

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
АКАДЕМИЯ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова,
Д.А. Безделов

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

управление персоналом

Учебное пособие

**Издательство
«ЭКЗАМЕН»**

МОСКВА
2005

УДК 658
ББК 65.240
О-41

Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А.

О-41 Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с. (Серия «Учебное пособие для вузов»)

ISBN 5-472-00724-0

Учебное пособие подготовлено на основе программы курса «Внутрифирменное управление персоналом». Подробно рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами: структура и планирование численности, подбор, отбор и найм персонала, оценка его деятельности и ее влияние на развитие и вознаграждение.

Изложены практические рекомендации по целому комплексу взаимосвязанных проблем управления персоналом в организациях кредитно-финансовой сферы России и ряда других стран.

Для студентов, аспирантов, слушателей ИПК, преподавателей экономических вузов.

УДК 658
ББК 65.240

Подписано в печать с диапозитивов 08.12.2004 г.
Формат 84x108/32. Гарнитура «Тайме». Бумага типографская.
Уч.-изд. л. 15,90. Усл. печ. л. 23,52. Тираж 3000 экз. Заказ № 2861

ISBN 5-472-00724-0

© Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А., 2005
© Издательство «ЭКЗАМЕН», 2005



Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ЧАСТЬ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ БАНКА	7
1.1. БАНК КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕГО МИССИЯ.....	8
1.2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	32
1.3. СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА БАНКА.....	44
1.4. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БАНКА.....	71
1.5. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА.....	142
ЧАСТЬ II. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА И ТЕХНОЛОГИИ ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ	155
2.1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	156
2.2. КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА БАНКА.....	185
2.3. ОТБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА БАНКА.....	201
2.4. РЫНОК ТРУДА БАНКОВСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ.....	237
2.5. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	249
2.6. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.....	305
2.7. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ПООЩРЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ.....	352
Литература	445

ВВЕДЕНИЕ

Резкое увеличение числа коммерческих банков в России в начале 90-х годов проходило в условиях отсутствия достаточного количества соответствующих специалистов, владеющих методами и инструментами банковской деятельности, способных быстро осваивать самые прогрессивные банковские технологии. Становление коммерческих банков совпало по времени с появлением совершенно новых для них банковских операций (фондовых, валютных, лизинговых, факторинговых и других), с необходимостью внедрения современных информационных банковских систем. По существу, с нулевого уровня пришлось решать задачу подготовки специалистов по внешнему и внутреннему банковскому аудиту, защите банковской информации и обеспечению безопасности персонала.

Банк России и коммерческие банки Российской Федерации находятся на том этапе развития, который характеризуется интенсивным наращиванием функций, свойственных подобным банкам стран с развитой рыночной экономикой. Новые функции и направления в работе, вызванные экономическим кризисом и продолжением структурной перестройки народного хозяйства, увеличением уровня конкуренции и развитием новых банковских и информационных технологий, наряду с традиционными, но наполненными новым содержанием, объективно требуют соответствующего кадрового обеспечения.

Большинство учебных заведений России, готовящих банковских специалистов для коммерческих кредитных учреждений, сегодня не отвечают требованиям, выдвигаемым этими организациями к подготовке кадров, и не могут в полной мере учитывать также специфические запросы Банка России к уровню подготовки выпускников. Сегодня сплошь и рядом встречаются ситуации, когда выпускнику учебного заведения (иногда и с «красным» дипломом), работодатель говорит: «Забудь то, чему тебя учили в вузе. Мы будем учить тебя, как надо работать на самом деле».

В настоящее время имеется достаточно как теоретического, так и практического материала по рассматриваемой тематике. Но, к сожалению, в имеющихся учебниках и пособиях персональный менеджмент обычно рассматривается либо как общетеоретический курс, без учета специфики его практического применения в различных сферах (в том числе банковской), либо как составной элемент банковского менеджмента с недостаточной степенью детализации.

В то же время в практической области имелось и имеется много интересных наработок по развитию банковского персонала у ряда крупных банковских структур: Банка России, Международного Московского банка и др. Анализ сложившейся практики управления в кредитной сфере показывает, что большинство отечественных банков сосредоточили основное внимание на финансовом менеджменте и обеспечении безопасности. Персонал же как объект управления до настоящего времени остается на втором плане. Причины подобного ранжирования определены факторами объективного и субъективного характера. В отличие от своих зарубежных коллег руководители российских банков практически не знакомы с персональным менеджментом как полноценным элементом науки системного управления деятельностью организации. В учебных программах отечественных вузов, где ведущие менеджеры банков получали образование (в 80-90 гг. XX века), курс «Управление персоналом» как самостоятельная дисциплина отсутствовал. Отдельные его элементы, включенные в другие предметы, имели техническую направленность (нормирование и порядок оплаты труда). Следует учитывать, что значительная часть руководителей (прежде всего нижнего и среднего звена) перешла на работу в банки из других сфер деятельности и не успела еще в полной мере осознать принципиально иной качественный уровень требований к персоналу кредитных организаций.

По мере развития кредитной системы и усиления межбанковской конкуренции вопросы управления персоналом стали играть все более важную и решающую роль в повышении эффективности банковского менеджмента, следовательно, и в успехе деятельности конкретного банковского учреждения. Это привело к

тому, что к середине 90-х годов внимание руководителей российских банков к кадровому направлению деятельности начало постепенно усиливаться. Потребовалась соответствующая методологическая база, в полной мере учитывающая специфику современных отечественных условий.

Если до 1997 г. банковская система в России развивалась семимильными шагами с точки зрения роста числа коммерческих банков, перечня оказываемых ими услуг, роста их активов и других объективных и субъективных показателей, то начиная с 1997 г., не принимая во внимание предшествующие краткосрочные банковские кризисы, банковский сектор российской экономики поразил системный долгосрочный кризис. Он вызван не столько крахом государственных финансов и другими объективными причинами, сколько профессиональной непригодностью, некомпетентностью банковского персонала среднего уровня и банковской элиты — топ-менеджеров. Они оказались не в состоянии предвидеть «конец» ликвидности рынка государственных ценных бумаг (ГКО), резкое изменение курса национальной валюты и т.д. и, соответственно, адекватно принимать во внимание повышенные риски, складывающиеся в процессе деятельности кредитного учреждения в России в рассматриваемый период.

В данной работе внимание уделено теоретическим аспектам, в том числе специфике использования зарубежного опыта в современных отечественных условиях, а также прикладным вопросам организации процесса управления персоналом в российских банках.

При подготовке данного учебника использованы зарубежные источники и материалы, апробированные в учебном процессе в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации (АНХ), Российской академии Госслужбы при Президенте Российской Федерации (РАГС), Российской экономической академии (РЭА) им. Г.В.Плеханова, Государственном университете управления (ГУУ).

ЧАСТЬ 1.
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

1.1. БАНК КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ¹ И ЕГО МИССИЯ

Кредитное дело — особая сфера предпринимательской деятельности, направленная на привлечение и аккумуляцию временно свободных денежных средств и их распределение между отдельными хозяйственными звеньями на условиях платности, срочности и возвратности. Кредитные операции осуществляются самыми разнообразными институтами, из которых основными по масштабам операций и значимости обслуживания хозяйственного оборота являются банки.

Банк — самостоятельный хозяйствующий субъект — обладает правами юридического лица, производит и реализует особый продукт, оказывает разнообразные услуги своим клиентам, действует на принципах самофинансирования и самокупаемости. Банк как предприятие решает вопросы, связанные с удовлетворением общественных потребностей в своем продукте и услугах, реализацией на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов как членов его коллектива, так и интересов собственника имущества банка.

Современная российская банковская система имеет недолгую, но довольно бурную историю. Как и другие сферы социально-политической и экономической жизни страны, банковская система в последние годы подверглась радикальным переменам. Для теории и практики западного менеджмента постоянные изменения, динамизм считаются не только привычными, но и желательными, и старательно стимулируются. В отечественных же условиях они проходят болезненно, с большим числом ошибок,

¹ *Предпринимательство* — это особая форма экономической активности, основанная на инновационном, самостоятельном подходе к производству и поставке на рынок товаров, приносящих предпринимателю доход и осознание своей значимости как личности. Различают предпринимательство государственное и частное.

наличием не только конструктивных, но и разрушительных последствий. В российской банковской системе это проявилось в снижении регулирующей роли государства, в быстром и недостаточно качественном росте количества коммерческих банков. Число зарегистрированных банков с 1988 г. росло беспрецедентными по мировым меркам темпами: с 4-х в 1988 г. до 2603-х в 1996 г., а затем столь же стремительно стало падать вследствие отзыва лицензий, банкротства, вплоть до кризиса банковской системы после 17 августа 1998 г.

К началу 1997 г. закончился первый этап формирования банковской системы, характеризовавшийся завершением количественного роста сети банков, накоплением, концентрацией и централизацией капитала. Реформирование банковского сектора началось в послекризисный период (с сентября 1998 г. по 2001 г.) и состояло в принятии и осуществлении мер по реструктуризации российских банков. На сегодняшний день банковский сектор в целом преодолел последствия финансового кризиса и его состояние относительно стабильное¹. Банки вступили в период интенсивного развития. Эту тенденцию отражают табл. 1 и 2.

Таблица 1

Изменение численности кредитных организаций _____ на начало 2001 г.

Годы (период)	Число зарегистрированных кредитных учреждений	В том числе, действующих
1	2	3
1988	4	нет сведений
1989	н.св.	н.св.
1990	н.св.	н.св.
1991	1360	н.св.

¹ Динамика основных параметров, характеризующих состояние банковского сектора в период с 1 января 2000 г. по 1 января 2001 г., свидетельствует о закреплении и развитии тенденции к восстановлению банковской деятельности. За этот период совокупные активы банковского сектора в реальном исчислении возросли на 31,8%, капитал - на 41,7%. При этом рост капитала наблюдался у 90% кредитных организаций. Продолжается процесс расширения ресурсной базы банков за счет предприятий и организаций, а также вкладов населения. Указанные тенденции сохранились и в 2002 г.

1	2	3
1992	1713	н.св.
1993	2019	н.св.
1994	2517	2457
1995	2598	2295
1996	2603	2030
1997	2600	1697
1998	2555	1697
1999	2483	1476
2000	2378	1349

Таблица 2

Список 30 крупнейших российских банков по величине суммарных активов по состоянию на 1 августа 2002 года

Место	Банк	Город	Возраст (лет)	Регистрационный номер	Чистые активы (тыс. руб.)
1	2	3	4	5	6
1	СБЕРБАНК РОССИИ	Москва	10,1	1481	621 190571
2	ВНЕШТОРГБАНК РФ	Москва	10,8	1000	128799706
3	ГАЗПРОМБАНК	Москва	11,0	354	96896059
4	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ	Москва	8,9	2056	85338882
5	АЛЬФА-БАНК	Москва	10,6	1326	80831 849
6	СУРГУТНЕФТЕГАЗЕ АНК	Сургут	10,8	588	73473874
7	ДОВЕРИТЕЛЬНЫЙ И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ	Москва	7,3	2783	56616467
8	БАНК МОСКВЫ	Москва	7,4	2748	53887907
9	РОСБАНК	Москва	8,4	2272	53473036
10	МДМ-БАНК	Москва	8,2	2361	29 153 196
И	«МЕНАТЕП САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	Санкт-Петербург	5,7	3279	26688424
12	ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ	Санкт-Петербург	10,8	439	25926110
13	БАШКРЕДИТБАНК	Уфа	8,5	2275	21340619
14	«ГЛОБЭКС»	Москва	9,1	1942	20113739
15	«ПЕТРОКОММЕРЦ»	Москва	9,3	1776	17878 106
16	СОБИНБАНК	Москва	10,6	1317	15584635
17	«ЕВРОФИНАНС»	Москва	10,6	2402	15332234
18	АВТОБАНК	Москва	12,7	30	15284640

1	2	3	4	5	6
19	БИН	Москва	7,8	2562	14 262 530
20	КОНВЕРСБАНК	Москва	12,1	122	14 099 022
21	«АК БАРС»	Казань	7,7	2590	14 056 220
22	НОМОС-БАНК	Москва	8,6	2209	13 199338
23	БАНК «ЗЕНИТ»	Москва	6,1	3255	12959319
24	ГУТА-БАНК	Москва	9,7	1623	12 707 473
25	«СБС-АГРО»	Москва	12,5	61	12 634 905
26	НРБ	Москва	8,7	2170	12510014
27	«ВОЗРОЖДЕНИЕ»	Москва	10,3	1439	11750573
28	ХАНТЫ- МАНСИЙСКИЙ	Ханты- Ман- сийск	9,0	1971	10 669 162
29	«РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ»	Москва	11,1	324	10501248
30	«ТРАНСКРЕДИТ»	Москва	8,7	2142	9 300 270

В современных условиях деятельность банка столь многообразна, что одно только перечисление всех видов его деятельности займет много места. Поэтому ограничимся характеристикой банковской деятельности, приведенной в учебнике «Банковское дело»: «Деятельность банковских учреждений так многообразна, что их сущность оказывается действительно неопределенной. В современном обществе банки занимаются самыми разнообразными видами операций. Они не только организуют денежный оборот и кредитные отношения; через них осуществляется финансирование народного хозяйства, страховые операции, купля-продажа ценных бумаг, а в некоторых случаях посреднические сделки и управление имуществом. Кредитные учреждения выступают в качестве консультантов, участвуют в обсуждении народнохозяйственных программ, ведут статистику, имеют свои подсобные предприятия»¹.

Банк может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если это не противоречит законодательству Российской Федерации и вытекает из Устава банка. Как и любое коммерческое предприятие, банк должен иметь специальное

¹ См.: Банковская энциклопедия / Под ред. С.И. Лукаш и Л.А. Малютиной. Днепропетровск, 1994, с. 19.

разрешение (лицензию). Вместе с тем банк как предприятие имеет свою специфику, его деятельность отличается от деятельности других предприятий. Велика роль банков, в проводимых в стране экономических преобразованиях. Банки основа и фундамент проводимых в стране структурных преобразований, поэтому укреплению банковской системы и ее дальнейшему развитию придается особое значение.

Важной проблемой становится управление банковской деятельностью, определение стратегии такого управления, реализация которой позволит поднять на новый качественный уровень деятельность банка как предприятия особого типа. Существенные отличия банка от производственных предприятий и предприятий, предоставляющих те или иные виды услуг, состоят в следующем.

1. Банк — торговое предприятие

Банки отличаются от предприятий промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта и связи и действуют в сфере обмена. В этом смысле банк можно рассматривать как предприятие, торгующее особым товаром — деньгами. Банки покупают ресурсы, платят за привлеченные средства, размещают их в банках предприятия и населения в виде вкладов. Банки в свою очередь продают аккумулированные средства потребителям, выступающим заемщиками. Однако банки существенно отличаются от торговых предприятий.

Во-первых, при торговле товар меняет своего собственника, уходит от продавца к покупателю, а при проведении банковской операции в виде предоставления кредита — собственник кредита остается прежним, т.е. им является сам банк.

Во-вторых, при торговле товарами имеет место встречное движение стоимости: от продавца к покупателю движется товар, а от покупателя к продавцу — деньги. При проведении кредитной операции происходит одностороннее движение стоимости: предоставляемый кредит перемещается от кредитора к заемщику, уплата стоимости кредита откладывается на определенное время, оговоренное в кредитном договоре.

В третьих, в торговой сделке продавец получает эквивалент своего товара — деньги, при кредитной сделке кредитору возвращается не только первоначально ссуженная сумма, но и надбавка в виде процентной ставки.

2. Банк — посредническое предприятие

Банк — посредническое предприятие — увязывает интересы кредитора и заемщика; осуществляет перелив средств из одной сферы экономики в другую, где имеется потребность в дополнительных средствах. Кредитор, имеющий определенные свободные ресурсы, желает их отдать тому, кто нуждается в этих ресурсах. Однако для реализации этой операции должны быть определенные гарантии и условия. Эти гарантии и условия должны иметь соответствующую законодательную базу.

В Российской Федерации законодательной базой банковской деятельности являются федеральные законы: «Закон о банках и банковской деятельности», «Закон о Центральном банке», «Налоговый кодекс РФ», постановления и распоряжения Правительства РФ, указы Президента РФ, указания ЦБР.

Для осуществления посреднической операции в виде предоставления кредита интересы кредитора должны совпадать с интересами заемщика, который совсем не обязательно должен находиться в данной отрасли или в данном регионе. Объединяющим звеном здесь выступает банк — посредник, обеспечивающий возможность осуществления сделки с учетом спроса и предложения. Путем сбора многочисленных средств банк может удовлетворить потребности различных заемщиков, предоставить кредит на любой вкус — срок, обеспечение, ссудный процент. Если рассматривать банк как посредническое предприятие, то это предприятие особого типа, что выражается в том, что банк не только посредник между кредитором и заемщиком, но и сам банк в своей повседневной деятельности выступает одновременно и как кредитор, и как заемщик, так как ежедневно отдает и получает чужие ресурсы.

3. Банк — это кредитное предприятие особого типа

Для определения роли банка как кредитного предприятия особого типа нужно выявить различие между банком и кредитом. Кредит — это отношение как в денежной, так и в товарной форме, тогда как в банке концентрируются и используются потоки только в денежной форме. Несмотря на это следует иметь в виду их историческое единство. Банк возник тогда, когда возникли деньги; кредит возник и существовал и до появления денег. Таким образом, банк — это следствие развития кредита, являющегося по отношению к банку его фундаментом. В то же время кредит — это особая ветвь и особая часть банковской деятельности, т.е. кредитование — важный, но не единственный вид банковской деятельности.

4. Банк — автономное предприятие

В своей деятельности банковское учреждение связано с биржами (товарными и фондовыми), так как банк проводит некоторые биржевые операции путем купли-продажи ценных бумаг. Однако эти операции не главные. Именно потому, что торговля ценными бумагами довольно специфична и отличается от чисто банковских операций, она позволила бирже выделиться в качестве самостоятельного элемента рынка со специальными задачами.

Банк в известной степени независимый орган, но это не означает независимость от государства. Деятельность банка происходит в рамках федеральных законов, законодательства местных органов власти, подчиняется нормативным документам Центрального банка, нормативным документам Правительства РФ, нормативным документам налоговых служб.

В законах и нормативных документах определены основные пути углубления экономических реформ в банковской сфере. Однако банк как никакое другое учреждение в определенной степени независим от государства, поскольку работает на собственных ресурсах, в пределах экономических нормативов.

- система независимых банков, в совокупности выполняющих функции Центрального банка.

В нашей стране основные направления деятельности Центрального Банка:

- управление и планирование направлений и масштабов использования кредитных ресурсов и денежного обращения (долгое время имевшее форму кредитного и кассового планирования);
- концентрация кредитных ресурсов и передача их за плату другим банкам;
- организация и осуществление (совместно с соответствующими организациями) инкассации денежной выручки;
- разработка методических рекомендаций и правил осуществления кредитных, расчетных и кассовых операций в народном хозяйстве, ведения учета и организации отчетности банков;
- лицензирование банковской деятельности, выбор форм и методов денежно-кредитного регулирования, фиксация и пересмотр действующих нормативных требований, коэффициентов и прямых количественных ограничений деятельности банков;
- организация, осуществление кассового исполнения госбюджета;
- разработка правил и порядка осуществления операций с валютой и прочими валютными ценностями, проведение единой валютной политики, определение официального курса иностранных валют к национальной денежной единице;
- представительство интересов страны в отношениях с центральными банками других государств и международными валютно-финансовыми организациями и банками;
- организация расчетов;
- осуществление мероприятий по укреплению материально-технической базы банковской деятельности и автоматизации банковских операций;

- контроль и надзор за банковской деятельностью;
- составление сводного баланса банковской системы;
- подготовка и переподготовка кадров для банковской системы, консультационное и методическое обслуживание банков;
- проведение научных исследований и аналитических работ.

Коммерческие(универсальные)банки.

Низовое звено банковской системы состоит из сети самостоятельных банковских учреждений, непосредственно выполняющих функции кредитно-расчетного обслуживания клиентуры на коммерческих принципах. Основная его составляющая — коммерческие (универсальные) банки, занимающиеся практически всеми видами кредитных, расчетных и финансовых операций, связанных с обслуживанием хозяйственной деятельности своих клиентов. Важнейшие их функции:

- аккумуляция временно свободных денежных средств, сбережений и накоплений;
- обеспечение функционирования расчетно-платежного механизма, осуществление и организация расчетов в народном хозяйстве, организация платежного оборота;
- кредитование отдельных хозяйственных единиц, юридических и физических лиц, кредитно-финансовое обслуживание внутреннего и внешнего хозяйственного оборота;
- учет векселей и операций с ними;
- хранение финансовых и материальных ценностей!;
- доверительное управление имуществом клиентов (трастовые операции).

В последнее время банки все активнее осуществляют нехарактерные для них операции, внедряясь в нетрадиционные для банков сферы финансового предпринимательства, включая операции с ценными бумагами, лизинг и факторинг и иные виды кредитно-финансового обслуживания, постоянно расширяя круг и повышая качество предоставляемых услуг, конкурируя за привлечение новых перспективных клиентов.

По признаку специализации (функциональной, отраслевой, «клиентской», территориальной) банки ориентированы на предоставление в основном одного-двух видов услуг для большинства своих клиентов (см. рис. 1).

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ
БАНКИ

Критерии специализации



Рис. 1. Виды специализированных банков

По организационно-правому признаку — в настоящее время в России действуют унитарные, паевые и акционерные банки, а также банки созданные совместно с другими государствами.

6. Банк — как экономическая система особого типа.

Банк экономическая система особого типа, характеризующаяся специфическими ресурсами и особым видом продукта, предоставляемого клиентам в форме услуг. Банк можно рассматривать как некоторое предприятие, на его входе находятся различные денежные ресурсы — пассивы (в форме собственных ресурсов банка, источниками которых фонды частных лиц или

акционерного общества, заемные средства вкладчиков). Товаром или продуктом банка являются:

- платежные средства, входящие вместе с кредитом в денежный оборот (активы);
- деньги как особый товар (это касается только Центрального банка);
- различные услуги по организации расчетов, вкладов, кредитованию и предоставлению гарантий.

Таким образом, банковская деятельность характеризуется товаром особого вида, предоставляемого в виде услуг. Этот особый товар связан с привлечением и кредитованием средств. Современный банк — универсальное многопродуктовое предприятие — может предоставить более 100 видов различных услуг. Как и любое производство товара, банковская деятельность может реализовываться через использование различных технологий. Современная банковская технология в решающей степени основана на использовании специальных компьютерных технологий. Если товар промышленного предприятия до его потребления можно хранить на складе, то продукт банка невозможно складировать. Товар банка обладает характером самовозрастающей стоимости. Главный экономический принцип работы банка, обеспечивающий возрастание стоимости заключается в следующем. Банк получает прибыль от того, что платит по вкладам по более низкой процентной ставке, чем та, которая устанавливается при кредитовании. Получаемая при этом разница служит источником образования прибыли банка. Из этой прибыли выплачивается заработная плата персоналу, создаются условия для развития банка; оставшаяся часть используется для увеличения капитала банка.

