория, в частности, существует в составе Национального банка Французской Республики и некоторых других центральных банков Европейского Союза. Руководство Банка России считает, что подобная деятельность выходит за рамки его компетенции и должна осуществляться исключительно самими заинтересованными банками

Четвертым фактором макросреды является отсутствие развитой инфраструктуры рынка труда в большинстве периферийных горо­дов России, что проявляется:

в ограниченном предложении квалифицированных спе­циалистов;

в отсутствии профильных образовательных, посредниче­ских и консалтинговых структур.

Действие данного фактора вынуждает периферийные российские банки ориентироваться при разработке системы управления персоналом исключительно на свои силы, а также использовать нестандартные и ма­лоэффективные подходы к решению наиболее важных кадровых про­блем.

Факторы микросреды. Главным фактором микросреды, проявляющим себя на уровне конкретных кредитных организаций, выступает непонимание многими собственниками и руководителями российских банков роли кадрового направления, что находит отражение:

в принципиальном подходе к решению любых кадровых проблем не в режиме профилактики, а лишь после их выхода на кризис­ный уровень;

в финансировании данного направления по «остаточному принципу»;

в определении статуса службы персонала в иерархии управления банком как вспомогательного, а не штабного подразделения [3,с.124].

2 Управление персоналом банка на примере «ВУЗ-БАНК»

# 2.1 Методы управления персоналом в «ВУЗ-БАНК»

Под методом управления персоналом следует понимать способ воздействия на поведение отдельных работников или коллективов со стороны руководителя.

Проведенные исследования позволяют выделить следующие методы управления персоналом в «ВУЗ-БАНК»:

экономические - оплата труда, социальные выплаты и льготы, создание рабочих мест, система профессионально-должностного продвижения;

социально-психологические - формирование социально-психологи-ческого микроклимата в коллективе, социальное стимулирование;

организационные - стабилизирующего воздействия, распорядительные, дисциплинарные, административные;

правовые - авторитарные, автономные.

Построение и применение экономических методов связано с изучением и удовлетворением экономических интересов работников в процессе трудовой деятельности. На нынешнем этапе развития экономики эти методы являются определяющими другие методы. Связано это со структурой потребностей работника в труде. Они обязательно включают элементы, отражающие потребность в труде как источник средств существования работника и его семьи и как способ самореализации, средство наслаждения процессом труда и его результатами. Соотношение между этими элементами у работников различных профессиональных и социальных групп является неодинаковым. Различным оно является и в динамике. По мере развития экономики, роста доходов и потребления потребность в труде как средство наслаждения трудом вытесняет потребность в труде как источник средств существования. Исходя из этого, экономические, организационные и правовые методы постепенно будут ослабляться, а социально-психологические методы усиливаться [4,с.145].

Экономические методы не могут существовать изолированно от других методов. Их эффективность существенно снижается, если при их построении не будут учитываться социально-психологические факторы, если они не будут подкрепляться соответствующими организационными и правовыми методами.

Экономические методы в конкретном виде через оплату труда и социальные выплаты позволяют оценить интересы работников и коллектива подразделения, удовлетворить их таким образом, чтобы обеспечить сочетание интересов работников с интересами банка. На нынешнем этапе среди данных методов главный - оплата труда.

Оплата труда является самостоятельным объектом. Здесь лишь отметим, что без исследования поведения работника в зависимости от форм организации и стимулирования труда невозможно на научных основах построить систему управления персоналом.

Если оценивать нынешний этап развития организационных форм стимулирования труда, то его можно определить как переход от подкрепляющей к опережающей форме стимулирования.

Подкрепляющая форма - более простая в построении, основывается на доверии работников руководству банка, хорошем социально - психологическом микроклимате в коллективе, высокой информированности работников о текущих и перспективных планах работы банка, значимости в ней труда конкретных работников, точном учете результатов труда отделов, управлений и персонально каждого работника. О зависимости полученного материального вознаграждения по результатам работы, работник узнает после ее завершения.

Имея сложившийся фонд потребления, руководство банка «ВУЗ-БАНК» распределяет его между работниками в соответствии с выполняемыми должностными функциями, качеством труда.

В реальности эта форма организации стимулирования порождает явление, получившее название в экономической литературе - "уравниловка". Появляется субъективизм в оценке результатов труда отдельных работников, сопровождаемый выплатами незаработанных доходов или наоборот, недоплаты. Но в целом эта форма реализует, прежде всего, принцип распределения по труду, который в меньшей степени соответствует новым формам трудовых отношений в коммерческих банках, в частности, контрактной форме найма. Принцип распределения по способностям к труду здесь прослеживается слабо.

В период экономических и социальных преобразований в России получили широкое распространение конъюнктурные формы материального стимулирования труда работников коммерческих банков. Они связаны с несовершенством налогового законодательства, попытками руководителей ряда коммерческих банков снизить размеры налогового обложения заработков работников банка.

Наиболее распространенной среди них является выдача кредитов своим работникам под низкий процент, на основе которых открываются депозитные счета. Получаемые при этом проценты (не облагаемые до 1996 года налогами, более высокие, чем у клиентов банка) являются источником погашения кредита и заработком работника, значительно превышающим установленный им оклад. Размеры кредита выступают здесь своеобразным инструментом дифференциации заработков работников [2,с.157].

Опережающая форма стимулирования является более сложной в построении. Она предполагает разработку системы показателей измерения труда, норм труда, системы промежуточной аттестации для определения размеров материального поощрения. Эта форма требует изучения потребностей и интересов, которые определяют поведение работника в процессе трудовой деятельности. Если при подкрепляющей форме работник как бы разделяет успехи и неудачи банка, то при опережающей он оказывается в условиях действительно рыночных. По положению о материальном стимулировании работник должен получить вознаграждение в соответствии со своими способностями к труду (стоимостью рабочей силы) и с количеством и качеством труда.