Таким образом, ресурсы, полученные от вкладчиков (как от физических, так и юридических лиц) не являются бесплатными для банка, поэтому их следует использовать так, чтобы была возможность не только возратить их хозяевам, но и получать определенное приращение. Это приращение должно быть достаточным для уплаты процентов по вкладам, компенсировать расходы и получить определенную прибыль. Объем прибыли цели-

ком зависит от уровня развития экономики, определяются состоянием рыночной конъюнктуры и инфраструктуры. Банк должен эффективно использовать аккумулированные ресурсы, выдавать в виде кредита заемщикам. Только таким образом можно добиться, чтобы имеющиеся ресурсы банка способствовали приращению его доходов. Благодаря этому обеспечивается самовозрастание стоимости, достигаемое за счет эффективной банковской деятельности.

Итак, банк — это предприятие особого типа, где товар — банковские услуги, а результат деятельности банка — приращение стоимости, что отражается в приросте прибыли. Именно поэтому цель развития этой системы можно сформулировать как получение максимального дохода и банк можно назвать коммерческим предприятием.

После определения дохода банка можно рассчитать его прибыль, которая равна разности между его доходами и издержками. Из прибыли производятся выплаты заработной платы и премий персоналу, отчисления в резервный фонд, выплата налогов и отчисления в другие фонды. Остающаяся часть прибыли банка может быть направлена на развитие банка, что позволяет увеличить его собственный капитал. Таким образом, банк с точки зрения системного подхода — растущая система с положительной обратной связью.

7. Банк — рисковое предприятие

Это означает, что процесс принятия любого решения в сфере банковской деятельности содержит в себе элементы риска и осуществляется по следующей схеме: риск — период ожидания — прибыль или убыток.

Банковский риск содержит следующие составляющие:

- неплатежеспособность клиента, списание актива за счет пассива. Практика деятельности банков развитых стран свидетельствует, что потеря только 1/16 части кредитов может привести к банкротству банка;
- непредвиденное и необъективное востребование депозитов вкладчиками;

- неблагоприятная конъюнктура процентной ставки по вкладам и за кредит (доход по активам оказывается меньшим, чем плата за пассивы).

С точки зрения системного подхода банк функционирует как экономическая система в вероятностной среде или в сфере неопределенности управленческих решений. Однако банковская деятельность строится не по принципу слепой случайности, а по принципу управления рисками. Необходимое условие эффективной банковской деятельности — его безопасность, поэтому актуальной проблемой становится разработка специальной методики по обеспечению этой безопасности. На основании анализа опыта банковской деятельности разработана специальная система различных показателей, характеризующих банковские риски, а также определенные нормативы этих показателей. На основе этих нормативов можно установить зону риска в деятельности банка.

8. Банк как конкурирующее и партнерское предприятие

Банк в своей деятельности стремится получить максимальный эффект, а это заставляет его действовать исходя из принципа коммерции: купить дешевле — продать дороже. Вместе с тем с точки зрения будущей перспективы банк должен сохранить своих клиентов, поэтому оптимальной является стратегия компромисса между максимизацией сегодняшних и будущих доходов.

Конкурентная борьба противоречит его стратегии выживания. Так, желание получить максимальную прибыль побуждает банк на принятие рискованных решений, что может отрицательно повлиять на его ликвидность. Обычно, чем выше прибыль банка, тем ниже его резервная наличность и тем хуже показатели ликвидности. Однако банк должен руководствоваться принципом партнерства в отношениях со своими клиентами. Это означает, что банк может рисковать своим капиталом, но не средствами клиентов. От неудачи, связанной с коммерческой деятельностью банка, должен страдать сам банк, а не его клиенты, ради которых и существует банковское учреждение.

Следовательно, с точки зрения системного подхода при выборе стратегии развития банк решает многокритериальную задачу, состоящую из максимизации прибыли и обеспечения устойчивости своей деятельности при условии полного выполнения банком своих обязательств перед клиентами.

9. Банк как инструмент проведения денежно-кредитной политики

Банк, как никакое другое предприятие, существенно зависит от проводимой в стране денежно-кредитной политики, т.е. деятельность банка целиком зависит от существующей в стране системы денежного образования. Поэтому банк как бы барометр, чутко реагирующий на состояние экономического климата в стране.

Банк — один из важных хозяйствующих объектов, реагирующий на инфляционные процессы. Это выражается в том, что индекс инфляции опережает рост ставок процента, а темпы инфляции определяют предпочтительность сроков выдачи кредита и приема депозитов.

Анализ деятельности банков в условиях переходного периода свидетельствует о том, что банки могут руководствоваться как принципами адаптивных, так и рациональных ожиданий. В первом случае может наблюдаться так называемый отрицательный процент (т.е. рост темпов инфляции опережает рост темпов ставок процента); во втором — положительный (т.е. рост темпов инфляции не превышает роста темпов ставок процента). Деятельность банка может быть прибыльной даже в случае небольшого отрицательного процента, за счет быстрого оборота капитала при коротких кредитах, что позволяет банку использовать стратегию адаптивных ожиданий.

Таким образом, поведение банка — достаточно сложный процесс — определяется критерием выживания в условиях значительной неопределенности и риска. Задача изучения поведения банка может быть отнесена к классу слабо структурированных многокритериальных задач. Решение таких задач предполагает

использование методов имитационного моделирования, проведения вариантных расчетов и экспертных оценок. Все это настоятельно требует разработки специализированных экономико-математических моделей, позволяющих анализировать деятельность банка при различных условиях изменения внешней среды. Разработка таких моделей и их применение позволит повысить качество принимаемых решений и правильно определить стратегию деятельности банка в будущем.

Российская финансовая система сформировалась еще не полностью, в ней есть многочисленные «белые пятна». Зачастую кредитные организации России не имеют четких ориентиров на пути своего развития. Результат — многочисленные финансовые кризисы, то и дело случающиеся в банковской системе, — тот или иной банк уходит со сцены, нанося при этом ущерб своим клиентам. Вместе с тем в банковской сфере наметились явные перемены к лучшему — все больше кредитных организаций уделяют внимание таким вещам, как **разработка миссии, концепции и стратегии развития**¹. Именно эти концептуальные разработки позволяют совмещать две важнейшие задачи — успешно вести бизнес, т.е. зарабатывать деньги и быть неотъемлемой частью общества.

Любой предприниматель должен четко понимать, что и зачем он будет делать, иначе предприятие обречено на провал. Любая фирма создается с какой-либо определенной целью. Эта цель может отвечать социальным потребностям общества, и тогда она открыто провозглашается и претворяется в жизнь в виде «миссии фирмы». Руководство любой организации, будь то банк или хлебопекарня, должно четко осознавать ответы на вопросы: кто мы?, что мы делаем?, почему мы здесь?, какого типа компанией мы являемся?, какого типа компанией мы хотим стать?, какого типа компанией мы должны быть?. Когда понимание этого дос-

¹ *Миссия организации* - глобальная цель, ради которой и существует организация, смысл существования; основной внутренний фактор, определяющий все задачи, которые ставятся перед менеджментом фирмы; *концепция* - единый, определяющий замысел какого-либо процесса; *стратегия* - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам.

тигнуто, можно приступать к следующим этапам - на основе ответов на предыдущие вопросы (миссии) разрабатывать концепцию компании, а потом и стратегию развития (рис. 2).

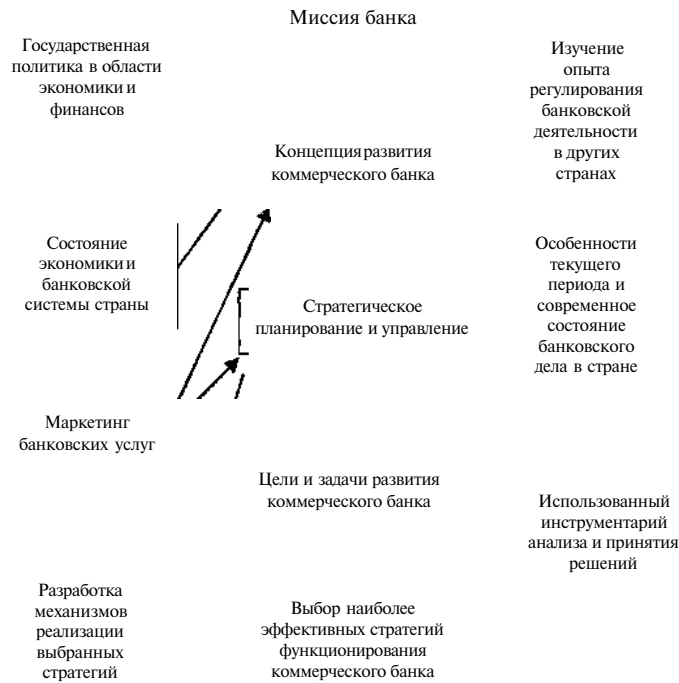


Рис. 2. Схема выбора стратегии развития банка

Основной индикатор наличия у фирмы миссии универсален и не зависит от типа культуры или общества.

Он включает пять критериев деятельности фирмы¹:

- 1) энтузиазм в двух направлениях — стремление быть всегда впереди других и стремление вносить в работу фирмы новшества;
- 2) гибкость — умение фирмы реагировать на изменения и самообновляться;

¹ Грейсон Дж.мл., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. Экономика, 1991.

- 3) постоянное совершенствование — долгосрочная программа социального развития фирмы;
- 4) непрерывное обучение через деятельность, совместную работу и решение проблем;
- 5) общее понимание цели организации (философия общей судьбы) и роли человека в ней (философия обязательства).

Миссия фирмы имеет внутренний аспект, отражающий внутреннюю политику предприятия и касающийся организации его деятельности, и внешний аспект — взаимодействия фирмы с партнерами и конкурентами на рынке.

Внутренняя политика фирмы, помимо чисто технической организации производственного процесса, охватывает сферу наиболее эффективной организации деятельности людей, занятых на фирме. В восточных и западных культурах она обеспечивается разными средствами, однако в процессе стимулирования труда хозяин и работник выступают как партнеры и единомышленники.

Миссия — это то, что обращено вовне, и именно к внешнему аспекту миссии фирмы приложимо понятие генеральной стратегической цели. Идея, генеральная линия есть у любой фирмы, но не каждая идея способна стать миссией.

Чтобы стать миссией, сама фирма и ее главная идея должны соответствовать следующим требованиям:

- соответствие идеи фирмы социальным ценностям;
- легальное осуществление идеи в экономическом и правовом пространстве;
- соответствие провозглашаемой идеи действительной цели фирмы;
- направленность идеи на социально-приемлемые потребности значительных групп населения;
- ориентация деятельности фирмы на достоверный экономический и социальный прогноз развития общества¹.

Конкретизация задач коммерческой структуры проходит в момент выработки концепции ее построения. Здесь решаются

¹ Ермолаева Е. Миссия фирмы в национальном интерьере // Управление персоналом, № 12, 1999, с. 62.

более приземленные вопросы: что происходит на рынке?, каковы цели фирмы в сфере размера, роста, доходности?, где компания испытывает или может испытывать конкуренцию, кто ей будет противостоять?, какие аспекты деятельности сделать приоритетными?

Можно назвать этот этап работы неким предварительным анализом разведывательных данных, которые изучаются штабом в преддверии начала военной кампании¹.

Собственно, после этого и начинается выработка стратегии развития коммерческой организации - мероприятий, обеспечивающих успех ее деятельности.

К базисному понятию экономической стратегии относится индивидуальная связь с потребителями. Этот пункт основан на создании продуктов и услуг, наилучшим образом удовлетворяющих ожидания потребителя. Банк, определив конкретную сферу своей деятельности, осознав свои цели в этом сегменте рынка, свою целевую аудиторию и ее запросы, должен выработать продуктовый ряд своих услуг, покрывающий все потребности своих клиентов. Тут должна быть и некая изюминка, выгодно отличающая его от конкурентов.

Второй, не менее важный аспект стратегического планирования в экономике — продуктивное лидерство - производство постоянного притока новых неординарных продуктов и услуг. Свежая и оригинальная идея должна быть вовремя оценена и в минимальные сроки коммерциализована. Можно привести массу примеров, когда динамично развивающийся банк прекращал поиск новых направлений, останавливался в своем развитии, а потом угасал. Многие кредитные организации до последнего держались за когда-то выгодные спекуляции на фондовом и валютном рынках. Даже тогда, когда стало ясно, что будущее за работой с реальным сектором экономики и ее кредитованием, некоторые банки продолжали делать ставку на биржевые спекуляции.

¹ *Рыбин К* Выбор правильной миссии и концепции кредитного учреждения определяет путь его развития // Известия, № 53, 2002.

Постепенно кредитование промышленности стало основным способом заработка для коммерческих банков, те, кто опоздал на этот рынок, столкнулись с сильной конкуренцией со стороны монстров российского банковского рынка. Кто выжил после краха фондового безумия: крупные кредитные организации типа Сбербанк, Внешторгбанк, Альфа-Банк. Но остались не только они — на российском банковском рынке были, есть и будут кредитные организации, изначально ориентировавшиеся на работу с промышленностью и регионами. Очень крупными их назвать нельзя, но они крайне надежны и устойчивы. Примеров банков с давней историей мало — профессионализм высшей пробы по-прежнему крайне редок во всех областях экономики России, и банковский сектор не исключение.

Перечислим только несколько из них¹:

- «КБ Стройкредит» (Москва) — один из первых занялся кредитованием крупного и среднего бизнеса, прежде всего нефтяного, сотрудничает с международными финансовыми кругами в рамках поиска и продвижения новых технологий, ориентирован как на корпоративных, так и на частных клиентов;
- «КБ Энергобанк» (Татарстан) — сосредоточил свои усилия на развитии пищевой, топливно-энергетической отраслей и тяжелом машиностроении;
- «КБ Далькомбанк» (Хабаровск) — выступает с рядом новаций в сфере высоких банковских технологий;
- «КБ Викинг» (Санкт-Петербург) — долгие годы сотрудничает с предприятиями строительного комплекса.

Банки среднего звена с многолетней историей надежности и клиентского доверия сейчас наиболее востребованы в российской экономике. Они сочетают в себе качества, отсутствующие в больших кредитных организациях, — индивидуальный подход к каждому клиенту вкуче с высокой долей интеграции в профильные отрасли.

Остановимся еще на одной актуальнейшей задаче банковского менеджмента. В условиях XXI в. обновлению должна подлежать и

¹ Рыбин И. Банковская теория Дарвина // Известия, № 4, 2002.

сама система организации управления. Традиционно основой деятельности органов управления был функциональный принцип, ориентирующий на реализацию специализированных управленческих работ. Критерием этой оценки служит степень выполнения таких работ по объему и срокам. Повышение результативности систем управления экономикой связано с переходом от традиционного функционального подхода к *проблемно-ориентированному*. Функциональный подход не изжил себя, но он потерял роль главенствующего и должен в системах управления обеспечивать реализацию проблемно-ориентированного подхода. Суть его в *упреждающем выявлении социально-экономических проблем и разработке программ, проектов по их разрешению*.

В области организационных структур управления станет закономерным массовый переход к структурам, основанным на следующих формах управленческой деятельности:

- широком использовании в системах управления автономных рабочих групп;
- самостоятельном принятии решений рабочими группами и координации деятельности по горизонтали;
- замене жестких управленческих связей бюрократического типа на гибкие;
- привлечении для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений в виде комитетов, комиссий и иных целевых групп;
- ориентации на управление базовыми процессами и проблемами в отличие от традиционной функциональной организации управления.

Интеграционные процессы в экономических системах будут усиливаться. В производственной сфере в мировой экономике интеграция приобретает тенденцию перехода от крупных деловых организаций к сети более мелких, глубоко интегрированных. Сетизация, базирующаяся на сужении собственной производственной деятельности, осуществляется заменой пирамидальных структур на структуры горизонтального типа с минимальным числом уровней, причем их внутреннее построение ориентируется на базовые процессы.

Основным критерием рыночной эффективности становится не прибыльность, а степень удовлетворения интересов конкретных потребителей.

Управленческие кадры в организациях рассматриваются как главный ресурс знаний и умений, как своеобразные центры определенных высокопрофессиональных способностей, доступные для всех работников организации, поэтому необходим переход к новой научной модели управления, основанной на следующих положениях:

- главный критерий оценки деятельности деловых организаций не прибыльность, а степень удовлетворения интересов конкретных потребителей;
- увеличение влияния на эффективность управления интеграционных процессов как внутри системы менеджмента, так и ее связей с внешним окружением;
- сокращение и минимизация иерархических уровней в организационных структурах деловых организаций, трансформация пирамидальных структур в плоские;
- ориентация горизонтальных структур на управление базовыми процессами деловых организаций в отличие от традиционной функциональной организации управления;
- переход от крупных организаций к сети глубокоинтегрированных между собой, распространение сетизации как принципа сужения собственной производственной и управленческой деятельности;
- привлечение в новые структуры лучших исполнителей как реализация принципа элитаризации сотрудничества и руководства;
- распространение виртуального управления деятельностью, не требующего физического присутствия исполнителей.

Новые тенденции в научном менеджменте потребуют нетрадиционных подходов в деле повышения экономической и управленческой культуры менеджеров. Все это поможет существенно повысить качественный уровень управленческого потенциала.

1.2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Несомненным достижением периода реформ стала открытость нашего общества, вступление России в большинство международных экономических институтов. Включение нашей страны в мировую финансово-экономическую систему увеличивает риск воздействия возможных негативных явлений, сопутствующих процессам глобализации. В этих условиях следует осторожно и умно использовать положительное и нужное, уметь противостоять отрицательному и неприемлемому с точки зрения отечественного опыта и национальных культурных традиций. Интенсивность, культура труда, грамотное управление и высокие требования к кадрам — именно на эти обстоятельства следует обратить внимание, этому надо учиться, в первую очередь в сфере управления.

Интенсивное развитие коммерческого банка выражается в:

- повышении производительности труда (например, снижении количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);
- применении более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
- оптимальном использовании имеющихся человеческих и материальных ресурсов;
- совершенствовании организации труда и подготовки кадров;
- освоении новых сегментов рынка;
- разработке и внедрении новых видов банковских продуктов;
- совершенствовании уровня представления и качества банковских услуг и т.д.

В кадровой политике соответствующие службы западных банков словно взяли на вооружение знаменитый принцип сталинской эпохи «Кадры решают всё!», трансформировав его с учетом времени. «...Главное богатство банка — это люди. И ес-

ли на каком-то предприятии забыли бы об этом, то, я думаю, поступили бы ошибочно. И очень скоро в этом пришлось бы раскаяться» .

Можно сформулировать следующие особенности в работе с персоналом в банковских коллективах, которые диктует время:

- радикальные изменения в обществе и банковской системе и перемены на рынке труда;
- объективные процессы усложнения содержания труда, повышение требований к его качеству, совершенствование технологий;
- устаревание прежних знаний и методов работы и избирательность в применении зарубежного опыта;
- расширение международных контактов, необходимость учета международных стандартов;
- создание социально-экономических условий для закрепления наиболее высококвалифицированных специалистов и обеспечения высококачественной, безупречной работы.

Соответственно, основные требования к персоналу можно обозначить так:

- высокий профессионализм, владение в совершенстве управленческими знаниями и методами;
- готовность к переменам, умение прогнозировать, предвидеть, стремление постоянно учиться;
- необходимость поиска, творчества, инициативы;
- стойкость и преданность делу, системе своего банка.

Наряду с внешними, объективными причинами перемен, существуют и внутренние источники перемен, связанные с функционированием банковской системы. Перспективы развития банковской системы «будут во многом определяться способно-

¹ См.: Управление кадрами в банке Франции // Деньги и кредит. 1994, № 2, с. 55-61.

² *Персонал организации* - совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

стью самих банков преодолеть сложившиеся трудности. А к обновленной банковской системе можно прийти лишь в результате последовательного осуществления программы реструктуризации кредитных организаций»¹.

Одно из главных требований к современному банковскому работнику — гибкость мышления и готовность к изменениям, т.е. нужно постоянно учиться и быть активным в совершенствовании своей профессиональной компетентности.

Обычно потребность в изменениях возникает под воздействием внешних обстоятельств, так как внутренняя среда организации на стадии ее зрелости тяготеет к консервативности. Не только рядовые работники, но и большинство руководителей предпочитают не замечать назревшую необходимость в изменениях. Распознать и учитывать в работе малозаметные сигналы о неблагополучии, пока положение дел не стало чрезвычайным, способны немногие сотрудники с острым видением ситуации и продуктивными идеями, ожидающие перемен и стремящиеся к ним.

Реализация изменений в организации предполагает знание и учет руководителями психологии подчиненных. Развитие сознания работника от разрыва с прошлым до полного восприятия и принятия будущего требует значительного времени и сил. Многие не способны принимать перемены и потому пытаются либо защищаться, либо пассивно подчиняться происходящим изменениям.

Основные причины сопротивления нововведениям:

- боязнь сделать ошибки;
- страх потери работы;
- беспокойство, отрицательные эмоции;
- нежелание преодолевать трудности, прилагать дополнительные усилия;
- непонимание неизбежности и возможных выгод от перемен.

¹ См. *Геращенко В.* Вопросы банковской реформы и статуса ЦБ РФ // Аналитический банковский журнал, №11 (78). Ноябрь 2001, с.4.

Одна из форм неявного сопротивления изменениям — уклонение от обучения: приобретение новых навыков всегда требует дополнительных усилий и времени, вызывает неуверенность и тревогу, боязнь оказаться на плохом счету у руководства.

Руководителю при проведении изменений следует исходить из того, что сопротивление неизбежно, с ним придется обязательно столкнуться, и надо уметь его преодолевать.

Ниже перечислены приемы, уменьшающие сопротивление планомерно осуществляемым организационным изменениям.

- Изменения следует проводить последовательно и постепенно, избегая кризисных ситуаций, которые могут привести к потере управления.
- Готовясь к переменам, следует заручиться поддержкой наиболее влиятельных неформальных лидеров.
- Очень важно разъяснить сотрудникам истинные причины, побуждающие к изменениям, а также и то, что это не угроза, а условие развития организации.
- Непременно привлекать подчиненных к выработке и принятию решений. Это расширит круг сторонников изменений, даст возможность потенциальным противникам выразить свое отношение к новшествам.
- Необходимо информировать работников о содержании, сроках проведения и ожидаемых результатах нововведений, что заметно снижает неуверенность и тревогу.
- Следует поощрять инициативу и творчество наиболее активных сотрудников.

Изменение и обновление функций подразделений и их работников определяется еще одним очень важным обстоятельством — необходимостью совершенствования управления, координации усложняющейся системы специализированных отделов и служб. В начале 80-х годов, когда объемы производства и, следовательно, экономическая активность были выше, денежно-кредитная сфера являлась монополией государства, а отделений Госбанка в областях насчитывалось почти вдвое больше, чем сейчас РКЦ, в областных конторах было до 20 отделов и служб (и ни одного управления). С развитием рыночных отношений,

существенным изменением роли Государственного банка и появлением новых функций число подразделений и характер их взаимоотношений значительно изменились.

Персональные компьютеры, ксероксы, телефаксы, спутниковая связь стали привычными и необходимыми элементами работы, однако далеко не все осознают полноту связанных с их применением проблем.

Очевидно, что бурное развитие информационных технологий и средств связи качественно меняет банковские технологии и требования к персоналу. Наиболее яркий пример — система валютных расчетов в режиме реального времени. Еще лет пять назад о создании ее просто не могло идти речи, поскольку отсутствовали необходимые технические возможности, не было достаточного опыта интеграции информационных технологий в повседневную работу банка и, что еще важнее, отсутствовал персонал с таким опытом. Сегодня все эти предпосылки созданы. Очевидно, что использование новых информационных технологий предъявляет специфические и высокие требования к руководителям и специалистам.

Кроме компетентности в собственной профессиональной сфере, необходимо владеть знаниями и навыками в области информационных технологий, постоянно их обновлять.

Огромное значение приобретает умение общаться с людьми разной профессиональной подготовки, находить общий язык с различными специалистами. Максимальная реализация потенциала новых технологий, да и сама их разработка, возможны, когда специалист в состоянии грамотно сформулировать задачу, а программист либо специалист по обслуживанию техники ее адекватно воспринять.

Усложнение содержания труда и его интенсификация, обусловленные новыми технологиями, диктуют повышенные требования к интеллектуальным и личностным качествам работников (вниманию, памяти, мышлению, аккуратности и собранности), к общей культуре работника.

Стремительное совершенствование информационных технологий — мощный фактор обновления всех сфер работы — тре-

бует готовности воспринимать, усваивать новое. Учиться приходится всем.

Рассмотрим особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и приоритетные направления управления его персоналом.(табл. 4)

Таблица 4

Особенности содержания труда в коммерческом банке

Особенности содержания и организации труда в банке	Специфика мотивации труда и управления персоналом
1	2
<i>А. Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом</i>	
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.
Относительное сокращение зарплат основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности.	Необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения.
Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда.	Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей банка и как инструмент повышения психологической устойчивости.
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.
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).
<i>Б. Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом</i>	
Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя».	Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками.

1	2
Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений.	Различные подходы к управлению персоналом в зависимости от конкретного отдела, подразделения, вида деятельности и т.д.
Высокий уровень внутрибанковской специализации.	Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка — формальных и неформальных.
В основе банковской работы — квалифицированный интеллектуальный труд — определяющий фактор, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе.	Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников.
Большинство банков практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления заработной платы и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или личные банковские счета.	С одной стороны, это дает большую свободу администрации в оплате; с другой стороны, необходимы механизмы, чтобы материальное вознаграждение (или переменная его часть) было открыто для ознакомления с ними коллектива для повышения стимулирующей роли.

Из таблицы видно, что менеджеры по работе с персоналом должны уделять особое внимание факторам, влияющим на мотивацию труда персонала¹.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию

Труд в банке носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги не может осуществить один специалист. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от фи-

¹ *Мотивация труда* - это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей. Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и целей работников. В основе мотивации труда - мотивы и стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда.

нансового состояния банка, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и ее сочетание с индивидуальной.

Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий необходимы 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 более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо отслеживать соответствие квалификации работников новым этапам развития банковских операций посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.

Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения характерна практически для всех работников коммерческих банков:

- 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 банка в краткосрочной перспективе и в более отдаленные по времени сроки.

Например, недостаточно хорошо проанализированная кредитная история заемщика может обернуться для банка большими убытками в случае его (заемщика) некредитоспособности.

Высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена управления коммерческого банка очевидна. Вся работа этого персонала 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.

На характер, содержание и качество деятельности работников влияют 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», — дают каждый третий операционист и руководитель и каждый пятый специалист отдела. Данные социологических опросов 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 отчетности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов интенсивнее, чем в течение года. Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого опрошенного руководителя высшего и среднего звена управления. Из общих для всех категорий работников факторов преобладают 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 аврала (в Сбербанке — это дни выдачи пенсий, зарплат, последние дни срока для оплаты коммунальных услуг и т.д.), рабочий день может увеличиваться на несколько часов, — если это необходимо для завершения операционного дня.

Ситуация осложняется постоянной работой с людьми, что особенно актуально для Сбербанка. Клиенты нередко в обычных операционистах видят главных исполнителей и инициаторов всех бед, которые не только отняли у них последние сбережения, но и развалили всю банковскую систему России. Это выражается и в агрессии по отношению к операционистам, выражении неудовлетворенности их работой, и в негативном настрое в целом.

Кроме специфических (особых) факторов, связанных с работой, на банковских работников действуют и последствия обыч-

ных, общих стрессовых явлений, свойственных всем россиянам. Это — угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране. 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 (особых) 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.

Анализ показывает, что деятельность руководителей высшего и среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических (особых) 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, можно отнести к особым условиям, после которых необходим отдых.

Функциональные состояния, возникающие у субъектов труда в затруднённых условиях деятельности, относятся к виду функциональных состояний динамического рассогласования, характеризующихся нарушением адекватных физиологических и поведенческих реакций, неоправданно высокой психофизиологической ценой деятельности и приводят к нарушению её (деятельности)

структуры, снижению эффективности и надёжности. Негативные психологические состояния, с одной стороны, могут стать тормозящим фактором активности и инициативности, с другой — стимулировать на поспешные скоропалительные решения и действия.

Учитывая затруднённые условия деятельности работников коммерческих банков, соответствующим образом нужно подходить к вопросу мотивации их труда. Во-первых, необходима психологическая готовность к работе в этих условиях. Во-вторых, нужна система положительных мотиваций как главного компонента устойчивости профессиональной деятельности в количественном и качественном аспектах, а также во временном аспекте профессиональной деятельности.

Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда:

- 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 и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала;
- 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;

в основе банковской работы — квалифицированный интеллектуальный труд, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе. Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот самый ценный и важный ресурс. Чтобы помочь банку минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутрибанковской системы обучения, предлагается вариант подготовки сотрудников банка на основе использования возможностей дистанционного обучения. Банкам необходимо наряду с традиционными формами обучения использовать телеобучение на рабочих местах, оборудованных персональными компьютерами, — телелёрнинг;

большинство банков практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые банковские счета. Такая система оплаты может дать администрации большую свободу в оплате, вознаградив персонал за эффективную и качественную работу без гласного объяснения своих действий. Распространение такой информации может вызвать разочарование в своей должности. Такой точки зрения придерживаются некоторые западные учёные. С другой стороны, очень важно, чтобы переменная часть материального вознаграждения

ждения не являлась коммерческой тайной, поскольку будет играть роль морально-психологического фактора: весь коллектив увидит, что добросовестная работа, инициатива, желание и умение принести пользу банку активно поощряется руководством.

Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений предполагает применение различных методов мотивации, систем оценки персонала, подходов и принципов премирования и материального вознаграждения.

Таким образом, работа в коммерческом банке имеет особенности, которые целесообразно учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом.

1.3. СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА БАНКА

Для успешного функционирования учреждение должно заниматься организацией, обучением и управлением персоналом, имеющимся в его распоряжении, чтобы он реализовывал стратегию и выполнял задачи, поставленные перед организацией. Управление персоналом в любом банке нацелено на выполнение пяти основных задач.

1. Организация эффективной работы своих сотрудников

Важная отправная точка всякого эффективного управления персоналом — создание организационной структуры, ориентированной на реализацию стратегии и достижение целей банка и определяющей потребности и интересы коллектива в самом общем смысле слова. Имеется в виду число работающих, их иерархический уровень, должности и индивидуальные навыки, необходимые для успешного выполнения операций. Следует определить ответственность за результаты работы на уровне подразделения и на индивидуальном уровне. После структурирования организации и отдельных должностей (позиций) на ответственные места необходимо назначить людей, способных в

разумные сроки привести свою квалификацию в соответствие с должностными требованиями.

2. Оптимизация уровня должностей и обеспечение необходимого набора умений и навыков

Основная задача каждой организации — наличие необходимого количества людей, обладающих нужным набором и разнообразием навыков и умений, на нужных местах для ведения конкретного дела данного предприятия, организации. Это же условие необходимо и для каждого подразделения любого уровня организации, а также горизонтально по всей организации. Более того, поскольку заинтересованность в работниках, уровне и наборе их умений и навыков, необходимых для работы, постоянно меняется, банк должен обеспечить потребности ^ перспективу.

3. Формирование правильных навыков и развитие производственной культуры

Банк не сможет функционировать, если его работники не овладеют целым набором необходимых умений и навыков, не выработают определенного отношения к своей работе, к банку, к клиентам, коллегам, т.к. эти отношения и составят сеть, через которую их энергия, их умения будут направлены на достижения производственных результатов всего банка и повышения уровня обслуживания его клиентов. Значит, основная задача банка — отбор, определение и формирование необходимых навыков, умений и взглядов, вместе создающих институциональную культуру банка.

4. Управление деятельностью индивидуумов и отделов для достижения институциональных целей

По мере того как организация становится крупнее и сложнее, начинает испытывать возрастающее давление внешней среды, решает собственные нужды, используя ограниченные и недостаточные ресурсы для удовлетворения этих нужд, достижение желаемых результатов в специфической производственной деятельности становится все труднее.

Неэффективная организация не позволит реализовать стратегию и задачи банка, выполнить цели банка в области финансов и развития или спокойно существовать в конкурентной среде. Из-

лишнее количество работников увеличивает затраты и банка, и его клиентов, разъедает, подрывает культуру банка, мешает совершенствованию работы.

Недостаточное количество работников в любом из подразделений банка снижает уровень выполнения поставленных перед ним задач, следовательно, банка в целом.

Недостаточная квалификация работников имеет такой же эффект, как и недоукомплектованность персонала: неквалифицированные работники не могут эффективно вести банковское дело.

Низкая культура бизнеса тоже ведет к потерям, к плохим показателям в работе, малой эффективности, слабой конкурентоспособности и, в большей степени, чем что-либо другое, мешает росту показателей работы банка.

Отсутствие эффективного менеджмента не позволяет достичь запланированных результатов даже при наличии необходимых средств. И наоборот, банк, успешно руководящий персоналом, уже владеет ключевыми позициями для создания и укрепления надежности своего предприятия, способен помочь своим клиентам добиться процветания, может внести свой вклад в развитие своей страны и в обеспечение прекрасных условий работы для своего персонала.

5. Возможность удовлетворить интересы и нужды собственного коллектива и каждого работника

Деятельность современного банка связана с карьерой и жизнью многих сотен или даже тысяч людей. Помимо своих обязательств перед корпорацией, работники банка имеют и личные обязательства — это обязанность зарабатывать себе на жизнь, поддерживать определенный жизненный уровень и, во многих случаях, выполнять обязательства перед супругами, детьми, родителями и другими лицами. Они рассматривают банк как источник справедливого вознаграждения за свой труд, как престижное место работы, возможность развития социальных контактов, возможности профессионального карьерного роста. Управляя персоналом, руководство обязано постоянно считаться с интересами своих работников. Если эти интересы удовлетворяются, банк сможет использовать компонент человеческих ресурсов, чтобы преуспеть как организации в своей отрасли бизнеса.

Кадровая политика организации — это **система теоретических взглядов, идей, требований, целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории персонала**. Ее осуществление имеет целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

При разработке кадровой политики опираются на корпоративную стратегию управления персоналом, определяющую перспективные ориентиры использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации и т.д. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической, финансово-экономической, научно-технической и маркетинговой политикой, стратегическими планами развития организации. Поэтому рассматривая кадровую политику, не следует забывать о ее взаимозависимости с политикой фирмы в других сферах, иначе она окажется малоэффективной.

В основе формирования кадровой политики анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Содержание кадровой политики:

- обеспечение организации персоналом высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести кадров;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Главная цель кадровой политики — создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях,

¹ См.: Экономика труда. Учебник / Под ред. Н.А.Волгина и Ю.Г.Одегова. М.: Экзамен, 2002.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Потенциал рынка
Инфраструктура фирмы
Законодательство
Взаимоотношения
Демографическая среда

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Результативность труда персонала
Готовность и способность персонала к труду
Корпоративный дух
Культура предпринимательства
Техника и технология

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



Рис. 4. Блок-схема формирования кадровой политики организации

Первичную кадровую функцию выполняет каждый линейный руководитель подразделения банка. Для осуществления единой кадровой политики необходимо согласование деятельности службы управления персоналом с деятельностью линейных руководителей. Таким образом, в зоне управления персоналом ока-

зываются все работники банка с самого верхнего уровня до самого нижнего.

Линейные руководители, играющие в этой программе ведущую роль, формируют свои службы, отделы, готовят свой персонал и руководят деятельностью этого персонала в повседневной работе; используют свои навыки управления персоналом, применяя различные приемы и разную политику, процедуры и средства, разработанные в банке; выполняют ключевые программы управления персоналом как в интересах своего подразделения, так и в интересах всего банка.

Руководители более высокого уровня играют важную роль, осуществляя руководство такой программой. Банковское руководство разрабатывает стратегию, цели и нормативы, а все руководители и работники банка стремятся выполнять их в практике повседневной работы (табл. 5). На собственном примере или используя приемы управления, руководство банка создает или развивает производственную культуру своего учреждения; определяет необходимость в изменении направления бизнеса, или совершенствования его работы, или устранения имеющихся ошибок. Руководство банка, можно сказать, ведет свое учреждение, весь коллектив, возглавляя его работу.

Таблица 5

Особенности трудовой деятельности персонала банка и применяемые методы кадровой работы

Особенности трудовой деятельности	Формы и методы кадровой работы
Подавляющее большинство операций и услуг требует совместных действий двух и более членов трудового коллектива	Использование коллективных форм организации труда
Сокращение размеров общего трудового дохода основной массы работников после августовского кризиса 1998 г.	Внедрение в практику новых методов мотивации и стимулирования труда, в первую очередь неденежных и моральных стимулов
Высокая степень ответственности за допущенные ошибки, что приводит к действию экстремальных факторов	Разработка мер психологической поддержки сотрудников с целью повышения их устойчивости; внедрение дублирующих контрольных процедур

Особенности трудовой деятельности	Формы и методы кадровой работы
Частое обновление программного обеспечения, внедрение новых банковских услуг	Повышение периодичности проведения мероприятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовки, в том числе на рабочих местах
Переориентация рынка банковских услуг с продавца на покупателя	Дополнительное стимулирование повышения качества обслуживания клиентов
Высокий уровень специализации и разделения труда в учреждениях финансово-кредитной сферы	Конкретизация форм и методов управления персоналом, дифференцирование по подразделениям банка
Наличие сверхурочных работ в периоды пиковых нагрузок	Компенсация увеличения продолжительности рабочего дня

Руководители службы кадров, отдела обучения и все сотрудники этих подразделений, играющие важную роль для осуществления руководства и поддержки, рекомендуют содержание политики в области управления персоналом; разрабатывают процедуру для реализации этой политики; помогают линейным руководителям развивать навыки управления своими коллективами. Во многих учреждениях они контролируют качество и состояние подготовки и управления персоналом; обеспечивают выполнение важной задачи по поддержке мероприятий в области набора сотрудников, обучения, организации и ведения учета всех кадровых изменений.

В различных странах и в различных банках эти роли могут существенно различаться. Например, во многих странах руководители службы управления персоналом принимают решения о приеме на работу, подготовке, назначении на должность, переводе на другую должность, продвижении по служебной лестнице, определении вознаграждения за работу. В других странах это обязанность линейных руководителей или совета директоров. В некоторых странах сотрудники службы управления персоналом играют практически административную роль. Некоторое смещение акцента в распределении обязанностей в управлении развития персонала может изменить результаты всей работы банка.

Успешное управление банковским персоналом предполагает наличие соответствующих уровней ответственности в организации за результативность работы с кадрами, а также ее ресурсное обеспечение. Достаточно эффективна трехуровневая система управления персоналом. Как показал опыт коммерческих банков, такая система не только оправдала себя, но и принесла ощутимые положительные результаты.

Первый (или высший) уровень управления персоналом — это Правление банка и его Председатель (мы сознательно разделяем эти два управленческих звена, чтобы отметить особую роль первого руководителя в банке).

Второй уровень — профессиональные подразделения по работе с персоналом (отдел кадров, сектор материально-технической поддержки, группа психологов, учебный центр, редакция журнала (радио) и возможные другие отделы и службы).

Третий уровень — работа с персоналом руководителей подразделений банка (см. табл. 6)¹.

Предложенная схема принесет реальные плоды, если выработана **стратегия банка в кадровой политике**. На рис. 5 в качестве примера приведена схема процесса построения кадровой политики в коммерческом банке.

Таблица 6

Управление персоналом

Уровень управления	Направление деятельности уровня	Ресурсное обеспечение
1	2	3
Первый уровень - высший (Правление и его Председатель).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. 2. Анализ стратегической кадровой информации. 3. Работа с руководителями, входящими в зону действия высшего органа управления. 4. Координация деятельности всех кадровых служб и подразделений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Штаты (помощники Председателя, советник по кадрам, референты). 2. Смета расходов (по мероприятиям данного уровня).

¹ Голубович А.Д. и др. Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. М: Менатеп-информ, 1992.

1	2	3
	<p>5. Определение норм и критериев оценки работы с персоналом, в том числе аттестаций, материального и морального поощрения, социальной поддержки.</p> <p>6. Выборочные встречи с работниками, оценка работы кадровых подразделений.</p> <p>7. Утверждение положений по работе кадровых служб.</p> <p>8. Утверждение программы общефирменных праздников, ритуалов.</p> <p>9. Развитие организационной структуры банка.</p> <p>10. Развитие корпоративной культуры банка (в части персонала).</p>	
<p>Второй уровень - профессиональные подразделения по работе с персоналом (отдел кадров, группа психологов, учебный центр, отдел материально-технической поддержки, редакция журнала (радио) и др.).</p>	<p>1. Профессиональная работа по отбору, оценке, аттестации, продвижению, обучению и поддержке сотрудников фирмы.</p> <p>2. Устранение конфликтов, создание психологического комфорта.</p> <p>3. Формирование корпоративного сознания, стимулирования персонала к достижению наилучших результатов.</p> <p>4. Разработка должностных инструкций и функциональных технологий для сотрудников.</p> <p>5. Определение уровня занятости сотрудников.</p> <p>6. Оценка и помощь в улучшении условий труда сотрудников.</p> <p>7. Помощь руководителям подразделений банка в работе с персоналом.</p> <p>8. Информирование сотрудников.</p> <p>9. Повышение квалификации сотрудников.</p>	<p>1. Штатный состав кадровых служб.</p> <p>2. Расходы по смете банка.</p> <p>3. Техническое обеспечение (АСУ, информационные технологии, обучающие технологии и оборудование, тесты).</p>
<p>Третий уровень - работа с персоналом руководителей подразделений фирмы.</p>	<p>1. Оценка сотрудника при приеме на работу, адаптация нового сотрудника.</p> <p>2. Контроль за обучением сотрудников.</p> <p>3. Аттестация и оценка деятельности.</p> <p>4. Поощрение и мотивация персонала.</p> <p>5. Информирование об итогах работы подразделения.</p> <p>6. Создание своего кадрового резерва.</p>	<p>1. Менеджеры (помощники) по кадрам у руководителей.</p> <p>2. Кураторы профессиональных кадровых служб.</p> <p>3. Смета расходов (премирование, социальная поддержка, направление на обучение и стажировку).</p>

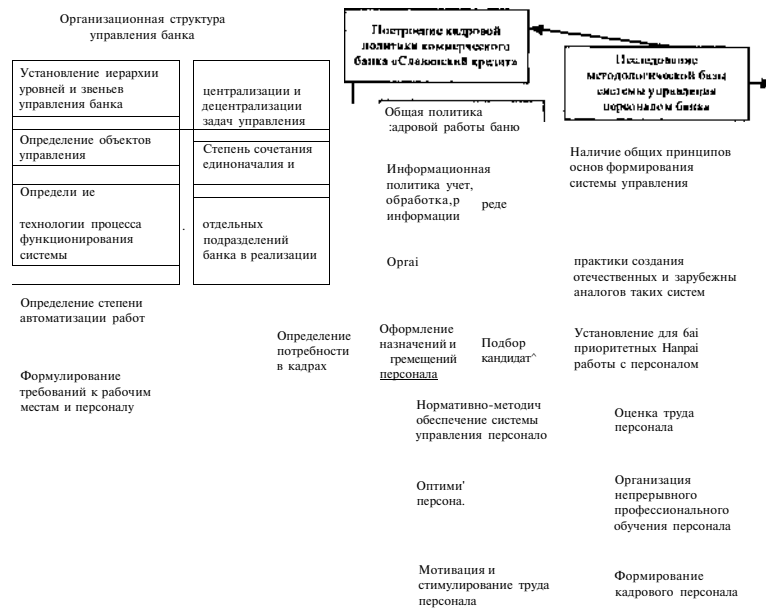


Рис. 5. Процесс построения кадровой политики в банке «Славянский кредит»

Правление должно решить, кто персонально руководит кадровой работой в банке. Председатель Правления определяет стратегию кадровой работы и ее политику (выработку приоритетов, основных положений и норм, анализ кадровой информации, работу с конкретным кругом высших руководителей банка), а всю организационную и в большей степени координирующую работу ведет член Правления — куратор кадрового направления («директор по персоналу»).

Работа высшего руководства в области кадровой политики начинается с разработки и утверждения на Правлении «Положения о кадровой службе (работе с персоналом) банка». В данный документ должны войти определение места и состава кадровых подразделений и их полномочий, особенностей работы с персоналом линейных руководителей; описание кадровых информационных потоков; место и роль всех руководителей, причастных к кадровым проблемам (Председатель Правления, член Правле-

ния, ответственный за кадровую работу, начальник управления (отдела) по работе с персоналом, руководители линейных подразделений).

В этом документе целесообразно сформулировать и основной принцип работы кадровых подразделений — жесткую личную ответственность каждого сотрудника управления (отдела) по работе с персоналом за выполнение кадровых решений точно в определенный срок с заданным качеством.

Режим работы банка, где все определяется персональной ответственностью, строгими и точными решениями сотрудников, должен распространяться и на сотрудников всех обслуживаемых подразделений, включая кадровые.