Не случайно в развитых странах сохраняются и поддерживаются на высоком уровне социальные выплаты.

## Социально-психологические методы заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов, как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Использование социально-психологических методов предполагает:

1. Оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т. д.

2. Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов.

3. Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей.

Организационные методы имеют двойное назначение: существуют как самостоятельные методы и как продолжение экономических и социально-психологических методов, как бы подкрепляют их, оформляют организационно.

Организационные методы стабилизационного, распорядительного, дисциплинарного и административного воздействия на поведение работника складываются из:

- определения функций работника, распорядка дня, прав, обязанностей, ответственности, содержания взаимоотношений в процессе банковской деятельности между подразделениями банка, отдельными работниками;

- подготовки и издания приказов, распоряжений, которые конкретизируют методы стабилизирующего воздействия, определяют порядок выполнения работ, не предусмотренных документами стабилизирующего (нормативного) характера;

- методов дисциплинарного воздействия, которые предусматривают меры в случае отклонений в системе организации трудовой деятельности; он тесно связан с экономическими и социально-психологическими методами, предусматривает соответствующее поощрение как за положительные результаты работы, так и ответственность за нечеткое и несвоевременное выполнение функциональных обязанностей. Особенностью этого метода является не только отражение в соответствующих инструкциях и положениях мер дисциплинарного воздействия, но и умение руководителя пользоваться этими мерами. Другими словами, эффективность методов дисциплинарного воздействия зависит как от качества инструкции, так и профессионализма руководителя в их применении: за одинаковые результаты и проступки для различных работников могут применяться различные методы поощрения и наказания.

Организационные методы тесно переплетаются с методами административного воздействия. Нередко они выделяются в качестве самостоятельного метода. На самом деле административные методы вытекают из организационных. Наделение властными полномочиями одного работника по отношению к другому не означает, что первый издает распоряжение, а второй их выполняет. Права и обязанности в отношениях "начальник-подчиненный" регулируются документами, относящимися к организационным и правовым методам.

Важным методом управления персоналом (его составной частью) является контроль за работой персонала. Контроль за работой персонала трудно соотнести с каким-либо одним методом управления. Он пронизывает все методы управления персоналом [10,с.124].

Правовые методы основаны на государственных актах (законы, постановления правительства, субъектов Федерации), регулирующих трудовые отношения и поведение коммерческого банка в экономической системе (взаимоотношения между Центральным банком и коммерческим, между банком и клиентом банка, бюджетом и т.д.); какое бы положение работник банка не занимал в его структуре, он обязан следовать инструкциям и положениям, принимаемым на уровне банка (сюда следует отнести и коллективный договор); выполнять условия индивидуальных контрактов, заключаемых между работником и банком.

Применительно к управлению персоналом первые два выступают как авторитарные, третий как автономный. Элемент автономности присутствует и во втором методе в той мере, в какой работник сам или через профессиональные союзы может оказывать влияние на составление коллективных договоров, инструкций и положений для коллектива банка.

В таблице 1 представлены особенности содержания и организации труда персонала «ВУЗ-БАНК» и приоритетные направления управления его персоналом.

Из таблицы 1 видно, что менеджеры по работе с персоналом «ВУЗ-БАНК» должны учитывать все особенности работы персонала коммерческого банка, напрямую влияющие на мотивацию труда персонала, и связанные с ней косвенно. Рассмотрим эти факторы более подробно.

Группа А:Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию

А1:Труд в банке носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и её сочетание с индивидуальной.

А2:На характер, содержание и качество работы влияют особым образом специфические факторы такие, как: стрессы, неравномерная загруженность дня и т.п.

## Таблица 1

## Факторы, влияющие на мотивацию в «ВУЗ-БАНК»

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности содержания и организации труда в банке | Специфика мотивации труда и управления персоналом |
| А. Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом | |
| 1.Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в банке носит изначально коллективный характер. | Стремление каждого работника к осознанию, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. |
| 2.Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда | Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей банка и как инструмент повышения психологической устойчивости |
| 3.Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов) | Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений |
| 4.Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д. | Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников (проведение тестирований и аттестации) |
| Б. Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом | |
| 1.Переориентация рынка банковских услуг с "рынка продавца" к "рынку покупателя" | Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками |
| 2.Высокий уровень внутрибанковской специализации | Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка - формализованных и неформальных |
| 3.В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе | Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников |

А3:Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения - этот фактор характерен практически для всех работников «ВУЗ-БАНК»:

операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов;

ответственных за совершение или несовершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с капиталом банка, и от которых может зависеть в значительной степени будущее «ВУЗ-БАНК» в краткосрочной перспективе и в более отдалённые по времени сроки.

Например, недостаточно хорошо проанализированная кредитная история заёмщика может обернуться банку большими убытками в случае его некредитоспособности. Высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена управления коммерческого банка очевидна. Вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а последствия их сказываются на банке в целом. Поэтому целесообразно стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операции и взвешенном принятии решений. Эффект от них, как правило, отражается на работе всего банка. Кроме того, необходимо поощрять принятие положительно результативных решений.

А4:Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий для ускорения и упрощения проведения банковских операций. Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, "круглые столы", где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с боле знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо контролировать текущий уровень знаний, возможные пробелы; квалификацию и её соответствие новым этапам развития банковских операций посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.

## Группа Б: Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда

Б1:Переориентация рынка банковских услуг с "рынка продавца" к "рынку покупателя". Если ещё десять лет назад на рынке банковских услуг России имела место почти полная монополия Государственного банка, то в настоящее время банки вынуждены бороться за каждого клиента. Главный инструмент повышения конкурентоспособности - деятельность человека, работника банка, начиная от операциониста и кончая его президентом. Все должны быть заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом будет процветание банка «ВУЗ-БАНК» и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала.

Б2:Высокий уровень внутрибанковской специализации затрудняет комплексное решение проблем, координацию деятельности отделов ввиду узкой сферы ответственности. Целесообразным направлением управления персоналом в данном контексте может стать расширение и углубление связей между подразделениями не только в виде формализованных процедур. Важны неформальные связи, обладающие не меньшей значимостью, которые желательно поддерживать и развивать. Расширение и углубление таких связей восполнит недостаток информации и будет способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Работники сильнее ощутят причастность к банковским проблемам в целом. Регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами может помочь банку в управлении операциями, балансом и т.д. Несмотря на то, что подразделения узко специализированы, имеется взаимосвязь между их работой, и дополнительная информация, например, от отдела валютных операций об изменении курса доллара сигнализирует кредитному отделу о возможном в ближайшее время пересмотре ставок по кредитам.

Б3:В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе [9,с.145].

Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот самый ценный и важный ресурс.

2.2 Служба персонала банка и ее основные функции

В организационной структуре управления банком «ВУЗ-БАНК» служба персо­нала относится к категории штабных инстанций. Отвечая за эффектив­ность кадрового направления деятельности, она наделяется всеми необ­ходимыми полномочиями для решения поставленных перед нею задач. В частности, она должна осуществлять техническое руководство, кон­трольные функции и методическую поддержку по всем аспектам кадро­вой работы в структурных подразделениях кредитной организации. Для повышения статуса службы персонала ее руководитель в крупных и средних банках обычно занимает должность вице-президента, возглав­ляющего кадровое направление.

До настоящего времени в некоторых отечест­венных банках сохраняется традиционное для нашей страны отношение к службе персонала как к вспомогательному подразделению, не наделенному распорядительными полномочиями. В результате выполняемые ею управленческие функции сужаются до регистрационно-контрольных, что негативно отражается на эффективности управления персоналом и всего кадрового направления в целом

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

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

функциональные обязанности;

полномочия, переданные в компетентность данной служ­бы для эффективного исполнения возложенных на нее функций (прежде всего, в части взаимоотношений с другими подразделениями, например, по вопросам передачи информации, проведения аттестаций сотрудников и т.п.);

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

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

В своей деятельности служба персонала взаимодействует:

с внешними для банка инстанциями в лице:

государственных органов надзора и статистического учета;

кадровыми службами других банков и организаций;

рекрутинговыми и кадровыми агентствами;

профильными образовательными учреждениями;

средствами массовой информации;

консалтинговыми центрами;

адвокатскими бюро и т.п.

с другими инстанциями и специалистами банка в лице:

дирекции;

руководителей всех структурных подразделений;

финансовой службы (выделение лимитов финансирования на­правления в целом и конкретных целевых программ и договоров);

службы безопасности (привлечение к проверке кандидатов на  
трудоустройство, информационный обмен) [12,с.147].

Организационная структура управления (далее ОСУ) «ВУЗ-БАНК» службы персонала полностью зависит от размеров конкретного банка. В небольшом банке она может состоять всего из двух человек (помощник управляющего по кадрам и подчиненный ему технический исполнитель). В банковской корпорации служба персонала может быть развернута в крупное подразделение со штатом из десятков специали­стов различного уровня. Соответственно может варьироваться и офици­альное наименование службы — департамент, управление, отдел или группа.

Официальное наименование службы не имеет принципиального значения. В советских банках оно было стандартным - управление или отдел кадров. Вновь создаваемые коммерческие банки, ориентируясь на зарубежный опыт, иногда присваивали данному под­разделению очень амбициозные наименования, например, «департамент по воспроизводству и развитию человеческого капитала»

Вне зависимости от наименования, формы ОСУ и численности со­трудников, служба персонала призвана выполнять стандартный пере­чень функций.

Функции службы персонала дифференцированы в соответствии с типовой структурой системы управления кадровым направлением.

Функции в области кадровой стратегии банка:

подготовка проекта стратегии и предложений по ключевым аспектам ее реализации;

участие в обсуждении проекта стратегии, ее корректиров­ка с учетом полученных замечаний и подготовка к утверждению Сове­том директоров;

обеспечение практической реализации утвержденной стратегии.

Функции в области планирования:

планирование (совместно с представителями соответст­вующих подразделений) требований к рабочим местам;

планирование потребностей банка в трудовых ресурсах;

планирование процесса функционирования и перспектив­ного развития системы управления персоналом (включая конкретные плановые документы текущего характера и целевые программы).

Функции в области регулирования численности персонала:

разработка критериев и методик отбора новых сотрудни­ков, дифференцированных по категориям персонала;

разработка типовых форм трудовых договоров и должно­стных инструкций сотрудников (последних - с привлечением руководи­телей соответствующих подразделений);

взаимодействие с профильными образовательными учре­ждениями, рекрутинговыми агентствами, средствами массовой инфор­мации;

поддержание соответствующего сайта банка в Интернете;

организация процесса привлечения кандидатов на трудо­устройство;

организация отбора новых сотрудников (с привлечением руководителей заинтересованных подразделений и службы безопасно­сти);

оформление отношений трудового найма;

организация процесса сокращения персонала;

проведение мероприятий по защите сотрудников от сокращений (организация их профессиональной переподготовки, времен­ного трудоустройства, оформление дополнительных отпусков и т.п.).

Функции в области оценки персонала:

разработка единой для банка методики текущей оценки

сотрудников, дифференцированной по их профессиональным категори­ям (с привлечением руководителей подразделений);

методическая помощь по внедрению методики, контроль

над процессом ее практического использования, последующее совер­шенствование;

разработка технологии аттестации сотрудников банка, со­ответствующего внутреннего регламента;

непосредственное участие в аттестации персонала, а также в реализации управленческих решений, принятых по ее результатам.