Ведущая роль в работе с персоналом принадлежит представителям высшего уровня управления. Председатель Правления банка инициирует разработку целой серии крупных акций кадровой работы (например, системы званий и категорий сотрудников, их материального и морального поощрения, материально-технической поддержки, информационного обеспечения). Практически все основы кадровой работы банка определяются Председателем, а в ряде разработок (например, системы квалификационных требований по званиям и категориям) он может участвовать непосредственно, поскольку от правильно выбранных приоритетов в кадровой работе (особенно в важнейших ее направлениях) зависят уровень профессионализма и авторитет банка. Конкурентоспособность любой коммерческой структуры (особенно банка) зависит от профессионализма сотрудников. После выхода на арену экономической жизни России иностранных коммерческих банков этот фактор приобретает особое значение. Многие отечественные банки показывают пример ответственного отношения к проблеме повышения уровня квалификации своих сотрудников, принимают серьезные меры в этой области, создают свои учебные центры.

Решение такой сложной проблемы возможно путем организации системы, обеспечивающей высокий уровень квалификации. В центре такой системы должен стоять принцип четкого отслеживания существующего уровня профессиональных знаний и

подготовка действующего персонала в рамках требований, необходимых при развитии и диверсификации деятельности коммерческого банка. Эта задача решается: жестким отбором для работы в банке специалистов (по заданным профессиональным параметрам); регулярной проверкой кадровыми службами состояния уровня профессионализма банковского персонала; разработкой и реализацией официальных требований относительно уровня необходимых знаний и навыков по каждой группе профессий банка; структурированием должностей.

Организационное ядро такой системы — учебный центр и соответствующий отдел (сектор) по переподготовке своих сотрудников. Руководство банка принимает на себя стратегическое решение вопросов грамотности и профессионализма своих сотрудников.

Важная составляющая этой проблемы — управленческая грамотность руководителей подразделений банка. Имеется в виду обучение руководителей всех рангов искусству управления людьми (психологические аспекты совместимости, решение конфликтных ситуаций, проблемы аттестации, мотивации сотрудников, их ротации, социальной поддержки) и подразделением как оргструктурой (структурирование должностей, оценка уровня необходимых навыков и знаний, заполнения вакансий, совершенствования коммуникаций, системы контроля и ряда других вопросов).

Стратегические кадровые вопросы — это система оценки труда каждого работника, поддержка творческих, добросовестных людей, мотивация по результатам их деятельности. Важно разумно соотносить экономические затраты и организационное обеспечение этой работы, а также материальные и моральные аспекты поддержки сотрудников. Даже в условиях развивающегося рынка этот вид поощрения играет существенную роль. Как и везде, здесь нужен творческий подход и поиск новых эффективных форм. Знакомство с опытом зарубежных банков показывает большое разнообразие форм морального поощрения (знаки, звания, грамоты, благодарственные письма, участие членов семей в различных ритуалах и награждениях). Здесь большое поле

для творчества кадровиков-профессионалов и очень важно, чтобы их инициатива получила поддержку и заинтересованное отношение высшего руководства банка.

При оценке персонала важна системность этой работы, отсутствие излишней бюрократизации. Правление банка должно утвердить принципы и порядок оценки персонала, рабочие органы проведения аттестаций на всех уровнях иерархии, показать востребованность оценок для мотивации персонала, карьерных продвижений, уделив особое внимание общепанковским аттестационным структурам (эти вопросы рассмотрены ниже).

Высшее руководство банка создает и развивает организационную структуру, определяющую число работающих, количество подразделений банка, их взаимодействие и соподчиненность, существенно влияющую на реализацию кадровой политики банка. Все без исключения банковские работники должны быть нацелены на достижение конкретных результатов, а местные руководители и специализированные (прежде всего кадровые) службы должны уметь определить ответственность каждого сотрудника и подразделения за результаты работы, а также содействовать необходимому обмену информацией.

Каковы характерные недостатки у российских коммерческих банков, приступающих к совершенствованию своей структуры? Прежде всего, неопределенность ответственности подразделений и сотрудников за конечные результаты своей деятельности и отсутствие некоторых важных функций (планирование, контроль, оценка результатов, информационное обеспечение и т.д.). Имеет место дублирование работы некоторых подразделений (особенно это касается работы с клиентами), нарастает бюрократизация процессов управления, снижается эффективность системы управления.

Опыт показывает, что, помимо должностных инструкций и положений по каждому отделу, требуется разработка технологии работы буквально каждого сотрудника банка, включая управленческий персонал. Правление банка много внимания в текущей работе должно уделять совершенствованию самой структуры банка — оценке деятельности подразделений, по-

вышению их эффективности, текущей реорганизации, кадровым управлениям.

В стратегию кадровой работы входит внедрение принципов работы сотрудников банка по установленным нормативам и стандартам, т.е. каждый сотрудник должен уметь работать в жестко установленных рамках и по определенной технологической карте. Творчество возможно только в рамках отведенной роли и служебного места. К тому же некоторые банковские профессии (кассир, инкассатор) имеют свои особенности коллективного взаимодействия, т.е. ограничения в отборе и определении на должность с учетом личностных черт и особенностей характера. Все это ставит одновременно и проблему отбора людей в банк, сказывается на политике кадровой работы.

Серьезный аспект стратегии работы — формирование руководящих кадров из собственных сотрудников, т.е. работа по планированию карьеры сотрудников, оценке их деятельности, ротации, продвижению. Несомненно, важна и сама технология отбора таких сотрудников, сознательно следующих идеям и принципам, заложенным в корпоративной стратегии банка. Коллектив банка должен формироваться из сотрудников, преданных фирме, готовых работать с полной самоотдачей, без оглядки и поиска «запасных аэродромов». Вопросы деловой карьеры рассматриваются ниже.

Важное место в стратегии банка занимает поддержка равновесия между молодыми и опытными кадрами. На низовые должности в банке, требующие переобучения и возможной диверсификации деятельности, рекомендуется принимать, как правило, молодых людей. При приеме сформировавшихся специалистов и опытных руководителей нецелесообразно устанавливать особые возрастные ограничения, все должно определяться профессиональными качествами. Для Правления банка важно установить систему информации по данной проблеме, определить, кто и в каких случаях принимает решения о возможных исключениях из данного положения.

Несомненно, к важнейшим функциям высшего уровня управления персоналом относится разработка принципов внедрения и

развития корпоративной культуры банка. Как определяет ряд авторов, корпоративная (или организационная) культура относится к духу организации, к тому, каким образом совершается работа, каковы нормы поведения в организации, ее неписаные правила. Естественно, корпоративная культура внедряется через персонал банка, его технологию работы и взаимоотношения. Внедрение этой культуры возможно только согласованной работой многих подразделений банка (кадровая служба, служба безопасности, секретариат, отдел рекламы и связей с общественностью и многими другими). Понятно, что без четкого осмысления высшим руководителем банка приоритетов и последовательности работы, как и контроля за ходом исполнения предложенных решений, не обойтись. Причем из двух составляющих этого процесса — предложение идей и форм работы, контроль за реализацией — задача контроля труднее.

В качестве первого шага в действии Правления банка по формированию корпоративной культуры можно рекомендовать разработку Кодекса профессионального поведения и служебной этики сотрудников данного банка.

В таком Кодексе можно системно изложить перечень норм и правил, целевых установок, которым подвержена данная организация. Кодекс должен стать первым документом, с которого начинается знакомство с банком вновь поступающий сотрудник. Только при совпадении социальных ориентации, склонностей и интересов сотрудника с целями и задачами банка возможен прочный и эффективный союз. Примерный вариант Кодекса делового поведения приведен ниже.

КОДЕКС ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Можно настоятельно рекомендовать банкам оформлять стратегические вопросы и кадровую политику в виде отдельного документа, в практике зарубежных банков называемого «Кодексом делового поведения». Приведем фрагмент такого кодекса одного из крупных европейских банков.

1.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Банк в своей кадровой политике основывается на понимании людских ресурсов как ключевого ресурса Банка. Он будет комплектовать штат сотрудников с учетом необходимости обеспечить себя высококвалифицированным персоналом, способным и готовым к высокой индивидуальной трудовой и творческой отдаче и кооперации в интересах развития и процветания Банка. Банк поощряет работников, добивающихся высоких результатов, и предоставляет на честной конкурентной основе возможности для профессионального и должностного роста, отвечающих профессиональным требованиям. Одновременно Банк заявляет о своей ответственности за персонал, проявляющий соответствующие качества, и заявляет о следующем: Банк проводит политику обеспечения равных возможностей при найме сотрудников. Банк обеспечивает каждому постоянному работнику как часть договора о найме в Банк:

- 1) гарантию занятости при условии эффективной и честной работы;
- 2) право на безопасное и здоровое рабочее место;
- 3) право на справедливое отношение в вопросах кадровой политики;
- 4) право на конкурентоспособные заработки;
- 5) дополнительные социальные льготы и участие в прибылях;
- 6) право на высказывание своего мнения по вопросам управления Банком.

1.2. СОЗДАНИЕ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ И РОСТА

ГАРАНТИЯ ЗАНЯТОСТИ. Банк берет на себя обязательство совместно с каждым работником делать все возможное для обеспечения гарантии занятости. Лучший способ обеспечения гарантии занятости — занять лидирующее положение в банковском бизнесе и обойти конкурентов в качестве и объеме услуг. Чтобы помочь работникам добиться

реализации гарантий занятости. Банк берет на себя обязательства в части: профессиональной переподготовки и повышения квалификации постоянных работников; организации программы профессиональной ротации и развития карьеры для перспективных кандидатов. Реализует программы помощи сотрудникам; обеспечивает квалифицированное руководство, профессиональные рекомендации сотрудникам.

ПРАВО НА БЕЗОПАСНОЕ И ЗДОРОВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО. Сотрудники Банка имеют право работать в максимально безопасных для их здоровья условиях. Вы имеете право на обеспечение безопасным оборудованием и защитными устройствами для выполнения операций. Вам принадлежит право и обязанность сообщать о ситуациях, которые помогут повлиять на здоровье и безопасность любого сотрудника, а руководители обязаны отреагировать на такие обращения.

ПРАВО НА СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ В ВОПРОСАХ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ. Вы имеете право на свободу от какой-либо дискриминации или фаворитизма в полном соответствии с гражданским законодательством и конституционными правами. Вы имеете право на равное обращение в вопросах распределения работы, оплаты, продвижения, предоставления возможностей для повышения квалификации и социальных льгот и т.д. без дискриминации по признаку пола, национальности, вероисповедания, семейного положения.

ПРАВО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЕ ЗАРАБОТКИ. Банк обязуется обеспечить, чтобы ваша заработная плата и прочие выплаты и социальные льготы не проигрывали в сравнении с заработками и благами конкурирующих финансовых организаций.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛЯХ. Банк обеспечивает постоянных сотрудников следующими видами социальных льгот. По истечении испытательного срока работник получает право на участие во внутрифирменных программах социальных льгот или социального страхования, полностью финансируемых Банком или субсидируемых Банком при смешанном финансировании в соответствии с условиями таких программ («Планов»). Помимо заработной платы и социальных льгот сотрудникам Банка будет выделяться оговоренная доля прибыли Банка — наличными и акциями Банка.

ПРАВО НА ВЫСКАЗЫВАНИЕ СВОЕГО МНЕНИЯ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ. Вы имеете право открыто или

анонимно сообщать о любых нарушениях в части соблюдения заявленных выше прав сотрудников или неудовлетворенности управлением на вашем рабочем месте или в компании, не опасаясь того, что это каким-либо образом повлияет на вашу занятость в фирме. Ваши жалобы или сомнения по любому вопросу могут быть направлены с соблюдением конфиденциальности специальному сотруднику — омбудсмену — в штаб-квартире Банка.

Помимо этого планируется, что специалисты кадровой службы совместно с внешними консультантами будут периодически анализировать положение в организации с точки зрения отношений между администрацией и работниками, будут работать с менеджерами и сотрудниками над созданием открытых каналов связи и благоприятного морально-психологического климата.

1.3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ И ПЕРСОНАЛА

Четкое соблюдение провозглашенных Банком гарантий и прав сотрудников является политикой компании и регламентируется соответствующими банковскими документами, с которыми рекомендуется ознакомиться в кадровой службе каждому сотруднику. Эти документы предусматривают равное обращение с каждым сотрудником без какой-либо дискриминации или фаворитизма, основываясь лишь на деловых и профессиональных качествах, оценке результатов труда. Любой сотрудник может обжаловать действия руководителя перед вышестоящим начальником или высказать свою точку зрения, жалобу по каналам «горячей линии» омбудсмену в штаб-квартире Банка, от него ожидают искреннего ответа на вопросы анонимных социологических опросов, регулярно проводимых внутри Банка. Неправомерные действия администрации могут быть обжалованы также в судебном порядке. Основной источник трудового потенциала находится в каждом подразделении фирмы. Руководитель отделения несет персональную ответственность за четкое следование проводимой Банком кадровой политике, за правильное определение потребности и комплектование штата, максимально полное и эффективное использование каждого сотрудника, развитие персонала в своем отделении. Каждый линейный руководитель отвечает за подготовку и обучение своих подчиненных.

Слабая работа руководителя в части обеспечения развития своих подчиненных является препятствием к назначению его на должности, требующие широких линейных полномочий. Реальное обеспечение этих требований в подразделениях зависит от совместных усилий кадровых служб и соответствующего звена управления. Взаимодействие такого рода принимает форму обеспечения учебными материалами, практического обучения и подготовки работников, составления долгосрочных программ развития персонала, разработки новых методов переподготовки кадров.

ОТНОШЕНИЯ БАНКА С ПЕРСОНАЛОМ

Правила использования рабочего места и собственности организации

1. Общие положения.

2. Одежда. Банк обеспечивает специальной фирменной одеждой обслуживающий неуправленческий персонал, включая служащих по уборке помещений, инженеров и техников, обеспечивающих эксплуатацию здания и сооружений, компьютеров и специальной банковской техники. На одежде предусмотрены фирменные цвета и фирменная символика. Служащим по уборке помещений и техникам выделяются два комплекта сменной одежды. Охрана Банка (помимо секретной), работающая по договору Банка с соответствующей фирмой, работает в униформе своей фирмы. Служащие Банка, работающие с клиентурой, не имеют специальной одежды. Однако должны быть аккуратно и чисто одеты с соблюдением делового стиля в одежде. Мужчины должны быть на рабочем месте в присутствии клиентов в темном костюме, светлой сорочке и галстуке. Для женщин также желательно ношение делового костюма (пиджака). Все сотрудники, работающие в Банке, должны быть аккуратно одеты и причесаны, иметь опрятный вид. Перечисленные требования обязательны и для менеджеров Банка.

3. Защита собственности Банка. Обязанностью служащих Банка является защита и охрана собственности Банка и подчинение всем правилам, касающимся ее использования. Не разрешается прямо или косвенно использовать собственность Банка иным образом нежели для осуществления официально одобренной деятельности. Это относится и к собственности, предоставленной Банку на условиях аренды (лизинга). Ниже приводятся несколько примеров неправильного использования собственности.

- Использование фотокопировального оборудования в личных целях
- Использование в личных целях транспортных средств в собственности Банка, равно лизингового или арендованного.
- Использование телефонов для личных телефонных звонков (включая местные и дальние линии).

- Продажа коммерческих продуктов в стенах зданий Банка — использование компьютеров и текстовых процессоров в личных целях.

4. Конфликты интересов. Под конфликтом интересов понимается пересечение личных, прежде всего финансовых, интересов с интересами Банка. В целях предотвращения вольных или невольных нарушений интересов Банка политика последнего состоит в запрещении сотрудникам участия в делах, где имеется личный финансовый интерес (и в особенности в качестве сотрудника Банка). Как-то:

- в принятии решений по вопросам кредитования компании, в которой сотрудник состоит в качестве члена совета директоров или консультанта, либо по вопросам заключения каких-либо соглашений с фирмой, где сотрудник владеет пакетом акций и т.п. Минимальный размер величины финансового интереса при этом не устанавливается. Это ограничение распространяется также на финансовые интересы следующих индивидов и организаций: супругу(га), несовершеннолетнего ребенка, делового партнера, организацию, в которой работник служит в качестве должностного лица, члена совета директоров, совета попечителей, партнера или служащего; а также на лицо или организацию, с которой вы ведете переговоры о возможности поступления на службу или имеете соответствующую договоренность;
- не разрешается пользоваться фактом членства в Банке, возможностью влияния на позицию руководства, знаниями конфиденциальной информации при заключении сделок частного характера;
- не разрешается представлять другую организацию, членом которой является сотрудник, перед Банком в связи с обращением за кредитом или по поводу делового сотрудничества и пр., даже если сотрудник не получает вознаграждения за представительство.

Разрешается совместительство в свободное от работы время, в том числе подготавливать бухгалтерские или налоговые документы другим лицам и организациям, но сотрудник не имеет права выступать с их «защитой» по поручению своего клиента перед Банком, равно как и перед налоговой инспекцией.

5. Работа/бизнес сотрудника в других организациях. Участие в советах директоров/правлениях других организаций. Участие в советах директоров/правлениях других организаций сотрудников Банка в большинстве случаев компания приветствует. Однако обязательным является предварительное уведомление исполнительного руководства Банка и получение официального одобрения с последующим представлением информации всем членам совета директоров Банка. Руководство может не одобрить такое участие в случае, когда множество дополнительных нагрузок может помешать исполнению сотрудником своих основных обязанностей или в случае наличия серьезного конфликта интересов (конкуренции) или плохой репутации компании, которая может отразиться и на репутации Банка.

6. Подарки сотрудникам от третьих лиц. Политика Банка в отношении принятия подарков, развлечений и предпочтений не допускает домогаться, просить или принимать что-либо, имеющее денежную ценность, включая подарки, чаевые, проявления предпочтения, приглашения к развлечению, займы от любого лица, которое:

- > имеет или добивается получения контракта или других финансовых отношений с Банком;
- осуществляет деятельность, которая контролируется Банком;
- имеет интересы, на которые может существенно повлиять исполнение или неисполнение работником своих официальных обязанностей;

Банк может установить дополнительные ограничения или предоставить исключение из правил по следующим вопросам:

- подарки, чаевые, проявления предпочтения, приглашения к развлечению, займы и аналогичные проявления предпочтения, с денежной стоимостью, происходящие от семейных или личных отношений, а не от характера бизнеса займы банков или других финансовых институтов, предоставленные на обычных условиях;
- предметы рекламы символической ценности, типа авторучек, календарей, бумаг для записок, если они получены не в результате просьб;
- еда или прохладительные напитки символической стоимости, предоставленные в обычном порядке во время приемов, лан-

чей, если это не принимает регулярного характера и не становится частым, и только в том случае, если вы не имеете реальной возможности заплатить или если еда предлагается всем участникам совещания или конференции;

- транспортные и командировочные расходы в случаях, когда это предусмотрено в вашем ведомстве.

Ниже даны примеры случаев, когда вам могут предложить подарки или проявления благосклонности, и надлежащие действия в каждом случае.

- Вы находитесь в помещении компании X, участвуя в совещании в обеденное время. Представитель компании X обеспечивает обед для всех участников за счет компании и не установлен способ оплаты. В этом случае разрешается принять обед, если только ведомство не оговаривает специально запрет.
- Вы находитесь в помещении компании X и идете в ресторан на обед с агентом по сбыту компании. Последний предлагает оплатить счет. Поскольку ожидается, что работники сами оплачивают свои обеды, вам не следует принимать предложение работника фирмы об оплате за вас. Работники должны выполнять личные финансовые обязательства надлежащим образом и своевременно. Их неисполнение негативно отражается на Банке и рассматривается как некорректное поведение. Не разрешается принимать участие ни в каких азартных играх, находясь в помещении, принадлежащем Банку в качестве собственности или используемой по лизингу, равно как и при исполнении обязанностей. Этим положением охватывается и использование соответствующих игровых автоматов и технических средств в проведении лотереи или разыгрывании «пульки», игра на деньги или вещи (имущество), продажа или покупка игровых карточек.

7. Работа/бизнес сотрудника в других организациях. Работник должен избегать любых действий, которые могут привести к следующему:

- использованию службы в Банке в личных интересах;
- оказание кому-либо предпочтений, не предусмотренных политикой Банка, при рассмотрении дел или в обращении;

- помехам в эффективной деятельности правительства или дополнительным затратам;
- утрате полной личной независимости;
- принятию решений вне официальных каналов;
- негативному воздействию на общественное восприятие Банка.

Особенно уверены должны быть работники в том, что их частные интересы и действия не вступают в конфликт с обязанностями по службе. Кадровая служба разрабатывает и рекомендует совету директоров правила и административные нормы, относящиеся к выявлению злоупотреблений, и систему дисциплинарных мер и других санкций за нарушения, помимо предусмотренных уголовным законодательством, контролирует и расследует случаи раскрытия финансовых сведений, представляющих коммерческую тайну, обеспечивает информацией и содействует пониманию этических норм.

Разрешается работа по совместительству вне службы с оплатой или без в том случае, если это не окажет негативного влияния на исполнение должностных обязанностей и не вступает в противоречие с ними. Такая работа может иметь гражданский, благотворительный, религиозный характер или характер участия в делах местных общин. Не разрешается участвовать в деятельности вне Банка, каковая может ослабить способности работника, умственные или физические, требующиеся для выполнения обязанностей в Банке; может повести к критике Банка; создать реальный или кажущийся конфликт интересов (злоупотребление служебным положением); занимает время или внимание работника в официальные часы работы. От работников могут требовать получения предварительного официального одобрения администрации на работу по совместительству. Банк может потребовать предварительного одобрения также на другие виды внешней деятельности, такие как преподавание, исследовательская работа и пр.

Ниже перечислены несколько самых главных ограничений на внешнюю деятельность:

- не разрешается использовать время, оплачиваемое Банком, или какие-либо материалы, принадлежащие Банку;
- не разрешается использовать служебную информацию, которая не распространялась в СМИ или другим открытым образом.

Этот документ должен содержать основные принципы и основы жизни банка: отношение к клиенту, к коллегам, нравственные принципы, задачи организации. Понятно, что только руководитель банка может сформировать эти критерии. От линии поведения высших руководителей зависит и такой тонкий инструмент, как стиль работы руководителей среднего звена банка - четкость распоряжений и команд, объективность в оценке труда, пунктуальность во встречах с подчиненными, честность, порядочность. Этому могут способствовать такие структуры, как секретариат, отдел внутреннего аудита (контрольно-ревизионный отдел), которые и устанавливают в соответствии с командами Правления регламент работы подразделений, сроки исполнения, порядок контроля и пр. Целесообразно разработать и утвердить Регламент работы банка — свод установленных мероприятий и событий в банке в определенной временной зависимости (как часто и когда проводятся заседания Правления, оперативные совещания в подразделениях, опросы сотрудников и клиентов и многое другое).

Опыт ряда банков показал, что Правлению целесообразно взять под особый контроль работу служб управления персоналом по продвижению сотрудников, раскрытию их потенциальных возможностей. Особого внимания требует работа по выявлению предложений сотрудников, касающихся улучшения и модернизации производственных технологий, по контролю за их реализацией и (что очень важно!) поощрение сотрудников, выступивших с такими предложениями. Очень деликатный, но не менее важный вопрос — научить сотрудников не отзываться дурно о банке, особенно публично, невзирая на то, задеты или нет чувством обиды интересы конкретного работника.