Функции в области учета и отчетности:

ведение индивидуальных досье сотрудников банка;

подготовка всего комплекса внешних и внутренних отчет­ных документов по кадровому направлению деятельности.

Функции по организации процесса развития персонала:

разработка общей технологии и прикладных методов пер­вичного развития сотрудников, участие в их реализации и оценке ре­зультатов;

формирование в банке «института наставничества», кон­троль над эффективностью его функционирования;

определение общей концепции последующего развития персонала и прикладных его технологий, дифференцированных по про­фессиональным категориям и специальностям сотрудников;

выбор и взаимодействие с образовательными учрежде­ниями и иными организациями, где проходят дополнительное обучение сотрудники банка;

создание и руководство деятельностью собственного учебного центра (только для крупнейших банков);

общий контроль над эффективностью функционирования и результатами процесса (включая контроль над обучаемыми сотрудни­ками, руководителями подразделений, образовательными учреждения­ми).

Функции в области управления резервом на выдвижение:

участие в определении потребностей банка в руководящих  
кадрах;

разработка методики отбора кандидатов в состав резерва и  
непосредственное участие в таком отборе;

разработка технологии специальной подготовки кандида­тов в состав резерва, непосредственная ее организация, участие в кон­троле над результатами обучения будущих руководителей;

разработка технологии специальной подготовки уже со­стоявшихся руководителей различного статуса при подтверждении це­лесообразности их дальнейшего карьерного роста;

участие в адаптации вновь назначенных руководителей [7,с.85].

Функции в области организации мотивации персонала:

разработка новых форм основной оплаты труда и методическая помощь по организации их внедрения;

разработка новых форм экономической и моральной мо­тивации сотрудников, методическая помощь по организации их внедре­ния;

анализ и оценка общей эффективности подсистемы.

Функции в организации социальной поддержки персонала:

разработка концепции социальной поддержки персонала и ее последующее совершенствование;

разработка новых форм социальной поддержки персонала и методическая помощь в организации их внедрения;

прямое участие в эксплуатации подсистемы в части меха­низма социальных льгот коллективного и группового характера.

Функции в организации психологической поддержки персонала:

разработка концепции формирования и поддержания отношений корпоративного и командного духа в трудовом коллективе банка;

разработка концепции психологической поддержки пер­сонала и ее последующее совершенствование;

определение доступных банку прикладных методов психологической поддержки, их непосредственная реализация;

выявление психологического «портрета» и иных личностных качеств кандидатов на трудоустройство, участие в определении на­личия нереализованного потенциала нанятых сотрудников и в выявле­нии потенциальных руководителей из числа молодых специалистов;

практическая реализация профилактических методов пси­хологической поддержки в отношении конкретных категорий сотрудни­ков банка (например, молодых специалистов и руководителей);

взаимодействие с консалтинговыми центрами, специали­зирующимися в области психологической поддержки;

мониторинг состояния психологического климата в кол­лективах банка (с участием службы безопасности), выявление конкрет­ных причин и виновников его ухудшения;

формирование рекомендаций в адрес дирекции и руково­дителей структурных подразделений о методах нейтрализации выявлен­ных конфликтов, непосредственное участие в этих мероприятиях;

разработка новых форм психологической поддержки пер­сонала и методическая помощь в организации их внедрения.

Этот перечень не исчерпывает все возможные функции службы персонала и корректируется с учетом специфики конкретного банка.

Так, в крупнейших банках, имеющих многочисленные иногородние отделения и филиалы, на централизованную службу персо­нала возлагаются функции по методическому руководству аналогичны­ми подразделениями «на местах». В некоторых крупных городах уже делаются попытки организовать профсоюзы банковских работников, что может потребовать введения в состав службы персонала специалиста, ответственного за контакты с ним и т.п.

Одной из традиционных причин недостаточной эффективности штабных инстанций банка является отсутствие формализованного меха­низма оценки их деятельности. В качестве критериев для оценки служ­бы персонала целесообразно использовать следующие показатели:

текучесть кадров в целом по банку и по его подразделени­ям, а также по базовым категориям персонала;

наличие вакантных рабочих мест в подразделениях банка, не замещенных в течение длительного периода (например, более кварта­ла);

число трудовых конфликтов, вышедших за рамки соответ­ствующих структурных подразделений;

наличие прямых претензий к деятельности службы персо­нала со стороны структурных подразделений банка и его первых руко­водителей [2,с.134].

Динамика вышеуказанных показателей достаточно объективно от­ражает реальные результаты работы службы персонала за отслеживае­мый период и может быть использована в процессе мотивации ее со­трудников.

3 Выявление проблем в управлении персоналом «ВУЗ-БАНК» и пути их решения

3.1 Анализ проблем в управлении персоналом «ВУЗ-БАНК»

Менеджеры «ВУЗ-БАНК» развивают социальные выплаты и поддерживают их в оптимальном соотношении с денежными выплатами по труду и по способностям к труду. Особенно важны для них те виды выплат и льгот, которые крайне необходимы для поддержания способностей к труду работников и их всестороннего развития. Речь идет об образовательных услугах, поддержании здоровья, нормальных жилищных условий. В силу различных условий потребности в этих услугах у различных групп работников развиваются в неодинаковой степени (они имеют различные по составу семьи, у многих недостаточно развиты потребности в образовании, небрежное отношение к своему здоровью и т.д.), и расходы из семейных бюджетов на эти услуги могут ограничиваться. Несет потери не только сам работник, но и фирма.

В «ВУЗ-БАНК» разрабатываются и применяются следующие социальные выплаты и льготы, которые включены в коллективный договор и являются предметом обсуждения при заключении контрактов с сотрудниками.

Женщинам, имеющим детей до 3 лет, предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком в размере 80% основного оклада; при рождении ребенка оказывается материальная помощь семье в размере месячного оклада.