Наиболее успешная форма работы по утверждению норм корпоративной культуры — внимание Правления (отчеты подразделений, позиция руководства) и контроль¹.

Резюмируем основные вопросы кадровой политики банка и рычаги ее реализации.

¹ Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: СОМИНТЭК, 1997.

Задача 1. Организовать эффективную работу людей:

организационная структура;
определение ответственности;
структурирование рабочих мест;
укомплектованность по требованию.

Задача 2. Оптимизировать уровень укомплектованности и набора необходимых навыков:

- оптимизация имеющегося уровня персонала и навыков в работе;
- обеспечение меняющегося спроса на человеческие ресурсы.

Задача 3. Формирование необходимых навыков и производственной культуры:

анализ необходимых навыков;
индивидуальная оценка;
обучение и подготовка;
развитие институциональной культуры;
набор и отбор работников по способностям.

Задача 4. Управление работой для достижения целей в данном бизнесе:

развитие лидерских функций;
деловое планирование;
постановка целей и разработка мероприятий;
отслеживание результативности и измерение результатов работы;
управление поощрениями;
мотивация к развитию карьеры;
активное управление.

Задача 5. Удовлетворение интересов каждого работника.

1.4. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БАНКА

Во многих странах банки — крупные по числу работников учреждения. Довольно часто встречаются банки, в которых от 5 до 10 тысяч человек; и конечно, есть банки, насчитывающие

30, 50 и более тысяч работников. Персонал некоторых банков в основном сконцентрирован в центральных управлениях, но в большинстве банков основное число работников занято в отделениях.

Все это огромное количество работников делится на несколько уровней управленческих, технических, конторских и других категорий работников, объединенных вокруг 50 и более видов продукции, услуг и типов работы. Сотни различных типов операций проводятся для обеспечения работы по вкладам, выдаче ссуд и займов, оказания оплачиваемых услуг, действий, связанных с управлением активами и обязательствами, продукцией казначейских служб, кассовыми операциями, денежными расчетами, ведением записей по делам и операциям клиентов, внутренней и внешней отчетностью, управлением персоналом, закупками и т.д.

В банках чаще, чем во многих других компаниях, наблюдается сплетение отношений и взаимосвязей. Например, все отделения обеспечивают данные для отдела учета и отчетности (бухгалтерии и статистики), готовящих данные для систем управленческой информации. На основании этих сведений руководство банка осуществляет мониторинг деятельности и результатов на уровне главного управления, отделений и регионов. Кредитный анализ, получение разрешения на выдачу кредитов, управление и мониторинг могут осуществляться на разных уровнях и в разных службах отделений, может проходить через параллельные подразделения на региональном уровне и через соответствующие службы главного управления.

При этом наблюдается повсеместный рост требований к качеству обслуживания. Расширяется сфера потребительских услуг и видов банковских продуктов. Индивидуальные и корпоративные клиенты банка ожидают роста высококачественных услуг. Лояльность клиента становится все менее выраженной и явной. Если есть возможность выбора, клиенты с готовностью переводят свой бизнес туда, где уровень обслуживания выше, разнообразнее виды услуг и лучшее к себе отношение.

Точно так же возрастают и внешние требования к банку. Акционеры банка ожидают более высоких результатов в работе по срав-

нению с прошлым периодом. Субсидии уходят в прошлое, иногда слишком быстро и внезапно. В некоторых странах значительно возрастает степень дерегулирования. От банков ждут большей самостоятельности. Балансовые отчеты банков, отчеты о прибылях и убытках все более жестко подвергаются открытому анализу на уровне международных стандартов учета, в соответствии с которыми легко обнаруживается существующая или потенциальная неплатежеспособность, а вслед за этим идут требования принять коррективные меры. Некоторые страны приняли высокий и потенциально грозный уровень спроса — они продолжают вести политику направленного или субсидированного кредитования, сдерживая рост процентной ставки, финансируя правительство и одновременно требуя, чтобы банки были платежеспособными и прибыльными. Банки ощущают себя между молотом и наковальней. Но даже там, где банки относительно свободны как отрасль бизнеса, появляются новые нормативы показателей достаточности капитала, надежности и качества портфеля кредитов и рентабельности, которые довольно трудно достичь.

Чтобы заставить весь этот сложный механизм взаимосвязанных функций работать эффективно и соответствовать возрастающему уровню спроса как внутри организаций, так и извне, тысячи людей, работающих в банке, должны быть организованы, интегрированы и нацелены на достижение конкретных результатов. Ответственность за достижение требуемого результата должна быть четко определена; работники на каждом конкретном месте должны быть организованы в структуру, удовлетворяющую предъявляемым к ним требованиям; все структурные подразделения должны быть укомплектованы необходимым количеством работников, имеющих адекватные навыки для решения задач данного подразделения.

Структурирование организации

Хорошее начало для управления персоналом — организационное структурирование. Говоря о структуре российских банков, можно выделить три модели .

¹ *Игнатьев Э.Г.*, Обзор рынка труда в банковской сфере. М.: Справочник кадровика, № 2, 2001, с.119.

Первая модель — это банк, создаваемый группой предприятий как некий финансовый отдел, осуществляющий узкую деятельность в интересах его создателей, и не более того. Численность персонала такого банка от 20 до 100 человек.

Вторая модель — малые и средние банки (от 50 до 350 сотрудников) — самостоятельные «игроки». Они могут иметь предприятия в качестве учредителей или пайщиков, но существенно отличаются от первой модели большей самостоятельностью в принятии решений и определении политики развития.

Третья модель — общепризнанные лидеры (от 500 до 5000 сотрудников), имеющие огромные региональные сети, огромные обороты, широкую клиентскую сеть и пользующиеся передовыми технологиями. Некоторые крупные европейские и американские банки превосходят по размеру капитала всю нашу банковскую систему.

Малые банки обычно состоят из подразделений по продаже услуг клиентам, кредитных отделов, отделов корреспондентских отношений и межбанковских отношений, бухгалтерии, валютного подразделения и подразделения безопасности. Средние и крупные банки находятся в состоянии постоянной конкурентной борьбы за место на рынке банковских услуг, в результате происходит постоянная миграция персонала.

Структуру любого банка можно разделить на две составляющие. Первая — зарабатывающие подразделения, приносящие реальный доход: кредитный отдел, отдел по привлечению клиентов, отдел по работе с ценными бумагами, отдел неторговых операций (обменные пункты и другие неторговые операции), отдел по работе с денежным рынком, отдел биржевых операций, отдел по работе с драгоценными металлами, подразделения, занимающиеся пластиковым бизнесом, и т.д. Вторая — обеспечивающие подразделения, которых всегда большинство: архив, канцелярия, внутрибанковские расчеты, отделы оперативного учета, службы безопасности, служба внутреннего контроля, служба персонала, служба автоматизации, отдел технического обеспечения. В зависимости от того, в каком секторе работают

сотрудники, уровень их заработной платы и системы мотивации могут в корне отличаться.

Задача банка, его широкие цели, рабочие планы отражают его стратегию и тактику, конкретные задачи и цели, а также пути реализации и решения проблем. В них зафиксированы количественные показатели работы банка, описаны виды продукции и услуг, охарактеризованы рынки. Банк осуществляет структурную организацию, чтобы реализовать свою стратегию и осуществить планы. Различные стратегии, различные виды продукции и услуг, различные корпоративные цели, различные конкретные условия и различные ключевые факторы — все это определяет характер организационной структуры, которая наилучшим образом соответствует особенностям работы конкретного банка. На рис. 6 показана укрупненная стандартная обобщенная структура управления коммерческим банком.

Руководство банка

Рис. 6. Структура управления коммерческого банка

При разработке новой стратегии или в случае необходимости усовершенствования эффективности работы банки встают перед необходимостью реорганизации. Перестройка организации мо-

жет идти разными путями, начиная от небольших «косметических» улучшений до кардинальных изменений.

Намеченные усовершенствования могут потребовать, чтобы внимание в основном уделялось работе отделений, чтобы поднять эффективность обслуживания клиентов или для оптимизации количества отделений и их размещения.

Можно сосредоточить внимание на региональном уровне: усилить роль региональной системы в управлении показателями работы отделений и контролировать их операции, или на уровне управления — перестроить ключевые подразделения, правильно определить приоритеты в каждом функциональном подразделении, усилить руководство, усовершенствовать управление и контроль или усилить эффективность операций и обслуживания клиентов, или в целом по банку: расширить и усовершенствовать процесс управления, усовершенствовать методы контроля, пересмотреть и модернизировать уровень руководства или усовершенствовать организацию сбора, обработки и передачи информации, необходимой для руководства банком.

Фундаментальная перестройка потребует концентрации внимания на конкретных существующих проблемах и разработку структурных требований на будущее. В этом случае необходимо осуществить ряд действий в различных направлениях.

Во-первых, определить необходимые и важные для работы банка ключевые подразделения, реализующие его стратегию и управляющие начавшейся перестройкой:

- создать подразделения, ориентированные на продукт/рынок и отвечающие за создание и управление рентабельными направлениями банковского бизнеса в отдельных службах самого банка с учетом его операционного плана, такие как обслуживание индивидуальных клиентов, малого бизнеса, компаний среднего размера, больших корпораций, государственных учреждений, оказание международных услуг и использование продуктов зарубежных банков и казначейства и т.д.;
- создать подразделения поддержки с четкими и ясными характеристиками, правами и обязанностями (с соответ-

ствующим квалифицированным персоналом для выполнения этих обязанностей) в таких областях, как технология, операционная политика и анализ, кассовые операции (включая управление активами и обязательствами), учет, управленческая информация, планирование, бюджет, кадры, подготовка и обучение, маркетинг, отношения с внешними организациями, реклама, юридическая служба, администрирование, кредитная политика, контроль за кредитами и аудит;

- создать параллельные операции или подразделения на региональном уровне и уровне отделений. Например, службы бухгалтерского учета и подразделения необходимы в главном управлении, на уровне региональных контор и отделений.

Во вторых, необходимо рационализировать и обеспечить своевременный уровень основных операционных подразделений банка, т.е. отделений и региональных управлений, чтобы:

- перестроить работу отделений для обеспечения эффективного использования банковской продукции и услуг на рынок, довести каждое отделение до намеченного уровня рентабельности посредством перестройки или других действий, а также слиянием отделений, продажи или закрытия некоторых из них;
- рационализировать систему регионального управления, так чтобы крупные и географически разбросанные отделения могли бы эффективно управляться и контролироваться.

В третьих, чтобы интегрировать многочисленные подразделения банка, оптимизировать руководство, контроль, обслуживание клиентов и повысить эффективность, необходимо:

- обеспечить эффективную управленческую структуру в лице совета директоров через посредство руководящего состава учреждения, среднего уровня менеджеров, региональное управление и управление отделениями, чтобы роль руководства и его ответственность были четко определены и признаваемы на всех уровнях организации;

- разработать систему эффективного контроля со стороны руководства путем выработки политики, процедур, прямых указаний на передачу ответственности и контроля, создать полностью и соответствующим образом укомплектованные подразделения контроля;
- внедрить культуру обслуживания клиентов во все подразделения и службы, находящиеся в контакте с клиентом, чтобы обеспечить уровень и нормы практики обслуживания, разработать операции, организовать пространственно помещения, приобрести необходимое оборудование, набрать персонал, умеющий и желающий соответствовать уровню предъявляемых требований;
- обеспечить эффективность каждого отделения, всех операций на региональном уровне, всех действий в главном управлении, обеспечить эффективную работу подразделений поддержки. Добиться эффективного прохождения ключевых процессов по всей организации, например бухгалтерского учета, обработки информации, регистрации операций клиента, обработки кредитов и вкладов, регистрации изменений в карьере служащих, управлении персоналом и аудите.

В-четвертых, внедрить процессы управления и структуры управленческой информации, для чего:

- создать или усовершенствовать основные процессы управления: стратегическое и оперативное планирование, оценку результатов и мониторинг деятельности, принятие решений, связь, управление кредитами, управление финансами, управление персоналом и аудит. Создание эффективных процессов управления предполагает развитие политики и разработку процедур, являющихся основой такого процесса, закрепление ответственности за применение процесса по всей организации и подготовке персонала на каждой стадии;
- разработать и внедрить соответствующую систему управленческой информации; одна из ключевых задач всякой организации вообще, а банка в первую очередь —

совершенствование прохождения информации для целей принятия решений руководством. Система должна обеспечивать прохождение необходимой для принятия решений информации по всем линейным и поддерживающим подразделениям, а также соответствовать внутрибанковским и внешним требованиям к отчетной и статистической информации.

Такая перестройка происходит в контексте многочисленных уникальных факторов внешней среды, стоящих перед банком.

К ним относятся:

- банковская технология и предполагаемые направления развития этой технологии;
- отличительные важные характеристики коллектива, организационная культура, национальная социальная культура;
- характеристика банковской клиентуры на нескольких рынках;
- конкурентная среда, банковское регулирование;
- политическая и экономическая среда.

Специфические характеристики в любой из областей управления могут вызвать необходимость конкретной реакции банка на эти особенности и привести к значительным изменениям в направлении деятельности или в результатах работы. Банк может выиграть от этих особенностей, а может и пострадать.

Очевидно, что фундаментальная перестройка — занятие не простое и из ряда вон выходящее. Ее нельзя осуществить быстро. Может потребоваться от двух до пяти лет, чтобы осуществить коренную перестройку крупного банка, имеющего большое количество отделений.

Любая реорганизация может повлечь за собой необходимость изменения в управлении персоналом. И действительно, изменения в организации и изменения в человеческих ресурсах связаны неразрывно и неизбежно. Более того, реорганизация позволяет переосмыслить и повысить эффективность персонала.

Например, могут потребоваться:

- внутреннее перераспределение имеющихся ресурсов (комплектование новых подразделений);

лит потребности организации в рабочей силе, в количестве работников, уровне и характере их знаний и навыков и может вызвать необходимость серьезных изменений в размещении имеющегося персонала и изменений в существующей практике работы банка.

Определение ответственности

Работая из года в год, структурные подразделения организации зачастую знают, что им нужно делать, но не знают целей своей работы, не знают, чего они должны добиться. Например, отделение кредитного анализа может механически проводить серию операций и готовить стандартный отчет, не задавшись необходимостью по-настоящему оценить надежность заемщика. Учебный отдел банка может проводить или организовывать обучение по просьбе банковских служб, а не на основании вскрытой потребности в определенных навыках, которые приоритетно нужны банку. Отделение может проводить простые операции по вкладам и кредитам, не заботясь об управлении уровнем затрат и поступлений для получения соответствующего уровня прибыли. И наконец, служба аудита, в соответствии с требованиями, может проверить наличие выполнения условий правильности отчета вместо оказания помощи руководителю подразделения, в котором проходит аудит, усовершенствовать операции, контроль или результаты деятельности.

В сегодняшней банковской среде, где национальный уровень требований, требования клиентов, давление конкуренции или неприемлемость финансовых результатов подталкивают к необходимости серьезного совершенствования банковской работы и улучшения результатов практически каждого подразделения банка, очень важно, чтобы каждое структурное подразделение имело бы четкое определение, чего оно должно достичь, т.е. несло бы ответственность за результаты своей работы (рис.7).

- *Определение результатов, за которые ответственно подразделение.* Это кажется очевидным, но как уже отмечалось, большинство положений о подразделениях написаны таким образом, что отражают то, чем должно зани-

матся данное подразделение, а не каких результатов оно должно добиваться.



Рис. 7. Формирование ответственности

Например, формулировку «анализировать заявление на получение кредитов» следует заменить на «определить надежность заявителя»; «провести обучение» следует заменить на «определить приоритетные направления в обучении банковского персонала, организовать соответствующее обучение» или «помочь руководителю подразделения выявить и решить операционные проблемы» вместо старого «провести аудит». Определение результатов деятельности возвращает нас к причинам существования данного подразделения, к его роли в банке. Когда четко описаны основные цели подразделения, очень полезно определить и сформулировать его основные задачи — в качественных, не обязательно в количественных показателях.

Анализ целей и задач подразделения позволяет увидеть, каких результатов оно должно добиться в работе. Любая задача, результаты которой не могут быть определены, не имеет основания существовать в банке. Четко определить результаты, которых должно добиться в своей работе подразделение, в первый

раз очень трудно. Вскроются все недоразумения, дублирование, пропуски и другие виды непоследовательности политики, существующие в отношении ответственности подразделений по всему банку, на всех его иерархических уровнях. Тем не менее в этом и заключается часть значения этой работы: ликвидировать эту несогласованность, чтобы каждый руководитель четко знал, за какие результаты он/она несет ответственность.

- *Институционализация определения результатов.* Необходимо документально отразить ответственность каждого подразделения за конкретные результаты, зафиксировать их письменно в положении о данном подразделении, сообщить их всем работникам данного подразделения, использовать их при разработке плана подразделения, постановке целей, разработке бюджета, и пересматривать их по мере изменений роли и функций данного подразделения.
- *Отслеживание достижения каждым подразделением своих результатов* до тех пор, пока не будет достигнута рабочая постоянная нацеленность на эти результаты. Планирование, постановка цели и составление бюджета должно строиться исходя из результатов, которые должны быть достигнуты подразделением, равно как на основании этих результатов должна оцениваться работа данного подразделения. Оценка успешности работы и заработная плата руководителя подразделения должны основываться, по крайней мере частично, на степени достижения этих результатов. Различные способы использования результатов как показателей работы подразделения дают представление руководству банка, когда руководство подразделения начало стремиться в своих действиях достичь запланированных результатов.

Помимо определения ответственности за результат, во время перестройки важно полностью и четко определить некоторые другие параметры нового или перестроившегося подразделения.

К ним относятся:

- основные функции подразделения;

- виды работы, обеспечивающие выполнение данных функций;
- предполагаемая роль подразделения в сопоставлении с другими подразделениями и полномочия руководителя подразделения.

Такое общее описание подразделения служит нескольким важным целям: оно сообщает руководителю и сотрудникам подразделения, чего они должны достичь в работе, как они будут это делать; информирует другие подразделения о роли, которую призвано играть каждое подразделение, и создает надежную основу для проведения анализа обеспеченности штатом каждого подразделения.

Структурирование должностей (анализ и конструирование рабочего места)

Каждый работник на своем рабочем месте должен знать степень ответственности за результаты работы и функциональное назначение своей должности. Это в равной мере относится к кассирам, счетоводам, работникам кредитного отдела, ответственным за предоставление кредита, руководителям структурных подразделений и к самому высшему уровню руководства в банке.

Структурирование рабочих мест, или должностные обязанности, — это большая тема, пользующаяся заслуженным вниманием ученых и практиков на протяжении многих лет. В данной работе подробно не обсуждаем вопросы должностных обязанностей¹, но все же следует сделать несколько важных замечаний, касающихся банков в отношении организации, обучения и управления персоналом.

Банк, проводящий крупномасштабную программу совершенствования своей работы, должен изучить должностные обязанности каждого рабочего места и принять новый подход к разработке должностных обязанностей или к обоснованию рабочего

¹ Подробнее см. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.*, Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997; *Лобанов А.А., Иванцевич Дж.*, Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1992.

места. Старые должности, подходившие прежним структурам в условиях, отличающихся как по отношению к бизнесу, так и по социальным установкам, могут оказаться бесполезными для достижения результатов в новых условиях.

Рабочие места в рамках одного рабочего подразделения должны быть структурированы таким образом, чтобы обеспечить эффективность, гибкость и, что еще важнее, мотивированность и удовлетворенность работника, занимающего данное рабочее место. Теперь уже несвоевременно следовать теории, существовавшей в отношении целесообразности рабочего места, которая ставила в центр внимания упрощение обязанностей, стандартизацию и узкую спецификацию каждого рабочего места как условие повышения эффективности работы.

Банк должен стремиться получить хорошие результаты в работе от каждого сотрудника, от каждого структурного подразделения, чтобы удовлетворить возрастающие требования к результатам работы всей организации в целом. Люди не будут стараться работать лучше, если их работа мало мотивирована и не приносит им удовлетворения. Недостаточно теперь выполнять работу, ответственность за которую и должностные обязанности которой определены нечетко или вовсе не определены. Высокоинтегрированная природа банковских функций и общее стремление к снижению затрат не позволяет сохранять более неопределенность в определении функций и, вследствие этого, найма ненужных работников.

Ключевая проблема при разработке рабочего места заключается в том, чтобы определить каждое рабочее место как единицу команды, работающей вместе. Некоторые основные аспекты банковского дела, включая обслуживание клиентов в отделении банка, учет в отделении, аудит, одобрение выдачи кредита, некоторые аспекты управления активами и обязательствами банка, планирование и др., требуют значительной степени взаимодействия в рабочей группе, «командного» подхода к проблеме.

При разработке задания на каждое рабочее место необходимо учитывать эти реалии и уделить особое внимание вопросу расширения взаимодействия группы как единого коллектива. Мно-

гие работы в банке носят строго индивидуальный характер и должны рассматриваться как таковые, но конкретное расписание ответственности по каждому рабочему месту должно проводиться с целью повышения эффективности, гибкости и повышения мотивированности каждого работника, к его удовлетворенности на своем рабочем месте той работой, которую он выполняет.

Анализ рабочих мест начинается с составления полного перечня работ. Затем тщательно изучается их содержание путем расчленения работы на отдельные элементы, решаемые задачи, логические ступени их выполнения, круг обязанностей. Изучаются приемы и методы, материалы, инструменты и оборудование, с помощью которых выполняется работа, выявляются условия труда, в которых она совершается. После этого устанавливаются объем знаний, мастерства и способностей, необходимых для выполнения работы на требуемом уровне.

При анализе работы необходимо получить ответы на следующие вопросы;

- Каково название работы?
- Где нужно выполнять эту работу?
- Какова цель работы?
- Кто отвечает за работника?
- За что отвечает работник?
- С кем работник имеет дело в процессе выполнения работы?
- В чем заключаются основные задачи работы?
- Как эти задачи выполняются?
- Какие рабочие стандарты (нормы) ожидаются?
- Какие умения, знания и опыт нужны для того, чтобы соответствовать этим стандартам?
- Как много усилий требуется для выполнения этой работы?
- Эта работа требует физического и /или умственного труда?
- Какие задачи простые?
- Какие задачи сложные?

Существуют *три основных метода анализа работы*, которые в отдельности или совокупности могут быть применены к про-

цессам сбора информации: наблюдение, собеседование, вопросы.

Описание работы — полное описание служебных обязанностей, ответственности и компенсации, которые работник будет иметь, — точно детализирует должностные обязанности работника. Оно должно быть максимально более общим в отношении требований к личности. Для этого в описание необходимо добавить такую фразу: «Работник будет выполнять любые другие необходимые задачи» (чтобы избежать последующих споров о том, что он должен, а что не должен делать). Не следует в описание работы вставлять имена, так как люди часто меняют работу. Вместо этого следует указывать должность.