В целях обеспечения к моменту выхода на пенсию по старости второй пенсии, сотрудникам банка, достигшим 50 лет (для мужчин) и 45 лет (для женщин), банк осуществляет ежемесячные взносы в Негосударственный пенсионный фонд.

Для возмещения ритуальных расходов семье в случае смерти работника банка или бывшего работника банка, ушедшего на пенсию из банка, выделяется материальная помощь в размере двух окладов; для похорон близких родственников (детей, родных братьев и сестер) работнику предоставляется трехдневный отпуск с сохранением среднего заработка.

Работникам, впервые вступающим в брак, оказывается материальная помощь в размере месячного оклада и трехдневный отпуск с сохранением заработной платы.

Сотрудникам банка, имеющим 3 и более детей или воспитывающим детей-инвалидов, ежегодно выплачивается по два месячных оклада.

Молодой семье (при возрасте супругов до 30 лет), если один из ее членов проработал в банке не менее 2 лет, предоставляется беспроцентная ссуда сроком на 10 лет в пределах социальной нормы жилищной обеспеченности (до 25 кв.м на человека общей жилой площади).

Социально-психологические методы:

Опыт работы по управлению персоналом в «ВУЗ-БАНК» показал, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами: а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности; б) развитием демократических начал в управлении; в) значительная часть коллективов банка является не только наемными работниками, но и акционерами банка, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально - психологические факторы, которые сложились в коллективе.

Организационные методы:

В исследуемом банке выделяют следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; принятие работником личного творческого плана и отчет о его выполнении; самоконтроль; внутрибанковский аудит, задачами которого является оценка результатов работы подразделений и проверка качества профессиональной подготовки специалистов.

Опыт «ВУЗ-БАНК» в управлении персоналом показал, что самоконтроль является одним из самых эффективных форм контроля, ибо он вовлекает в систему управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других методов. Никто лучше самого работника не знает свои способности и возможности. Следует лишь помочь работнику выявить эти способности. Для этого в коллективе должен работать психолог.

Технология организации самоконтроля видится в следующем: а) с помощью тестов и бесед; б) доведения до сведения работников критериев оценки их способностей при аттестации; в) информирование работника о возможных его заработках, при получении определенных результатов в работе [8,с.85].

«ВУЗ-БАНК» в настоящее время интенсивно развивается :

* повышение производительности труда (например, снижение количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);
* применение более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
* оптимальное использовании имеющихся человеческих и материальных ресурсов;
* совершенствование организации труда и подготовки кадров;
* освоение новых сегментов рынка;
* разработка и внедрение новых видов банковских продуктов;
* совершенствование уровня представления и качества банковских услуг и т.д.

На мотивацию сотрудников «ВУЗ-БАНК» влияют следующие факторы:

Непосредственно влияют (группа А):

А1: Так как в банке труд изначально носит коллективный характер, то каждый сотрудник осознаёт важность хорошего климата в рабочей группе, также они прекрасно понимают свою зависимость от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа.

А2: Компьютерные технологии постоянно обновляются, новые программы сокращают время многих банковских операций, но вызывают проблему обучения сотрудников старшего возраста.

А3: Степень всех сотрудников банка чрезвычайно высока, вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а их последствия сказываются на банке в целом, поэтому менеджеры «ВУЗ-БАНК» пытаются стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операций и взвешенном принятии решений, кроме того поощряется принятие положительно результативных решений.

А4: На характер, содержание и качество деятельности работников особое влияние оказывают специфические (особые) факторы в процессе труда. Так, на вопрос "Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?" ответ "достаточно часто" дали каждый третий операционист и руководитель, и каждый пятый специалист отдела. Негативные психические состояния наименее свойственны специалистам (практически никогда их не ощущают 8,33% опрошенных). Причина такого показателя в том, что работа специалиста отдела меньше связана с принятием ответственных решений (по сравнению с руководителями); и в меньшей степени имеет место работа с людьми, с наличными деньгами и т.д. Данные опроса позволяют уточнить причины таких негативных состояний.

Из негативных факторов у специалистов на первом месте (21,22%) - неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года); например, в период сдачи отчётности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов более интенсивна, чем в течение года. Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого руководителя высшего и среднего звена управления. Из общих для всех категорий работников факторов превалируют длительная работа на компьютере, монотонность и др. Операционисты часто работают в режиме сверхурочного времени, типичны и традиционны переработки: "выключить компьютер" можно лишь подведя все итоги, сведя балансы своего участка работы. В некоторые дни, когда банк работает в режиме "аврал", рабочий день может увеличиваться на несколько часов, если это необходимо для заключения операционного дня.

Клиенты нередко в обычных операционистах видят главных исполнителей и инициаторов всех бед. Это выражается и в агрессии по отношению к операционистам, выражении неудовлетворенности их работой, и в негативном настрое в целом.

Кроме специфических факторов, связанных с работой, на банковских работников действуют и последствия обычных, общих стрессовых явлений. Это - угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране (налеты, грабежи) и т.д. Отсюда непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы, нетерпимость, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности. Это часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности, и, как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям.

Действие специфических факторов, приводящее к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается на эффективности и надёжности деятельности. Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала коммерческих банков, осуществляется субъектами труда за счёт волевых усилий с подключением резервных возможностей.

Деятельность руководителей высшего и среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических факторов. Последние могут представлять потенциальную опасность для управленцев. Негативные функциональные состояния выражены сильно, и работа в этих условиях требует восстановления.

Деятельность специалистов и операционистов, сопряженная с эпизодическим, непостоянным действием специфических факторов, может быть отнесена к особым условиям, после которых необходим отдых [6,с.64].

Косвенно влияют (группа Б):

Б1:Высокая степень заинтересованности всех работников в качественном обслуживании клиентов банка, в повышении конкурентоспособности банка, а, следовательно, и в улучшении своего собственного благосостояния.

Б2: Поддерживаются горизонтальные связи между отделами и подразделениями банка, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это восполняет недостаток информации и способствует взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Происходит регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами между подразделениями.

Б3: Так как в основе банковской деятельности лежит квалифицированный интеллектуальный труд, то происходит регулярная подготовка персонала.

# Из таблицы 2 видно, что сильные стороны превосходят слабые и у банка есть хорошие возможности выйти из проблемных ситуаций и улучшить существующие методы управления персоналом.

SWOT-анализ внутренней среды по методам управления

персоналом в «ВУЗ-БАНК» Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Методы управления персоналом в «ВУЗ-БАНК» | Значимость | Возмож-  ности | Оценка | Интеграль-  ная оценка | Угрозы | Оценка | Интегральная оценка | Отклонение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10=6-9 |
| СИЛЬНЫЕ | 1.Экономические  2.Организацион  ные:  2.1 Эффективные формы контроля  2.2 Оптимальное использование человеческих ресурсов  2.3 Применение новых технологий  3.Социально-психологические | 5  5  4  5  5 | Повышение мотивации  Улучшение жизни сотрудников  Повышение ответственности сотрудников  Универсальность сотрудников  Снижение количества времени затрачиваемого на каждую операцию | 5  3  4  3  5  5 | 25  15  20  12  25  25 | Страх сотрудников потерять работу  Рост стоимости жизни  Страх работников не оправдать доверие  Перегрузка работников  Угроза «отставания в развитии» персонала старшего возраста  Угроза недооценки каждого сотрудника | 3  3  3  3  3  1 | 15  15  15  12  15  5 | 10  0  5  0  10  20 |
| итог |  |  |  | 25 | 110 |  | 16 | 77 | 33 |
| СЛАБЫЕ | 1. Монотонная и длительная работа с компьютером  2. Неравномерная загруженность рабочего дня | 4  5 | Быстрая физическая и психологическая утомляемость  Возможность возникновения стрессовых ситуаций | 5  4 | 20  20 | Снижение работоспособностии  Ухудшение здоровья сотрудников | 5  4 | 20  20 | 0  0 |
| итог |  |  |  | 9 | 40 |  | 9 | 40 | 0 |

# 3.2 Программа и планы конкретных мероприятий по усовершенствованию существующих методов управления персоналом в «ВУЗ-БАНК»

# Исходя из всех отрицательных сторон работы банковского персонала«ВУЗ-БАНК», можно предложить следующее:

1. Из-за длительной и монотонной работы на компьютере сотрудники испытывают психологический и физический дискомфорт. Следовательно снижается эффективность их работы, поэтому, чтобы снизить психологическую и физическую нагрузку, возможно введение дополнительного 10-15 минутного перерыва (помимимо обязательного, установленного законом), которым сотрудник сможет распоряжаться по своему усмотрению, а также предоставление какого-либо пространства, где они могли бы отдыхать во время обеденного перерыва (комната отдыха).

Для разрешения проблем с клиентами можно создать специальное подразделение, сотрудники которого должны обладать определенными знаниями, навыками и умениями по ведению переговоров с клиентами. Прежде всего у них должны быть хорошо развиты коммуникативные способности.

2. Что касается проблемы развития персонала (квалификация), то в первую очередь необходимо изменить общий подход к организации процесса дополнительного обучения персонала переведя его на строго системную и формализованную основу. Это определяет необходимость разработки и внедрения специальной операционной подсистемы, базовыми элементами которой выступают планирование процесса дополнительной подготовки, непосредственно его организация и контроль фактических результатов.

При этом необходимо определить потребность того или иного сотрудника в дополнительном обучении, подобрать для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональную форму и методы обучения, персонифицировать ответственность службы персонала и руководителей линейных подразделений банка за реализацию установленных подсистемой задач в части сроков и общего числа обучаемых. Следует также учитывать реальные возможности банка, прежде всего производственные ( объём текущей загрузки сотрудников) и финансовые ( наличие средств для оплаты обучения).

# Можно предложить три формы повышения квалификации сотрудников«ВУЗ-БАНК»:

1. Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации. Данную форму обучения следует использовать при централизованных изменениях в системах бухгалтерского учёта и налогообложения, при появлении на соответствующих рынках новых технологий обслуживания клиентов, при переходе на новый тип межбанковских коммуникаций и т.п. В этом случае необходима своевременность, предельная корректность и рациональная стоимость обучения. Например, при корректировке налогообложения банковской деятельности, слушателям должны быть чётко изложены лишь чисто практические изменения в механизме исчисления соответствующего налога (в идеальном варианте и возможности по минимизации этих выплат), но никак не теория фискальной системы.
2. Повышение профессиональной квалификации сотрудника путём освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях финансовой деятельности.
3. Стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных, как возможность овладеть не столько теоретическими знаниями, сколько практическими навыками. Как самостоятельное направление этой формы обучения выступает стажировка на рабочих местах в других структурных подразделениях самой кредитной организации. Не будучи связана с дополнительными затратами, а также с необходимостью решения проблем чисто организационного характера, она представляется весьма привлекательной. Чтобы помочь банку минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутрибанковской системы обучения можно предложить вариант подготовки сотрудников банка на основе использования возможностей дистанционного обучения.

Регулярность повышения квалификации определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста. Автору представляется целесообразным ориентироваться на зарубежный опыт, определяющий следующую среднюю периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала:

* руководители высшего и среднего звена – раз в три года;
* руководители нижнего звена – раз в пять лет;
* ведущие специалисты линейных подразделений – раз в два года;
* исполнители (за исключением обслуживающего персонала) – раз в шесть лет.