Описание работы обычно дается в письменном виде и служит многим целям.

Оно может помочь:

- составить описание требуемого работника;
- составить объявления о приеме на работу;
- составить форму заявления;
- предварительно изучить претендентов на работу;
- оценить кандидатов во время собеседования;
- рассказать новым работникам о работе во время введения в должность;
- оценить работников;
- сравнить работы (по условиям и зарплате).

Четкое описание трудовых функций позволяет определить, чего хотят руководители от того или иного работника в процессе трудовой деятельности, а работнику — понять свои задачи в конкретном трудовом процессе (рис.8).

Наиболее распространенный метод описания работ (рабочих мест) — подготовка *должностных инструкций*, т.е. документа, содержащего описание основных функций работника, занимающего данное рабочее место (данную должность). Должностная инструкция содержит описание основных функций, которые должен выполнять работник, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Поэтому при использовании должностной

инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела управления персоналом).

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Должность секретарь

Отвечает перед менеджером

Отвечает за _____

Цель: помогать менеджеру по мере необходимости

- Задачи:**
1. Распределять входящую корреспонденцию между соответствующими должностными лицами или отделами.
 2. Ксерокопировать и подшивать копии входящей корреспонденции.
 3. Печатать корреспонденцию согласно инструкциям.
 4. Отправлять исходящую корреспонденцию.
 5. Ксерокопировать и подшивать копии исходящей корреспонденции.
 6. Обслуживать стационарное оборудование и оргтехнику в офисе.
 7. Поддерживать в офисе чистоту
 8. Выполнять любые другие поручения менеджеров.

Подготовлено _____

Дата _____

Рис. 8. Описание работы секретаря

Как правило, должностная инструкция составляется службой управления персоналом совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по персоналу привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель — знание требований к конкретному рабочему месту на основе собственного опыта, наблюдений за работниками, бесед с ними и т.д. В развитых странах существуют консультанты, специализирующиеся на подготовке должностных инструкций для других организаций.

Должностная инструкция эффективное средство документирования должностных обязанностей.

Хорошо составленная должностная инструкция должна включать:

- название рабочей должности;
- ответственность, описанную насколько это возможно с точки зрения ответственности за результаты;
- основные должностные обязанности;
- организационные отношения;
- полномочия;
- нормативы показателей или количественные показатели работы;
- взаимодействие с другими работниками;
- используемое оборудование и материалы.

Описание должностных обязанностей — важное средство раскрытия содержания, характера работы и ожидаемых результатов с точки зрения подчиненности вышестоящим и управления нижестоящими. Оно объективный источник информации о потребности в работниках при анализе обеспеченности рабочей силой, наборе на работу, укомплектованности подразделения, оценки показателей работы, вознаграждения и потребности в обучении. Вместе с тем должностные обязанности могут существовать только как основа, как поддержка обоснованной необходимости данного рабочего места.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, — квалификационные карты и карты компетенции («портреты» или «профили» идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, это набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить

наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта — это инструмент, облегчающий процесс отбора кандидатов.

Некоторые конторские, технические или управленческие навыки могут быть общими для работников данного уровня во всем банке. Определив потребности в квалификации каждого рабочего места, каждой должности, можно сгруппировать потребности для целей обучения и подготовки всего отделения или банка в целом.

В качестве примера рассмотрим квалификационную карту сотрудника отдела коммерческого кредита (рис. 9), необходимые навыки сотрудника отдела коммерческих кредитов Ситибанка.

<p>Теоретические знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • базовые знания по учету; • корпоративные финансы; • экономическое право; • деньги и банковское дело; • экономика; • развитая речь и умение четко излагать свои мысли письменно. 	<p>Технические навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение выяснений и обследования в связи с выдачей кредита; • кредитный анализ; • единый коммерческий кодекс; • законы и правила; • межличностные отношения; • интервью; • переговоры; • осуществление торговой сделки; • сообщение неприятной информации.
<p>Знания банка и рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • цели банка; • кредитная политика; • услуги и функции других отделов. 	<p>Опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сезонные кредиты; • срочные кредиты; • кредиты банка-агента; • решение сложных ситуаций с выданными кредитами; • ликвидационные действия; • гарантии, предоставляемые управлением малого бизнеса; • кредиты малому бизнесу; • подрядные займы; • залоговое обеспечение возобновляемых кредитов; предоставленных на основе гарантии активами предприятия.

Рис. 9. Квалификационная карта

Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции («портрет» идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции — личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшее дополнение карты — описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. В качестве примера приведем фрагмент карты компетенции для работника высшего и среднего звена банка.

Навыки, имеющие наивысший приоритет для работников банка

Управленческие навыки:

- планирование;
- постановка целей;
- мониторинг и контроль;
- управление производительностью;
- управление затратами;
- выявление проблем;
- анализ и решение;
- контроль качества;
- управление изменениями.

Функциональные навыки:

- управление активами и обязательствами;
- кредитный анализ;

- мониторинг кредитов;
- управление проблемными кредитами;
- аудит;
- использование компьютерной техники;
- операционный анализ;
- управление человеческими ресурсами;
- управленческий учет.

Принципы:

- ориентированность на результат;
- ориентированность на получение прибыли;
- ориентированность на совершенствование;
- ориентированность на клиента;
- активное руководство;
- открытость общения;
- совершенствование персонала;
- конструктивная критика;
- умение справляться с проблемами;
- объективность;
- принятие высоких нормативов;
- инициатива;
- чуткость к изменениям;
- принятие ответственности.

При оценке кандидата используется карта компетенции и квалификационная карта; компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

В каждой организации должностные инструкции должны быть сведены воедино в виде справочника работ и охватывать все должности и специальности.

Данный справочник определяет взаимоотношения между работодателем и персоналом. В России таковым является Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС).

В практике *описания работ* сложились два принципиально разных подхода. Согласно *первому* описание работ проводится на основе изучения фактического содержания работ. Однако в последние годы все большее развитие получает *другой* подход — анализ содержания работы в том виде, каким оно должно быть с учетом новейших достижений в области технологии и организации производства. Считается, что именно такой подход необходимо закладывать в основу проектирования служебных функций и

рекомендаций по рационализации работ, организационной структуре и производству в целом.

Содержание работы (труда) характеризует собой состав и объем трудовых функций работников, степень их влияния на эффективность труда, квалификационно-образовательный уровень и профессиональную подготовку работников.

Необходимые знания по содержанию работы получают посредством ее анализа, который является важным элементом управления персоналом. Информация, полученная при анализе содержания работы, используется в дальнейшем для планирования рабочей силы, разработки мероприятий по набору, отбору и оценке персонала, назначении зарплаты и т.д. Процедура анализа содержания работы многоступенчата и включает следующие этапы (рис. 10).

1-й этап	Анализ работы - Описание содержания работы (что должно быть сделано) и характеристика ее выполнения (как должно быть сделано) - Выявление условий труда <u>Проблема: разграничение элементов деятельности</u>
Свойства работы	
2-й этап	Анализ требований к исполнителю - Перевод характеристик работы в характеристики работников, т.е. в «квалификации» - Предпосылки пригодности Проблема, распознавание на основе видимого (задачи, работы) <u>незримого (черт личности работника)</u>
Свойства работников	
3-й этап	Анализ значимости - В какой степени требуется выполнение отдельных предпосылок пригодности; насколько значимы отдельные требования Проблема: критерий значимости; индивидуальные отличия в выносливости
4-й этап	Разработка профиля требований к рабочему месту (должности) - Определение всех предпосылок, которым должен отвечать человек, чтобы успешно справиться с соответствующими задачами. Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала

Рис. 10. Этапы анализа содержания работы

Классификатор функциональных обязанностей в финансовой компании приведен ниже.

КЛАССИФИКАТОР ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ В ФИНАНСОВОЙ КОМПАНИИ (на примере «Чейз Манхэттен банк» (США))

АА — КОММЕРЧЕСКИЙ КРЕДИТ, МАРКЕТИНГ, КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Эта группа функциональных обязанностей охватывает функциональные обязанности, которые могут исполняться как в США, так и за рубежом, если их основой является профессионально сложное кредитование и финансовое консультирование. Как таковая, она чаще всего имеет дело с такими должностными обязанностями в сфере развития отношений с клиентурой на долговременной основе, которые одно временно предполагают глубокие финансовые знания. Эти обязанности могут находиться в сфере кредитования торговли, анализа кредитных операций в штаб-квартире, анализа факторов, по Шапиро, анализа и оценки займов, и т.д. Также эти обязанности могут состоять в консультативной деятельности более специального характера, например, требующей знаний, необходимых для финансового развития корпораций.

10 — РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С КОММЕРЧЕСКИМИ И ПРОМЫШЛЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ДОЛГОВРЕМЕННОЙ ОСНОВЕ (НАЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ)

Основной функцией является маркетинг и предоставление кредитов, финансовых и иных услуг широкому кругу юридических лиц в США. Эта группа должностей включает должности отдела банковских операций на местах, если занимающие их специалисты наделены ответственностью за предоставление кредита и других услуг в рамках курируемого направления клиентам — коммерсантам, имеющим крупные счета в банке. (Не путать эту категорию должностей с должностями группы 100 — ОБЩИХ ОПЕРАЦИЙ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ МЕСТНОЙ КЛИЕНТУРЫ.)

15 — РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ДОЛГОВРЕМЕННОЙ ОСНОВЕ (НАЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ)

Основные функции — маркетинг и кредитование, предоставление финансовых и других услуг широкому кругу различных финансовых и

правительственных организаций типа банков, страховых компаний, сберегательных фондов и правительствам всех уровней.

20 — РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С ИНВЕСТИЦИОННЫМИ И БРОКЕРСКИМИ КОМПАНИЯМИ НА ДОЛГОВРЕМЕННОЙ ОСНОВЕ

Основные функции — маркетинг и предоставление финансовых и кредитных услуг инвестиционным и брокерским компаниям.

25 — УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ В МАЛЫЙ БИЗНЕС

Основные функции — предоставление займов и инвестирование агрессивного характера в малый бизнес и предприятия среднего размера, удовлетворяющие требованиям.

30 — ФИНАНСОВОЕ РАЗВИТИЕ

Основной упор сделан на: 1) разработку финансовых планов для корпораций, являющихся клиентами банка, 2) поиск небанковских источников фондов, 3) организацию финансирования лизинга оборудования и 4) предоставление услуг по управлению наличностью.

35 — УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Основные функции — анализ возможностей развития и нахождение источников финансирования на основе предоставления займов и размещения акций компаний за пределами американского континента, особенно новых предприятий в развивающихся странах.

40 — РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ/ ВЕДЕНИЕ СЧЕТОВ КОММЕРЧЕСКИХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ — МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Основная функция — консультирование американских коммерсантов по международным вопросам, а также предоставление из головного офиса кредитных и финансовых услуг зарубежным клиентам. Включает те должности, где основной функцией является предоставление кредита и других услуг клиентам, действующим в сфере торговли потребительскими товарами.

45 — РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ/ ВЕДЕНИЕ СЧЕТОВ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ — МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Основные функции — маркетинг и предоставление кредитов и других услуг зарубежным банкам и правительствам.

50 — РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ/ ВЕДЕНИЕ СЧЕТОВ КОММЕРЧЕСКИХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ — ОПЕРАЦИИ ИЗ-ЗА РУБЕЖА

Основные функции — проведение маркетинга и предоставление полного набора кредитных и финансовых услуг зарубежным клиентам-коммерсантам из источников, расположенных за рубежом.

55 — РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Основные функции — координирование и проведение единой политики во всей сфере международной торговли и развития через должностных лиц, осуществляющих международные связи, клиентов и потенциальных клиентов. Эта группа должностей включает должности, входящие в состав банковских подразделений, осуществляющих операции в США, в чьи обязанности входит консультирование должностных лиц по вопросам международной торговли и услуг. Эти обязанности не следует путать с функциями планирования международного маркетинга.

60 — БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ

Основная деятельность состоит в обеспечении полного набора финансовых услуг национальным и многонациональным компаниям с юридическим адресом за пределами США. Эти услуги включают предоставление среднесрочных займов, проведение подписки на ценные бумаги корпораций, обслуживание долгов корпораций и финансовое консультирование.

65 — АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЗАЙМОВ

Основные функции — раскрытие коммерческих займов, вызывающих сомнения, их оценка и управление в целях содействия финансовому оздоровлению и минимизации финансовых потерь.

70 — ШТАБНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

Основная сфера деятельности включает общее руководство кредитными операциями и интерпретацию политики в области займов, а также участие в принятии решений при возникновении особых ситуаций. Специалисты, выполняющие данную функцию, осуществляют мониторинг за портфелем займов и одобряют займы, превышающие определенную официально утвержденную для линейных руководителей сумму.

75 — КРЕДИТОВАНИЕ НА УСЛОВИЯХ ПОГАШЕНИЯ ЧАСТЯМИ — ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Основная функция заключается в том, чтобы действовать в качестве посредника при получении кредитов компаниями — клиентами банка, которые нуждаются в кредитовании на условиях погашения частями для себя, или их покупателей, а также в работе по обработке кредитов и осуществлению контроля за ними.

80 — АДМИНИСТРИРОВАНИЕ СЧЕТОВ, ПО ШАПИРО/БЕРКЛИ

Основная функция включает руководство компьютерными операциями и процедурами внутреннего учета, аудита и контроля за всеми сделками, касающимися обслуживания кредитных счетов оптовой торговли.

85 — ОБСЛУЖИВАНИЕ КРЕДИТОВ, ПО ШАПИРО/БЕРКЛИ

Основная функция состоит в обработке, анализе и предоставлении кредитов клиентам, а также в осуществлении соответствующих операций по их возвращению.

90 — ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Основная функция состоит в анализе предложений, предоставлении кредита и администрировании программ предоставления займов нацменьшинствам и другим социально защищаемым группам клиентуры, связанным со значительным риском как на местном уровне, так и в масштабе национальных программ.

ББ — УСЛУГИ КЛИЕНТАМ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КРЕДИТ

Основной деятельностью специалистов, исполняющих должности этой группы, является обеспечение широкого спектра банковских услуг предпринимателям, финансовым институтам или индивидам со значительными доходами. Они охватывают должности, предписывающие выполнение этих функций как на внутреннем рынке, так и на внешнем и включают в себя такую деятельность в сфере розничной торговли и в сфере развития отношений с клиентурой на долговременной основе, которая не требует глубоких финансовых знаний.

95 — ПРЯМОЕ ФИНАНСОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КРЕДИТОВАНИЕ И МОБИЛИЗАЦИЯ

ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ — СТРАНЫ СЕВЕРНОЙ АМЕРИКИ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Функция состоит в основном в маркетинге и администрировании услуг, связанных с предоставлением займов покупателям путем операций кредитования на условиях погашения частями и проведения прямых расчетов в качестве финансовой компании как в странах Северной Америки, так и за рубежом.

100 — ОБЩИЕ ОПЕРАЦИИ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ МЕСТНОЙ КЛИЕНТУРЫ

Основными функциями являются маркетинг и предоставление полномасштабного банковского обслуживания, а также кредитование на условиях погашения частями.

105 — ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ НА ОСНОВЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Основная деятельность состоит в маркетинге и предоставлении специальных услуг по электронной обработке бухгалтерско-учетной информации крупным клиентам банка.

110 — ЛИЧНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Предоставляет финансовые консультативные услуги ключевым управляющим и индивидам со значительными доходами.

115 — ОБЩИЕ ОПЕРАЦИИ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТУРЫ ЗА РУБЕЖОМ

Основная деятельность состоит в предоставлении полного набора бухгалтерских и учетных услуг индивидам и малому бизнесу, включая предоставление кредитов на условиях погашения частями и кредитов под гарантии.

ВВ — НЕДВИЖИМОСТЬ

Эта категория охватывает обязанности, выполнение которых требует специальных знаний методов оценки и обслуживания недвижимости, финансовых операций с недвижимостью. Сюда отнесены должности, исполнение которых предполагает в качестве основной функции ипотечное кредитование и/или развитие отношений с клиентурой на долгосрочной основе или финансовое консультирование, требующее знаний этого рода.

120 — ФИНАНСОВЫЕ ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Основные функции — маркетинг и предоставление высококлассного консультативного обслуживания по вопросам получения займов на

строительство, жилищных займов и займов, относящихся к прочей недвижимости.

125 — ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ

Основной вид деятельности — определение обоснованной экономической оценки собственности, представленной недвижимостью, для исчисления стоимости заклада, налога на доход с недвижимости, определения рынка ипотечных инвестиций и др.

130 — ОБСЛУЖИВАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Основным видом деятельности является проведение эффективного управления банковским портфелем ипотеки жилых домов и ипотеки коммерческих товаров, равно как собственностью, представленной недвижимостью, которую банк удерживает в качестве опекуна, а также включает управление всей недвижимостью, удерживаемой банком в результате лишения должника права выкупа заложенного им имущества.

ГГ — ПЛАНИРОВАНИЕ, РАСШИРЕНИЕ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Эта категория функциональных обязанностей в основном связана с перспективным планированием в масштабе банка в самых различных сферах деятельности. Сюда также включены функции, связанные с обеспечением роста и диверсификации банка, осуществляются они централизованно или децентрализованно.

135 — КОРПОРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Главными функциями являются предоставление помощи ведущим отделам банка при подготовке ими долгосрочных планов, рассмотрение этих планов, их анализ, предоставление рекомендаций по основным вопросам, возникающим из их рассмотрения.

140 — РОСТ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Основные функции включают разработку стратегии роста и диверсификации банка, поиск возможностей для нового бизнеса и рекомендации по их использованию. Эта группа должностей охватывает должности различных линейных подразделений (занятых операциями в США и за рубежом), которые сосредоточены на планировании и реализации стратегий роста и диверсификации, каждый на своем рынке.

дд _ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

К этой категории отнесены должности как в линейных, так и штабных отделах банка, которые введены для того, чтобы заниматься иссле-

дованием и планированием рынков и услуг, предлагаемых банком, а также должности, в обязанности которых входят реклама и создание условий для лучшего сбыта этих услуг.

145 — ПЛАНИРОВАНИЕ РЫНКА, ИССЛЕДОВАНИЕ \ УПРАВЛЕНИЕ «ПО ПРОДУКТУ»

Явная функция — анализ потенциальных рынков как для новых, так и уже существующих банковских продуктов и услуг с точки зрения установления конкретной стратегии развития, позволяющей воспользоваться преимуществами каждого из этих рынков. Должности этой группы осуществляют также «дизайн» банковских продуктов и услуг, определяют цену и стимулируют продажи.

150 — ОТНОШЕНИЯ С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ

Основными функциями являются разработка и поддержание отношений с федеральным правительством и правительствами разных уровней, с тем чтобы точка зрения банка и его позиция по главным вопросам были надлежащим образом поняты в правительственных кругах. Эта группа должностей в числе прочих обязанностей осуществляет координацию филантропической деятельности банка.

155 — ГОРОДСКИЕ ДЕЛА

Основными функциями являются выработка и реализация стратегических целей и программ, относящихся к улучшению условий деятельности банка в городах, и мобилизация в этих целях городских, банковских и частных ресурсов.

160 — ОТНОШЕНИЯ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ («паблик рилейшнс»)

Основными функциями являются анализ и консультирование администрации банка в части мероприятий, проводимых в области «паблик рилейшнс», и по вопросам общественного имиджа. Занимающие эти должности ответственны за банковские программы связи с прессой, правительством, акционерами, местным населением, а также за развитие (улучшение) отношений с клиентурой, за художественную программу банка и деятельность музея денег.

165 — РЕДАКЦИОННЫЕ УСЛУГИ

Основные функции включают написание речей для старших менеджеров, редактирование и координацию публикаций, осуществляемых банком и его сотрудниками, включая годовые отчеты, а также

предоставление журналистских услуг и консультирование всех подразделений банка.

170 — УСЛУГИ ПО РЕКЛАМЕ И СТИМУЛИРОВАНИЮ СБЫТА

Первичная функция — проведение исследований и осуществление деятельности по стимулированию сбыта, с тем чтобы поднять общий имидж банка в глазах общественности и обеспечить наиболее благоприятное восприятие услуг банка его клиентурой.

ЕЕ — ИНВЕСТИЦИИ И ОПЕРАЦИИ НА ДЕНЕЖНОМ РЫНКЕ

Эта категория охватывает должности как в сфере операций на внутреннем рынке, так и международных, для которых главным квалификационным требованием является знание зарубежных и национальных денежных рынков. Она включает должности, обязанностью которых является как использование этих фондов для банка или его клиентов, так и получение доступа к таким фондам для их последующего использования банком.

175 — УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Упор сделан на управлении структурой долго- и краткосрочных обязательств банка, на операциях по мобилизации денежных средств, на поддержании связи с международным отделом по вопросу евродолларового финансирования и одновременно на управлении портфелем банковских инвестиций, имея в виду сохранение надлежащего соотношения между желаемой ликвидностью и доходами от инвестиций.

180 — ДИЛЕРСКИЕ УСЛУГИ

Деятельность преимущественно в сфере гарантий размещения ценных бумаг федерального правительства, федеральных ведомств, штатов и муниципалитетов, торговли этими ценными бумагами.

185 — ПЛАНИРОВАНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЯ

Функции преимущественно связаны с выполнением экономических исследований и предоставлением рекомендаций старшим управляющим банка в части управления активами и пассивами банка.

190 — МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФОНДЫ

Преимущественная деятельность включает в себя анализ и решение эффективным и прибыльным образом проблем создания фондов, что предполагает сбор евродолларов зарубежными отделениями; специали-

сты этого профиля выступают также координаторами движения фондов, приносящих проценты, между головным офисом и отделениями за рубежом, равно как между различными отделениями за рубежом, а также выполняют мониторинг государственных программ и отвечают за соответствие им деятельности банка и сотрудничество банка по этим программам.

195 — ТОРГОВЛЯ ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТОЙ

Преимущественная деятельность заключается в покупке и продаже иностранной валюты, как и контроле за инвалютными позициями банка. Специалисты этого профиля обеспечивают информацией и консультируют клиентов банка и его должностных лиц по валютным операциям.

ЖЖ — ОПЕРАЦИИ С ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ

Сюда отнесены как исследования по управлению портфелем инвестиций, так и торговля ценными бумагами как на внутреннем рынке, так и за рубежом.

200 — УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ЦЕННЫХ БУМАГ

Торгуют ценными бумагами и предоставляют консультативные и/или управленческие услуги в части ценных бумаг, руководствуясь общей политикой банка.

205 — ИССЛЕДОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

Первичная функция состоит в анализе и оценке конкретных отраслей экономики и конкретных компаний и предоставлении советов управляющим портфелями ценных бумаг в банке, а также клиентам банка по вопросам инвестиций.

210 — КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ ПОВОПРОСАМ ИНВЕСТИЦИЙ

Основной вид деятельности — продажа консультативных услуг финансовым институтам, являющимся клиентами банка, по вопросам управления инвестициями, управления денежными фондами, планирования движения капитала.

215 — ТОРГОВЛЯ ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ

Основная функция — исполнение заказов (ордеров) по купле-продаже всех видов ценных бумаг с особым вниманием к выбору времени совершения сделки и цене и с учетом необходимости минимиза-

ции воздействия на рынок ценных бумаг в результате проведения сделок купли-продажи.

33 — УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Эта категория охватывает широкий спектр финансового контроля и анализа и в таком качестве представлена не только на верхнем общекорпоративном уровне, но также во всех операционных подразделениях. Различные аудиторские функции, выполняемые как в подразделениях, так и в масштабе банка, также проходят по этой категории, как и функции, связанные с анализом затрат и установлением нормативов, управлением налогами и страхованием.

220 — ЗАТРАТЫ И СТАНДАРТЫ

Основные функции включают анализ структуры затрат и проверку нормативов затрат времени, проверку затрат и ревизию процедур, предоставление информации о результатах анализа, рекомендации по НОТ, разложение процедур на более простые, построение систем обработки данных с применением ручных операций, анализ эффективности учетных операций и другие мероприятия по повышению эффективности оперативной деятельности.

225 — АНАЛИЗ И КООРДИНАЦИЯ ПЛАНОВ

Основной вид деятельности — консультирование различных отделов банка по разработке планов по прибыли, а также предоставление высшему руководству данных анализа с интерпретацией результатов по системе бюджетной ответственности. В эту группу включены также должности в штатном расписании основных отделов банка, для которых главной функцией является построение бюджета данного отдела, его анализ и оценка.

230 — ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ — СЕВЕРОАМЕРИКАНСКИЙ РЫНОК

Основная функция — работа с различными отделами банка и филиалами, занятыми операциями на североамериканском рынке по обеспечению системы финансового управления и отчетности банка, включая классификацию расходов, активов и пассивов, а также включает установление правил и мониторинг процедур регистрации финансовых сделок различных типов.

235 — ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ — ОПЕРАЦИИ ЗА РУБЕЖОМ

Основной функцией является работа с международным отделом по обеспечению системы финансового управления и отчетности, включая классификацию расходов, активов и пассивов, установление правил и мониторинг процедур регистрации финансовых сделок различных типов.

240 — БАНКОВСКИЙ АУДИТ

Основными функциями являются рассмотрение и проверка системы внутреннего оперативного контроля и используемых в этих операциях процедур, проводимых главным офисом банка.

245 — АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА ТРАСТОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

Проводит внутреннюю сверку и изучение счетов трастового отдела.

250 — АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ — СЕВЕРОАМЕРИКАНСКИЙ РЫНОК

Проводит бухгалтерскую проверку и изучение операций подразделений, действующих на североамериканском рынке, подразделения факторинговых операций и отделения кредитных карточек.

255 — АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ — ЗАРУБЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Основная функция — обеспечение своевременной и точной бухгалтерской проверки и изучения деятельности всех подразделений, расположенных за рубежом.

260 — УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГАМИ

Основные функции — управление налоговыми операциями банка, помощь в организации банковской системы бюджетной ответственности и программы планирования прибыли, а также контроль за соблюдением банком нормативных налоговых требований соответствующих ведомств различного уровня.

265 — УПРАВЛЕНИЕ СТРАХОВАНИЕМ

Основная функция — служить источником экспертных знаний в области страхования, предоставляемых централизованно внутри банка его должностным лицам, а через них — всем основным счетам.

Также включают функции предоставления рекомендаций по страхованию операций и осуществлению закупок соответствующих страховых услуг.

270 — КОНТРОЛЬ ЗА ФИНАНСОВОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Основная функция — контроль за всеми операциями по обработке данных для финансовых систем банка в целях обеспечения должностных лиц высшего и среднего звена, включая офис высших руководителей, заслуживающими доверия финансовыми данными и количественной информацией для принятия решений и маркетинговых действий.

ИИ — УСЛУГИ ПО ТРАСТОВЫМ ДОГОВОРАМ

Эта категория, непосредственно относящаяся к отделу трастовых операций, может включать некоторые должности специализированного характера из других подразделений. В совокупности они должны охватить все те виды деятельности, в которых банк выступает по преимуществу в роли агента или доверенного лица.

275 — УПРАВЛЕНИЕ ПО ТРАСТОВЫМ ДОГОВОРАМ С КОРПОРАЦИЕЙ

Основной функцией является маркетинг и администрирование услуг в тех случаях, когда банк размещает выпускаемые корпорацией облигации на основе трастового договора.

280 — УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННЫМ ФОНДОМ ПО ТРАСТОВЫМ ДОГОВОРАМ

Основными функциями являются рекламирование и управление пенсионными системами для работников.

285 — КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ТРАСТОВЫМ УСЛУГАМ

Главной функцией является продажа полного набора трастовых услуг индивидуальным клиентам. Функция включает в себя выявление потребностей потенциальных клиентов и соединение услуг по трастовым договорам с усилиями по прямой продаже услуг. Эта деятельность не включает управление счетами.

290 — УПРАВЛЕНИЕ ПО ТРАСТОВЫМ ДОГОВОРАМ С ИНДИВИДАМИ

Основными функциями являются маркетинг услуг и предоставление услуг, включающих управление имуществом по доверенности, опекунство, управление при помощи комитетов и фонды взаимного кредитования.

295 — УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГАМИ ПО ТРАСТОВЫМ ДОГОВОРАМ

Основная функция состоит в обеспечении консультаций и услуг по любым налоговым вопросам, включая налоги на личные доходы, операционные налоги, налоги на корпорации и налоги на имущество.

300 — УПРАВЛЕНИЕ АГЕНТСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ

Основными функциями являются рекламирование услуг и управление услугами, в которых банк выступает как агент-регистратор или как трансфертный агент корпораций, являющихся клиентами банка.

305 — ОТВЕТСТВЕННОЕ ХРАНЕНИЕ

Основными функциями являются маркетинг и предоставление услуг по ответственному хранению и работе с ценными бумагами по поручению клиентов банка.

КК — УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ И ПОМЕЩЕНИЯМИ

Эта категория охватывает должности, которые связаны с оформлением крупных сделок, обработкой больших информационных массивов или с управлением производственными помещениями. Прежде всего эти должности находятся в составе отдела операций, но также есть в международном отделе и отделе местной клиентуры, других отделах.

3 ю — ОБСЛУЖИВАНИЕ ЗАПРОСОВ НА РАССЛЕДОВАНИЯ

Основными функциями являются расследование и документальное оформление результатов по всем запросам, полученным от клиентов и должностных лиц банка и касающимся оперативных сделок.

315 — ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ ОПЕРАЦИЙ

Основная деятельность — предоставление услуг в части управления качеством, НОТ, анализа документооборота и процедур калькуляции затрат и бюджетирования.

320 — ОПЕРАЦИИ — ДЕПОЗИТНЫЕ И БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ

Основная область деятельности — обеспечение эффективных и масштабных операций в области приема и обработки чеков, открытие аккредитивов, ведение счетов по вкладам до востребования, сберегательных счетов и др.

325 — ОПЕРАЦИИ — УСЛУГИ ВЛАДЕЛЬЦАМ И ЭМИТЕНТАМ ЦЕННЫХ БУМАГ

Основной деятельностью является обеспечение эффективных и масштабных услуг отделу трастовых операций в области трансферта ценных бумаг, регистрации, ведения записей и хранения.

330 — УСЛУГИ ПО ОПЕРАЦИЯМ, ПО ШАПИРО/ БЕРКЛИ и . /И

Основной функцией является обеспечение адекватной оперативной поддержки кредитной и маркетинговой деятельности по Шапиро/Беркли.

335 — УСЛУГИ ПО ОПЕРАЦИЯМ С КРЕДИТНЫМИ КАРТОЧКАМИ

Основная деятельность — обработка кредитных карточек, включая все виды действий: ручные, машинные, электронную обработку данных.

340 — УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Основные обязанности лежат в сфере управления и переработки компьютерной информации, включая банковскую учетную и информационную системы. При этом используется современное коммуникационное, компьютерное и периферийное оборудование.

345 — ОПЕРАЦИИ В МЕСТНЫХ ОТДЕЛЕНИЯХ

Функция состоит в оказании поддержки отделениям в проведении операций, в обработке данных, а также в осуществлении ими связей, в том числе с клиентами отдела корпораций и банковских учреждений.

350 — УПРАВЛЕНИЕ РАЗМЕЩЕНИЕМ МЕСТНЫХ ОТДЕЛЕНИЙ

Функция состоит в управлении строительством и модернизацией помещений новых и существующих отделений. Специалисты рассматривают и контролируют бюджет на капитальное строительство и другие расходы для отдела местной клиентуры.

355 — УСЛУГИ ПО ОПЕРАЦИЯМ ЗА РУБЕЖОМ

Основной функцией является обеспечение достаточных и эффективных операционных услуг отделениями, расположенными за рубежом.

360 — УСЛУГИ ДЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ, ВКЛЮЧАЯ РАЗМЕЩЕНИЕ

Основной деятельностью является предоставление широкого круга операционных и административных услуг для подразделений в голов-

ном офисе, осуществляющих международное кредитование и маркетинг. Эти услуги включают ведение записей, оформление сделок, прочие виды вспомогательного обслуживания.

365 — УПРАВЛЕНИЕ ПОМЕЩЕНИЯМИ И ПЛОЩАДЯМИ

Основная функция состоит в эффективном управлении банковскими помещениями, включая эксплуатацию и ремонт помещений, осуществление взаимодействий, возникающих из отношений типа «арендатор-земледелец», переговоры по вопросам аренды, сбор арендной платы.

370 — ОБЩЕЕ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ БАНКА

Основная функция включает в себя обеспечение набора услуг в отделах банка, в том числе закупки (снабжение), размножение материалов, услуги по обслуживанию счетов индивидуальных вкладчиков-иностранцев, юридическим адресом которых является головной офис, и пр.

375 — ИНФОРМАЦИОННЫЕ УСЛУГИ, КАСАЮЩИЕСЯ КЛИЕНТОВ

Основными функциями являются разработка и внедрение информационных систем, призванных собирать, хранить и передавать данные о клиентах линейному персоналу банка, а в случае необходимости — также клиентам банка.

ЛЛ — РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ИХ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Эта категория применима к должностным обязанностям, ориентированным на разработку, внедрение и эксплуатацию информационных систем. Сюда включаются также аудиторские функции в случаях, когда аудит основан на понимании информационных систем и процедур электронной обработки данных. Дополнительно включаются обязанности, связанные с проектированием информационных систем, основанных на компьютерной или ручной обработке информации, а также с их приложением в любых подразделениях банка.

380 — РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ИХ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная деятельность подразумевает проектное управление, системный анализ и системное проектирование, программирование на ЭВМ под углом зрения обеспечения банка соответствующими инфор-

мационными потоками. В эту группу входят должности из основных отделов банка, если занимающим их сотрудникам отведена роль связанных между собственным отделом и областью системотехники и компьютерных операций.

385 — РЕВИЗИЯ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННОЙ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Основной функцией является обеспечение внутренней проверки и верификация операционных систем и операционных процедур банка.

ММ — УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Эта категория призвана отразить существование должностей, обеспечивающих помощь в планировании, решении проблем, техническую помощь в вопросах организации, комплектования штата, обучения, планирования людских ресурсов и оплаты на всех уровнях банка.

390 — ПЛАНИРОВАНИЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

Основными функциями являются предвидение будущих потребностей в персонале, консультирование по развитию карьеры, усилия по набору молодых специалистов (выпускников учебных заведений) и проведение реальных кадровых изменений.

395 — ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Проводится консультирование по процессу по вопросам организационной структуры и управления по всем областям банковской деятельности. При необходимости консультирование охватывает работу с отделами в направлении внедрения рекомендованных организационных изменений. Также в эту группу должны быть включены должности в структуре крупных отделов, если преимущественными обязанностями специалистов, занимающих должности, являются анализ и координация организационной структуры.

400 — ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И СОЦСТРАХА

Основная деятельность — организация и управление системой внутрибанковских социальных льгот, заработной платы, а также анализ банковской системы вознаграждений в целом.

405 — ЗАНЯТОСТЬ И ОТНОШЕНИЯ С ЗАНЯТЫМИ

Должность введена в интересах разработки и координации политики, а также практики решения вопросов, касающихся отношений с занятыми в масштабе всего банка. В ведении специалиста находятся программы банка, предусматривающие социальную активность банка и его ПО

оздавая равных условий занятости для потенцируемых категорий населения, медицинских программах по безопасности. Дополнительной ответственностью стратегии и тактики в области трудовых отношений и должности координируют также деятельность сотрудников в основных отделах банка, отвечающих за управление конторским персоналом.

410 — УСЛУГИ ПО ОБУЧЕНИЮ

Основная сфера деятельности — это разработка и осуществление учебных программ для конторского персонала и должностных лиц во всех областях деятельности банка. Она включает как организацию и практическую реализацию программ, уже действующих в банке, так и, где это уместно, организацию образовательных программ вне банка. Дополнительно в сферу обязанностей этой группы должностей включены функции, преимущественно ориентированные на анализ трудовых навыков.

НН — АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Эта категория охватывает большое число должностей, для занятия которых специалисты должны прежде всего знать применяемые в банке «Чейз Манхэттен» процедуры в отношении персонала, бюджетирования и/или операционной деятельности.

415 — АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Основная функция — предоставлять штабные услуги на региональном уровне или на уровне отделений в форме управления персоналом, подготовки бюджета, связи с оперативными подразделениями банка. К этой группе должностей относятся должности на уровне отделов, если занимающие их специалисты осуществляют комплектование штата, прогноз потребностей в персонале, анализ организационной структуры, а также сведение бюджета и бюджетный анализ.

ОО — ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

Эта карьерная специальность обозначает те управленческие обязанности, исполнение которых в значительно меньшей степени требует знаний в той или иной функциональной области по сравнению с умением определять цели, осуществлять координацию функций и мотивацию других менеджеров. Она охватывает не

только должности на верхних уровнях управле-
делениях банка.

420 — УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ОТДЕЛЕНИЯ, НОМ, ГРУПП ИЛИ НА УРОВНЕ ОТДЕЛОВ

Включает управленческие обязанности на высших уровнях иерархии должностей, предусматривающие не столько конкретные функциональные навыки, сколько необходимость выдерживать и определять стратегическое направление, осуществлять функциональную координацию и мотивацию других менеджеров. В эту группу могут быть занесены должности, имеющие, по классификационной шкале Хэя, сумму оценок свыше 1150 баллов.

425 — УПРАВЛЕНИЕ ФИЛИАЛОМ В МЕТРОПОЛИИ

Основной деятельностью является управление филиалом, расположенным в г. Нью-Йорке, а также одноименном штате.

430 — УПРАВЛЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫМИ ФИЛИАЛАМИ, ОБСЛУЖИВАЮЩИМИ КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Основной функцией является управление теми зарубежными филиалами, чья основная деятельность ориентирована на маркетинг кредитных услуг, кредитование и оказание прочих услуг клиентам-коммерсантам (местным и зарубежным).

435 — УПРАВЛЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫМИ ФИЛИАЛАМИ, ОБСЛУЖИВАЮЩИМИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КРЕДИТ

Основная функция — управление теми зарубежными филиалами, чья основная деятельность ориентирована на кредитование и оказание прочих услуг индивидам. Включает должности, в ведении которых находится управление финансовыми компаниями, обслуживающими потребителей.

ПП — СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ

Эта категория используется применительно к должностям, для занятия которых требуются подготовка и опыт в специальных областях знаний, не охватываемых основными банковскими профессиями. Примеры таких должностей: экономисты, юристы, отраслевые специалисты, охранники и др. При возникновении потребности в увеличении специалистов этого профиля очень часто источник комплектования может быть найден только вне организации.

440 — МЕДИЦИНСКИЕ УСЛУГИ

Основная функция — обеспечить надлежащее своевременное медицинское обслуживание конторского персонала и должностных лиц, а также обеспечить советами и консультациями по важнейшим вопросам, влияющим на здоровье работников банка.

445 — ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Основная функция — обеспечить общее юридическое консультирование администрации и линейных руководителей всего банка.

450 — ЭКОНОМИКА

Основная функция — исследования и прогнозирование климата для развития предпринимательства (бизнеса), политических условий и финансового рынка в целях подготовки отчетов и активного консультирования и доведения компетентного мнения до сведения клиентов и старших менеджеров банка.

455 — ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Основная деятельность — представление академических (научных) и профессиональных советов, касающихся состояния и развития конкретных отраслей, должностным лицам банка, ведающим займами, в целях содействия успеху кредитных операций.

460 — УСЛУГИ ПО ЗАЩИТЕ (БЕЗОПАСНОСТИ)

Основная функция — внедрение и эксплуатация банковской системы защиты в целях минимизации финансовых потерь и обеспечения охраны для физической защиты персонала и защиты собственности.

465 — УСЛУГИ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ

Основная функция — надзор за новым строительством для банка, включая реконструкцию и модернизацию имеющихся зданий и сооружений. Включает подготовку сметы затрат на строительство, ведение переговоров о предоставлении контрактов на строительные работы, рассмотрение архитектурных и инженерных проектов.

470 — ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ

Исходная функция — приложение тонких статистических методов, метода моделирования, теории принятия решений и методов (сетевое) планирования к решению важнейших хозяйственных проблем банка.

Анализ содержания работы включает, кроме ее описания, и спецификацию работы, в которой детально описывается тип требуемого человека.

Спецификация работы устанавливает, какими качествами должен обладать работник для выполнения работы на должном уровне, т.е. его умения, знания, опыт, физические кондиции.

Должностные спецификации должны включать требования к образованию, способностям и минимально необходимым личностным качествам работников, которых нанимают на эти должности. Однако такие требования нельзя свести к застывшим бюрократическим инструкциям, так как можно потерять квалифицированного и способного претендента, не обладающего чем-то, что предписано буквой инструкции. При описании работы гораздо лучше подчеркнуть скорее квалификацию и критерии исполнения работы, чем личностные качества, опыт и образование.

Последние факторы полезны, если специфическим образом способствуют выполнению работы. Например, обладать степенью, полученной в вузе или колледже, гораздо менее важно, нежели иметь способности понимать сложные отчеты. Кроме того, проще выяснить полную программу подготовки в учебном заведении, чем измерить способность или знания, которые дает образование.

Существует множество источников информации, на основании которых может быть проведен анализ должности. Нельзя пренебрегать и собственным мнением работников и их руководителей. Полезным может быть высказывание клиентов банка относительно навыков, необходимых при работе с клиентами. Внутренние и внешние аудиторы также имеют определенное мнение по поводу компетенции на определенных должностях. По мере проведения анализа необходимых навыков каждый банк найдет свои источники относительно обязательности определенных навыков. Ниже приведен классификатор знаний и навыков «Чейз Манхэттен Бэнк».

КЛАССИФИКАТОР ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В БАНКОВСКОЙ РАБОТЕ (А-Л)

А — КОММУНИКАТИВНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

1. Знание методов индивидуального обучения и умение применять их для наставления (инструктажа) и развития (повышения квалификации) подчиненных.
2. Знание методов проведения собеседований с конторским персоналом или специалистами (управляющими) для отбора претендентов из числа обращающихся на фирму.
3. Знание иностранного языка и способность применять его на приемлемом уровне в деловых ситуациях.
4. Знание эффективных приемов составления речей и навыки их применения в устных выступлениях и презентациях.
5. Хорошее знание иностранного языка и способность общаться на языке в различных деловых ситуациях и в рамках культурной программы.
6. Хорошее знание приемов написания отчетов и навыки эффективного применения этих приемов при подготовке письменных отчетов.
7. Хорошее знание методов интервьюирования и умение проводить собеседования с различными категориями персонала, включая претендентов на должности в среднем звене и высших должностных лиц, демонстрируя при этом обоснованность суждений рекомендательного характера или правильность окончательных решений, касающихся отбора.
8. Владение методами продажи (идеи, товара, услуги) и умелое их применение во время непосредственного контакта с клиентами.
9. Хорошее владение методами индивидуального и профессионального консультирования и собеседований для оказания помощи подчиненным или другим работникам.
10. Хорошее владение методами ведения переговоров, используемое как при обсуждении сделок вне банка, так и для работы с другими подразделениями банка.
11. Хорошее знание приемов составления инструктивных материалов, раскрывающих процедуры, применяемые в банке, и политику банка.

12. Хорошее знание методов обучения и мотивации в учебной аудитории и способность эффективно их применять.

13. Профессиональное владение навыками письменного творчества, применяемыми в журналистике, обучении и т.п.

14. Профессиональное владение различными техническими средствами в обучении и в передаче информации.

15. Профессиональное знание методов консультирования по процессу и способность применять их в различных ситуациях.

В — УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

1. Общее представление об управленческих концепциях и умение применять это знание в конкретных условиях занимаемой управленческой должности.

2. Общее представление о программах оценки конторского и управленческого персонала, применяемых в банке, и умение использовать их в качестве инструмента эффективного управления человеческими ресурсами.

3. Знание внутрибанковских систем организации заработной платы и социальных программ и процедур, необходимых для управления ими.

4. Знание методов отбора и назначения на должность в банке конторского и управленческого персонала.

5. Знание характеристик должностей (должностных требований) как конторских, так и управленческих и профессиональных, а также владение приемами (навыками) заполнения соответствующих вакансий.

6. Знание метода тарификации должностей, применяемого в банке, и умение составить должностные описания, используемые при тарификации.

7. Знание кадровой политики и практики банка и понимание философии, положенной в их основание, а также вероятного применения в конкретных ситуациях. (Примечание: обычно это знание отмечают как необходимое для управленческих должностей с общей линейной ответственностью.)

8. Знание политики банка в отношении попыток юнионизации (создания профсоюзов), исходящих извне.

9. Хорошее знание организационной структуры банка и важнейших межотдельских взаимодействий.

10. Хорошее знание кадровой политики банка и практики решения кадровых вопросов, позволяющее применять их в управлении конторским и/или управленческим персоналом, а также направлять других в этих вопросах. (Примечание: обычно это знание отмечают как необходимое для управленческих должностей, отвечающих за управление человеческими ресурсами, и для должностей специалистов по предоставлению управленческих услуг (консультированию).)

11. Хорошее знание различных рынков рабочей силы, применяемой в банке, и умение анализировать эти рынки с точки зрения перспективности и сравнительной привлекательности для банка.

12. Хорошее знание истории заключения коллективных договоров и профсоюзного движения, а также умение дать профессиональную консультацию и сориентировать руководителей банка в том, как вести себя в отношении попыток юнионизации, исходящих извне.