Контроль за результатом повышения квалификации или переподготовки методически достаточно сложен, т.к. сам процесс обучения имеет краткосрочный характер (от двух дней до месяца) и не сопровождается, как правило, специальными процедурами контроля со стороны образовательного учреждения. В этих условиях контроль за качеством программ повышения квалификации могут осуществлять лишь немногие высококвалифицированные специалисты линейных подразделений банка, которые в обязательном порядке должны посетить хотя бы несколько подобных семинаров и дать своё заключение об из уровне. В меньшей степени, но всё же могут использоваться рейтинговые оценки со стороны сотрудников банка, прошедших через курсы повышения квалификации в конкретном образовательном учреждении. При этом можно использовать следующую градацию оценок [5,с.45]:

Таблица 3

# Форма заключительного контроля прохождения сотрудниками

# «ВУЗ-БАНК» дополнительного обучения (повышения квалификации)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Оцениваемый параметр | Границы оценки | Ваша личная оценка |
| 1 | Профессиональная полезность семинара | 0-10 |  |
| 2 | Профессиональная компетентность преподавателя | 0-5 |  |
| 3 | Информационная насыщенность курса | 0-7 |  |
| 4 | Качество раздаточного материала | 0-3 |  |
| ИТОГО | | |  |

При средней суммарной рейтинговой оценке более 20 баллов качество программы можно признать хорошим, ниже 15- неудовлетворительным.

***Программа по усовершенствованию существующих методов управления персоналом в коммерческом банке***

***Улучшить существующие методы управления персоналом в коммерческом банке***

***Δ***ПТ=+25

***Создать благоприятные условия для отдыха сотрудников.*** ΔРС=+20

***Повысить квалификацию сотрудников.*** ΔКС= +60

***Отправить на курсы английского языка. ВС=15***

***Отправить сотрудников (30-50 лет) на компьютерные курсы.***

***КЗ=45***

***Предоставить сотрудникам бесплатный обед два раза в неделю.*** ΔУС=

30

***Обустроить комнату отдыха. ПП=100***

***З=30***

# Рисунок 1 Фрагмент модели целевой ориентации по усовершенствованию существующих методов управления персоналом «ВУЗ-БАНК»

Таблица 4

# Описание критериев модели целевой ориентации «ВУЗ-БАНК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Шифр | Наименование критерия | Условное обозначение | Единицы измерения | Количественное выражение |
| 1 | Прирост производительности труда | ΔПТ | % | +25 |
| 1.1 | Прирост работоспособности сотрудников | ΔРС | % | +20 |
| 1.2 | Прирост квалифицированных сотрудников | ΔКС | % | +60 |
| 1.1.1 | Площадь помещения | ПП | кв.м | 100 |
|  | З | тыс.руб. | 30 |
| 1.1.2 | Прирост удовлетворённости сотрудников | ΔУС | % | +30 |
| 1.2.1 | Количество затрат | КЗ | тыс.руб. | 45 |
| 1.2.2 | Выделенные средства | ВС | тыс.руб. | 15 |

К основным теоретическим методам управления персоналом в «ВУЗ-БАНК» относятся социально-психологические методы, потому что они учитывают интересы не только отдельных работников, но и интересы всего коллектива, роль данных методов постоянно растёт, так как повышается культурный уровень работников, в управлении активно развиваются демократические начала, возникает необходимость насыщения экономических, организационных и правовых методов методами социально-психологическими.

Анализ существующих методов управления персоналом в «ВУЗ-БАНК» показал, что персональный менеджмент исследуемого банка большое внимание уделяет мотивации работников, но, к сожалению, остаётся проблема их высокой утомляемости и психофизических перегрузок из-за монотонной и длительной работы на компьютере, а также в связи с частыми

## Планы конкретных мероприятий по усовершенствованию существующих методов управления персоналом в «ВУЗ-БАНК» Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Контроль | отдел, должность | отдел хозяйственной деят-ти;  бухгалтерия;  экономический отдел (анализ расходов) | бухгалтерия | руководители линейных подразделений банка, отдел кадров | отдел кадров |
| периодичность | 28 дней | 224 дня | 28 дней | 84 дня |
| форма | текущий | текущий | текущий и заключительный | заключительный |
| сущность | наблюдение, проверка сроков выполнения, отслеживание расходования выделенных средств. | Проверка наличия талонов на бесплатные обеды у всех сотрудников | посещение хотя бы нескольких занятий руководителями отделов, сотрудники должны получить диплом | диплом или сертификат |
| Результаты |  | Обустроенное помещение с мягкой мебелью для отдыха сотрудников во время перерывов | Повышение мотивации сотрудников банка | сотрудники владеющие новой компьютерной программой | сотрудники владеющие разговор.английским и банковской терминологией на англ.яз. |
| Источники финансовых затрат |  | Прибыль банка | Прибыль | Прибыль | Прибыль |
| Планируемые затраты (руб.) |  | 30000 | 60000 | 45000 | 15000 |
| Исполнитель |  | «Контрактстрой» организация, реализующая дизайн и проектирование помещений. | Кафе «Камея» | Образовательный центр | Denis’ School |
| Срок исполнения |  | (10.05-10.06.10 | 10.05.10-10.12.10 | 15.05.-28.05.10 и 1.06-15.06.10 | 19.05-19.08.10 |
| Наименование мероприятия |  | обустройство комнаты отдыха | предоставление бесплатных обедов | повышение квалификаиисотрудников в возрасте 30-40 лет - компьютерные курсы | интенсивныекурсы английского языка (по желанию) |
| Шифр мероприятия |  | 1.1.1 | 1.1.2 | 1.2.1 | 1.2.2 |

стрессовыми ситуациями, возникающими в процессе деятельности. Также существует проблема необходимости постоянного развития персонала, то есть постоянного повышения квалификационного уровня работников разных возрастных групп.

В предлагаемую программу входят три формы повышения квалификации сотрудников, способы контроля результатов, позволяющие улучшить эффективность дополнительного обучения сотрудников и планы конкретных мероприятий, которые позволят увеличить производительность труда на 25%, а работоспособность- на 20%, благодаря этим планам число квалифицированных сотрудников увеличится на 60%. Затраты на осуществление этих планов составят приблизительно 150000 тысяч рублей.

# Заключение

Исследования по выявлению наиболее эффективных методов управления персоналом в «ВУЗ-БАНК», показали актуальность, состоящую в том, что управление персоналом, а точнее выбор методов управления, является очень важным моментом в работе коммерческого банка, непосредственно оказывающим влияние на эффективное функционирование кредитной организации.

Управление персоналом любой организации вне зависимости от организационно-правовой структуры представляет собой целенаправленное использование человеческого фактора для обеспечения роста производительности персонала в организации.

В настоящий момент вложения именно в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкуренто-способности и выживания абсолютно любой организации, в том числе и банка.

Не секрет, что успешное управление банковским персоналом, прежде всего, предполагает наличие соответствующих уровней ответственности в организации за результативность работы с кадрами, а также ее ресурсное обеспечение. Итак, главный потенциал банка заключен в квалифицированных кадрах. Они делают работу банку и позволяют ему успешно существовать.

Поэтому, проблему управления кадровой составляющей производства банка – персоналом банка - выделяют из большого числа функциональных вопросов управленческой деятельности, подлежащих первоочередному разрешению.

В связи с чем, на сегодняшний день основными факторами конкурентоспособности банковских организаций стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Эффективное управление персоналом банка - практическая задача его экономического успеха, решение которой обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Таким образом, для достижения успеха в обеспечении высокого качества предоставляемых услуг «ВУЗ-БАНК», их обновления, снижения издержек и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них создаются продуктивные системы руководства персоналом, ориентированные на человека. Поэтому современным «ВУЗ-БАНК» необходимо чтобы:

была разработана программа, которая бы базировалась на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников банка, внешних и внутренних условий работы банка и необходимых организационных действий, нацеленных, в итоге, на эффективную деятельность банка в целом;

руководство заботилось о формировании слаженного, работоспособного коллектива, о том, чтобы каждый его работник, каждое подразделение трудились в меру своих знаний, сил, способностей, с любовью к делу, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство;

руководство банка уделяло особое внимание вопросам комплектования кадрами всех ключевых подразделений банка, таким как: планирование, разработка и реализация кадровой политики;

кадровое планирование было направлено на удовлетворение запросов банка и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом;

для повышения эффективности использования кадрового потенциала руководство банка отслеживало изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, своевременно выявляло тенденции в развитии рабочей силы, определяло качественные и количественные требования к ней;

при работе с персоналом руководство банка умело применяло принцип подбора и расстановки персонала, предусматривающий разработку конкретных требований к персоналу банка исходя из масштабов его деятельности, его конкурентоспособности на рынке, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами банка;

вопросы найма и увольнения были определены конкретными правилами, содержащими определенные требования к персоналу, по которым банк набирает (профессиональная подготовка, уровень образования, возраст, рекомендации с прошлых мест работы, размер предлагаемой заработной платы, опыт работы в банковской сфере) и увольняет (нарушение банковской этики и дисциплины, безынициативность, отсутствие стремления повышать квалификацию, выдача банковских тайн) персонал;

руководство банка понимало, что необходимость обучения в целях повышения квалификации, обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой банковского рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в банковских технологиях;

руководство понимало значимость, доводило до сведения сотрудников, что периодическая оценка деятельности персонала необходима и связана с анализом эффективности деятельности банка, и как следствие с принятием определенных решений в области кадровой политики (ротация кадров, увольнение, направление на учебу или санкции).

Кроме того, следует порекомендовать руководству банков - при рассмотрении перспективных направлений в работе с кадровым потенциалом - задумывались о развитии корпоративного духа, культуры среди сотрудников банка и, особенно, о мотивации сотрудников, которая является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Так же руководству банка следует осуществлять грамотное применение системы стимулирования, которая обеспечит получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, а это позволит повысить общую результативность, улучшить психологический климат, общий настрой персонала, что приведет к удовлетворенности работой самих сотрудников и повысит прибыльность деятельности банка.

Таким образом, выполнение предложенных рекомендаций поможет руководству банка эффективно управлять кадрами, которые в свою очередь будут стремиться обеспечивать стабильность и успех банку, частью которого они являются.

Список литературы

1. Абалкин Л.И. Банковское дело. - М.: «Дарт», 2007.
2. Андреев С.В.Кадровый потенциал банка. - М.: «Призма», 2008.
3. Андреев А.Ф. Основы банковского менеджмента. - М.: «Юрайт», 2009.
4. Андреева И.В. Банки. – СПб.: «Питер», 2007.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. - М.: «Соминтэк», 2009.
6. Вартанян И.П. Некоторые особенности работы с персоналом в условиях банковского кризиса // Деньги и кредит. - 2010. - №2. - С.12-15.
7. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. - М.: «Юнити», 2008.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала банка. - М.: «Юристъ», 2009.
9. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - М.: «Финансы и статистика», 2009.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом банка. - Н. Новгород: «НИМБ», 2008.
11. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. - М.: «ЮНИТИ», 1999.
12. Жуков А.Д.Банковское дело. - К.: «КНЕУ», 2008 .
13. Крупинина Н.Н.Оценка деятельности – ключевой вопрос кадровой политики банка // Деньги и кредит. - 2009. - №8. - С.23-25.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 2004.
15. Петров А.В. Обучению – опережающий характер // Деньги и кредит. - 2009. - №9. - С.17-23.
16. Сагитдинов М.Ш. Кадровая политика: время диктует новые подходы // Деньги и кредит. - 2008. - №2. - С.19-25.
17. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка. - М.: «Русская Деловая Литература», 2004.
18. Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. - М.: «Анкил», 2008.