13. Хорошее знание содержания различных категорий конторских должностей, имеющих в банке (отделе банка), и способность анализировать их с точки зрения предъявляемых требований для уточнения таковых, определения потребности в найме персонала и потребности в обучении и переподготовке.

14. Хорошее знание содержания различных категорий управленческих должностей банка или отдела и умение анализировать их с позиции квалификационных требований в целях определения кандидатов на должности, подготовки карьерных планов.

15. Хорошее знание учебных программ банка и составляющих их модулей, их приложимости к профессиональному развитию персонала банка для подготовки кандидатов на продвижение.

16. Хорошее знание систем оплаты и социальных программ, применяемых в банке, позволяющее обеспечить эффективное управление ими из центра или предоставление необходимых консультативных услуг.

17. Профессиональный уровень знаний современных методов разработки и формирования учебных программ, включая способность установить квалификационные потребности в части конкретных умений и навыков, а также профессиональный уровень их внедрения.

18. Профессиональное знание методов эффективного набора кадров и способность применить это знание для выявления работников с высо-

кими профессиональными и личными качествами для комплектования ими штата банка.

19. Профессионально развитая способность завязывать контакты, действуя на рынках рабочей силы различных типов, с тем чтобы привлечь кандидатов на открывающиеся в банке вакансии.

20. Профессиональный уровень знания различных систем оплаты и социальных программ, применяемых в банке, умение правильно осмыслить заложенные в них принципы и интерпретировать их применительно к конкретно возникающим ситуациям в области оплаты.

21. Профессиональное знание различных систем оплаты («пакетов вознаграждений»), применяемых в банковском деле, и умение анализировать «пакет» банка по отношению к ведущим программам, действующим в этой сфере бизнеса.

22. Профессиональное знание различных методов планирования людских ресурсов, используемых в банковском деле, и в случае необходимости способность применить творчески эти знания для планирования людских ресурсов в банке или отделе.

23. Профессиональное знание теории и практики организационного анализа и построения («проектирования») организаций, включая управленческие концепции, способность применить их в решении конкретных организационных проблем банка с учетом реальных хозяйственных планов.

24. Профессиональный уровень знания теории методов тарификации должностей в банке в процессе их применения — понимание содержания должностей, относящихся к различным классам и категориям.

С — БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

1. Знание концепций бухгалтерского учета, понимание финансового баланса и других общепанковских финансовых документов.

2. Знание аудиторской практики и процедур ревизии и умение работать вместе с внутренними и внешними аудиторами при проведении регулярных проверок документации и систем учета.

3. Доскональное знание системы управленческой отчетности и ее влияние на построение финансовых отчетов.

4. Доскональное знание передовой практики бухучета и принципов, применяемых американским институтом дипломированных государственных бухгалтеров.

5. Доскональное знание методов и процедур внутреннего аудита и умение применять его при выполнении стандартных аудиторских проверок ведения документации и учета.

6. Хорошее знание технических аспектов калькуляции затрат, в той мере, в какой оно необходимо для построения, оценки, анализа и пересмотра нормативов затрат.

7. Доскональное знание принципов бухгалтерского учета в других странах, применяемых в коммерческих и /или государственных организациях, и умение применить их в анализе финансовых отчетов зарубежных организаций.

8. Хорошее понимание систем финансового контроля в банке и связанных с ней систем бюджетирования и учета прибылей, а также способность использовать это знание в анализе планов прибылей подразделений банка.

9. Доскональное знание техники составления бюджетов организационных подразделений и внесения в них изменений и умение подготавливать и отслеживать бюджетную информацию.

10. Понимание концепции бюджетной ответственности и умение перевести это понимание в конкретные содержательные оценки бюджета, а также умение проводить текущие сопоставления выполнения бюджета в сравнении с плановым.

11. Доскональное знание систем внутрибанковского автоматизированного бухгалтерского учета, умение приложить его к ведению учета и к подготовке отчетов.

12. Профессиональное знание принципов бухгалтерского учета в других странах и умение применить их при составлении финансовых отчетов о зарубежных финансовых операциях банка.

13. Профессиональное знание стандартных методов бухгалтерского учета и счетоводства, применяемых в США, включая ведение Главной книги, и умение применить в качестве эксперта эти знания в подготовке финансовых отчетов банка.

14. Профессиональный уровень знания передовой практики бухгалтерского учета и принципов деятельности зарубежных организа-

ций, осуществляющих бухгалтерский учет, включая зарубежную практику.

15. Профессиональный уровень знания теории аудита, анализа сделок, методов двойной записи в бухгалтерии для защиты от злоупотреблений и ошибок и умение применить эти знания в разработке процедур внутреннего контроля.

16. Профессиональное знание систем и процедур, лежащих в основе финансово-бюджетных информационных систем банка, и умение поддерживать в работоспособном состоянии существующие системы и разрабатывать новые системы и отчеты.

D — МАРКЕТИНГ, ЗНАНИЕ ПРОДУКТА И УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРОДУКТУ

1. Знание основных экономических целей банка (уровня прибыли) для интеграции их с маркетинговыми целями отдела и индивидуальными.

2. Доскональное знание всего набора предлагаемых банком услуг как в части предоставления займов, так и иного рода для их непосредственного (путем личных контактов) маркетинга.

3. Доскональное знание всего набора продуктов, связанных с предоставлением займа банком и при его участии как на внутреннем, так и на внешнем рынках для осуществления прямого маркетинга клиентам банка.

4. Доскональное знание подходящих клиентам коммерческих и не-займовых продуктов/услуг банка и предоставляющих их операционных подразделений для осуществления прямого маркетинга клиентам банка.

5. Хорошее понимание подхода, используемого для идентификации потребностей и приоритетов клиентуры, умение соединить банковские услуги и продукты с этими потребностями.

6. Хорошее знание методов продажи в процессе личных контактов, включая подготовку клиента, презентацию и сопровождение, умение применить эти навыки при продаже услуг клиентам банка.

7. Хорошее понимание принятых в банке процедур ценообразования на продукт и определения уровня рентабельности в целях установления структуры цены на новые или существующие продукты и/или оценки рентабельности существующих продуктов и услуг.

8. Доскональное знание конкретного вида банковского продукта или услуги (например, управление наличностью, финансирование лизинга, электронное обслуживание клиентуры и др.) и предоставляющих их операционных подразделений для осуществления управления продуктом и/или прямого маркетинга клиентам банка.

9. Доскональное знание методов воздействия на людей через различные каналы коммуникации и знание конкретных характеристик различных каналов из числа доступных.

10. Доскональное знание методов исследования рынка и умение проводить исследования при разработке новых продуктовачая с зарождения идеи, разработки опытного образца, проведения рыночных исследований, упаковки продукта и кончая планированием и организацией кампании по сбыту, установлением цен и проведением необходимого сопровождения для оценки восприятия нового продукта рынком.

11. Доскональное знание психологии торговли, включая знание методов воздействия на различные демографические группы.

12. Доскональное знание различных продуктов и услуг, связанных с недвижимостью и предлагаемых банком для маркетинга этих продуктов физическим и юридическим лицам.

13. Доскональное знание одной или нескольких услуг из области трастовых и инвестиционных операций, предлагаемых банком, в интересах успешного маркетинга этих услуг клиентам банка или в интересах эффективного управления ведением счетов.

14. Доскональное знание методов анализа конкурентных позиций конкретного набора продуктов в интересах управления продуктом или общего хозяйственного планирования.

15. Профессиональное знание методов и технологии маркетинга и стимулирования товаропродвижения, включая методы пробных продаж, умение применить эти знания при подготовке и запуске кампании по сбыту.

Е — ОПЕРАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ ОПЕРАЦИИ ФИЛИАЛОВ, И УПРАВЛЕНИЕ ВЕДЕНИЕМ СЧЕТОВ

1. Знание операционных процессов и процедур одного или нескольких операционных подразделений или групп отдела операций и умение

взаимодействовать с ними в качестве пользователя для инициирования сделок и разрешения возникающих проблем.

2. Знание операционных процедур в филиале и умение отслеживать сделки по всей операционной системе.

3. Знание всех форм, документов и процедур, касающихся ведения счетов по международным коммерческим займам в банке.

4. Знание всех форм, документов и процедур, касающихся ведения счетов по внутренним коммерческим займам в банке.

5. Знание всех форм, документов и процедур, касающихся ведения внутренних счетов по розничным займам или депозитных счетов в банке.

6. Знание всех форм, документов и процедур, касающихся ведения счетов по международным розничным займам или международных депозитных счетов в банке.

7. Доскональное знание технических аспектов функционирования одного или более операционных подразделений в отделе операций, включая знание соответствующих услуг, в том числе всей относящейся к ней документации, а также процедур и практических приемов. В необходимых случаях — также умение контактировать с другими подразделениями отдела и банка в целом для инициирования и оформления сделок, решения возникающих проблем и предоставления консультаций и советов должностным лицам и клиентам банка.

8. Доскональное знание методов производственного планирования и умение рассчитать производственную мощность, задать трудовые нормативы и дать прогноз объема производства на краткосрочную перспективу.

9. Доскональное знание операционных процедур и методов, применяемых филиалами на территории США, и умение эффективно управлять процессом оформления и ведения операций по сделкам.

10. Доскональное знание новых и подверженных изменениям методов ведения операций филиалов и умение анализировать потенциальную пригодность этих методов и процедур в рамках системы, используемой данным филиалом.

11. Доскональное знание одного или нескольких элементов ведения операций с кредитными карточками и умение применить это знание для

эффективного оформления сделок, включая ведение записей, выставление счетов и /или сбор денежных средств.

12. Доскональное знание инструментов, операционных процедур и правовых требований, относящихся к ведению счетов по международным и/ или внутренним коммерческим займам и депозитам.

13. Доскональное знание инструментов, операционных процедур и правовых требований, относящихся к ведению счетов по международным и/ или внутренним розничным займам и депозитам.

14. Доскональное знание методов и процедур сбора денежных средств по розничным займам, соответствующей документации и правовых требований.

15. Доскональное знание процесса и процедур управления ведением доверительных счетов компаний и инвестиционных счетов, включая понимание механизма внутриорганизационных систем, обслуживающих эти счета в целях эффективного управления.

16. Доскональное знание одной или нескольких фаз операционных процедур или процессов финансов, по Беркли, или факторов Шапиро и умение эффективно управлять с использованием этих систем оформлением и ведением операций по сделкам.

F _ СИСТЕМЫ И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ

1. Знакомство с методами проектирования систем переработки информации и умение применить эти знания в процессе общения со специалистами в области, системотехники в качестве заказчика-потребителя создаваемой компьютеризованной системы.

2. Знакомство с методами и языками программирования на ЭВМ и умение применить эти знания к решению хозяйственных задач.

3. Знание одной или нескольких информационных систем, применяемых во внутрибанковском управлении, в целях получения самостоятельно необходимых данных и/или регулярного ввода таких данных в систему.

4. Знание одной или нескольких операционных систем (по займам, депозитам, ценным бумагам и т.д.), применяемых в банке, и умение отслеживать сделки с их использованием в целях лучшего взаимодействия с различными уровнями банка в интересах снижения ошибок и пре-

дотворачивания возможности появления проблем или в целях инициирования сделок с этой выгодной позиции.

5. Знание возможностей электронной обработки данных и соответствующего оборудования, их использование в банке.

6. Доскональное знание различных операционных систем по займам и/или депозитам и умение взаимодействовать с этими системами для оформления и ведения операций по сделкам.

7. Доскональное знание одной или нескольких систем обработки ценных бумаг, используемых банком, и умение взаимодействовать с этими операционными системами для оформления и ведения операций по сделкам.

8. Доскональное знание новых разработок в электронике, компьютерной технике и математическом обеспечении профиля, применяемого в банке, включая их готовность, цену, требования, предъявляемые к установке, функционированию и условиям эксплуатации и ремонта.

9. Доскональное знание политики банка в части ведения записей и их хранения, защиты важной информации через систему внутреннего контроля и механизм аудиторских проверок.

10. Доскональное знание информационных ресурсов банка, а также потенциальной ответственности, предусмотренной законом и договорными отношениями с работодателем, за несанкционированное использование информации.

11. Профессиональный уровень знания методов проектирования систем, включая умение помочь идентификации потребностей пользователя и рассчитать затраты и выгоды.

12. Профессиональный уровень знания методов проектирования систем и умение применить это знание при создании новых систем или модификации существующих.

13. Профессиональное знание одной или нескольких компьютеризованных систем, действующих в банке, необходимое для повседневной эксплуатации и поддержания в работоспособном состоянии, включая ремонт.

14. Профессиональный современный уровень знания языков и методов программирования на ЭВМ и умение приложить эти знания к широкому кругу задач.

G — ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ. ОБЩЕЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Знание внутривнутриполитических и социально-экономических условий ведения бизнеса.

2. Представление о политической и экономической ситуации в ведущих странах мира.

3. Представление о процессе хозяйственного планирования и умение использовать его для установления конкретных целей, стратегий и тактики.

4. Доскональное знание хозяйственного климата, включая силы, влиявшие и влияющие на прошлые, настоящие и будущие тенденции, умение интегрировать эти знания в анализ конкретной отрасли или компании.

5. Детальное представление о политических и экономических условиях одной или более стран, помимо США, и при необходимости умение анализировать и прогнозировать вероятные изменения.

6. Доскональное знание первичных факторов, влияющих на характеристики рынка коммерческого, и демографические характеристики рынка розничного, включая соответствующие процессы, происходящие в данном секторе рынка.

7. Детальное знание привычек клиента в части расходования средств и их сбережения, включая знание тенденций, а также и сил, оказывающих влияние на последние.

8. Детальное знание хозяйственного климата и рыночных условий конкретной отрасли (например, аэрокосмической, судостроительной, коммунальных услуг, нефтяной и т.д.), включая знание сил, воздействующих на настоящие и будущие тенденции, а также влиявших на динамику в прошлом.

9. Детальное знание процесса установления целей для осуществления ежегодного планирования, а также составления долгосрочных планов функционирования производственного подразделения банка.

10. Детальное знание среднесрочных хозяйственных планов банка или подразделения.

11. Профессиональное знание внутривнутриполитических и экономических условий и умение прогнозировать изменение этих условий на ближайший плановый период.

12. Профессиональное знание экономической теории, а также практический опыт экономических исследований и составления письменных отчетов по результатам исследований.

13. Профессиональное знание инструментов и методов эконометрики и умение применять их при построении моделей и экономическом прогнозировании.

14. Профессиональное знание методов хозяйственного планирования и новейших разработок в области этих методов, умение применить эти знания к разработке бизнес-планов или для консультирования других специалистов и руководителей банка, осуществляющих такое планирование.

Н — НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ, ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРАВО И ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

1. Знание хозяйственного права, включая нормы, являющиеся следствием договорных отношений, коммерческих контрактов, умение применять эти знания при заключении деловых сделок.

2. Знание законов и нормативных документов, регулирующих случаи неплатежеспособности и банкротства.

3. Знание американского налогового законодательства, а также зарубежного законодательства в той части, которая может касаться банка, и умение применить это знание при продаже услуг и установлении цены на услугу банка.

4. Знание законов и нормативных актов, касающихся акционерной собственности банка, слияний и приобретений.

5. Знание различных федеральных, местных законов и нормативных актов и законов штатов, применимых к предоставлению потребительских кредитов и/или дилерских займов, включая законодательство и практику по вопросам учета векселей, и умение применить это знание во взаимоотношениях с клиентами.

6. Знание законов и нормативных актов, касающихся налогов на недвижимость, в том числе знание правительственных агентств, издающих нормативные документы или устанавливающих другие ограничения в этой области.

7. Знание законов, включая налоговое регулирование, оказывающих общее влияние на ведение банком своего бизнеса вне США.

8. Знание основных тенденций в трудовом законодательстве и законодательстве, регулирующем социальные вопросы.

9. Доскональное знание нормативных актов Федеральной резервной системы, правил Ассоциации Нью-Йоркской расчетной палаты, и их применение к работе с чеками, сбору задолженности, денежным трансфертам, работе с ценными бумагами и т.д.

10. Доскональное знание законов и практики, влияющих на фидуциарные отношения, включая инвестиции, бухучет и налоговое регулирование.

11. Доскональное знание статусов (федерального и штатов) в том, что касается страхования, торговли и установления цены на государственные ценные бумаги.

12. Доскональное знание налогового законодательства, регулирующего управление трастами.

13. Доскональное знание требований закона и регулирующих нормативных актов в части размещения новых филиалов.

14. Доскональное знание федеральных, штатных и местных нормативных актов налогового законодательства и их приложение к конкретным хозяйственным ситуациям.

15. Доскональное знание истории вопроса в области законодательства по социальным вопросам, его современного состояния и тенденций на будущее для обеспечения соответствия деятельности банка его положениям и предоставления необходимых консультаций высшему руководству.

16. Доскональное знание трудового законодательства в той части, которая касается банковских служащих, в частности, оплаты труда, социального страхования и законодательства о технике безопасности и условиях труда.

17. Доскональное знание законов о банкротстве и неплатежеспособности и умение применить это знание при ведении дел о неплатежеспособности клиентов, близких к неплатежеспособности, или клиентов, уже признанных банкротами.

18. Доскональное знание законов, применяемых при взимании налогов на недвижимость, и умение применить это знание к конкретным хозяйственным ситуациям.

19. Доскональное знание законов и нормативных актов, определяющих налоговые обязательства компании по американскому законодательству и умение применить это знание для достижения более выгодных условий налогообложения банка.

20. Доскональное знание законов и нормативных актов, определяющих обязательства банка по уплате налогов в других странах, где функционирует банк, и умение применить знание для достижения более выгодных условий налогообложения банка.

21. Доскональное знание нормативных актов и порядка административного регулирования вопросов оформления запросов на возврат части уплаченных налогов в США и зарубежных странах, умение применить эти знания, с тем чтобы обеспечить полное соответствие всем предусмотренным процедурой требованиям.

22. Доскональное знание законов, влияющих на слияния и приобретения, как внутри США, так и за рубежом, в целях реализации стратегий расширения и диверсификации или в целях содействия клиентам банка в реализации их планов приобретений.

23. Профессиональный уровень знания процессуальных требований судопроизводства (федерального, местного и штатов).

24. Профессиональный уровень знания законодательства о корпорациях, соответствующий уровню опытного юриста, и умение применить эти законы при разрешении правовых вопросов банка или других корпораций.

I _ КОММЕРЧЕСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

1. Знание концепций и методов анализа финансовых отчетов и коммерческого кредитования.

2. Знание факторинга, включая типы предоставляемых услуг и типы финансирования, и основных групп клиентуры и структуры тарифов.

3. Знание методов составления финансовых отчетов и кредитного анализа, применимых к коммерческим банкам, страховым компаниям, инвестиционным банкам и брокерским фирмам, страховым учреждениям и/или правительственным организациям.

4. Знание и понимание теорий финансов корпораций и их приложений к коммерческим, промышленным фирмам или государственным организациям.

5. Знание агентств в США и зарубежных, занятых обеспечением международной торговли, включая понимание на рабочем уровне содержания их услуг и нормативных актов.

6. Детальное знание концепций коммерческого кредита и умение приложить их к анализу и оценке величины риска в коммерческом кредитовании.

7. Детальное знание различных организаций и правительственных агентств, вовлеченных в поддержку малого бизнеса, и венчурных предприятий, создаваемых представителями различных меньшинств, функций каждого из этих учреждений и их практики.

8. Детальное знание бухгалтерского учета и методов составления финансовых отчетов и кредитного анализа, приложимых к коммерческим банкам, страховым компаниям, инвестиционным банкам и брокерским фирмам, страховым компаниям и/или правительственным организациям.

9. Детальное представление о правительственных структурах федерального, штатного и местного уровней, а также о механизме их взаимодействия, о факторах, определяющих их способность к мобилизации денежных средств (через фонды), и условиях, влияющих на оценку ими ценности кредитных услуг в целях проведения кредитного анализа, предшествующего предоставлению займа.

10. Детальное знание финансовой практики корпораций, включая полное понимание всех применимых в настоящее время форм долговых обязательств и всех источников капитала.

11. Детальное знание развивающихся теорий финансов корпораций и соответствующей практики и приложение их к банку и его клиентам.

12. Детальное знание содержания и состава портфеля коммерческих займов банка с точки зрения риска и ликвидности в интересах управления портфелем заказов.

13. Детальное знание бухгалтерского учета в финансовых компаниях США, ratio анализа и процедур отчетности в интересах управления финансами компаний — клиентов или анализа риска кредитования.

14. Детальное знание факторинга, включая практику, финансовые механизмы, процедуры сбора задолженности и требования по составлению отчетности.

15. Детальное знание инструментов и механизмов коммерческого или потребительского кредитования под гарантии, включая знание документации и нормативных регулирующих актов.

16. Доскональное знание механизма финансирования международной торговли (аккредитивной формы расчетов, *acceptance financing*, *outward dollar bill financing* и умение анализировать связанный с этим риск и рекомендовать в тех случаях, где это целесообразно, соответствующие финансовые пакеты.

17. Детальное знакомство с деятельностью правительственных агентств и других организаций, связанных с ведением международной торговли, в частности Экспортно-импортного банка, Агентства международного развития АЮ, Всемирного банка и других, включая знание их функций, нормативных актов и процедур (порядка деятельности), в целях ведения с ними дел или консультирования других специалистов и менеджеров по характеру и условиям предоставления услуг этими организациями.

18. Детальное знание методов *of commodity financing* соответствующих государственных рынков и нормативных актов, регулирующих международную торговлю.

j _ ФИНАНСЫ НЕДВИЖИМОСТИ

1. Знание брокерского дела в сфере недвижимости и финансовых рынков ипотеки, воздействующих на них экономических тенденций, фирм и индивидов, занятых этой деятельностью.

2. Знание правовых аспектов *foreclosure*, включая существующие практику и процедуры.

3. Знание продуктов и операций *Real Estate I. T.* и влияющих на них тенденций в области экономики.

4. Доскональное знание факторов, определяющих цену недвижимости, включая *yardsticks for comparison* и умение применить это знание к анализу стоимости недвижимости, связанной с потенциальным финансовым соглашением.

5. Доскональное знание документации, необходимой для разного рода сделок по финансированию операций с недвижимостью, осуществ-

вляемых при участии банка, включая соответствующие производственные и административные аспекты.

6. Доскональное знание процедур и практики банка по отношению к обеспечению секретности при хранении документации, касающейся сделок с недвижимостью.

К—УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

1. Знание инструментов денежного рынка, доступных для инвестиций физических лиц, а также деловых предприятий малого размера, и умение приспособить эти инструменты к индивидуальным потребностям потребителей.

2. Знание структуры основных государственных и частных рынков ценных бумаг и умение разбираться в силах, вызывающих изменения в процентных ставках, и в структуре цены на этих рынках.

3. Знание рынка евродолларов и техники осуществления финансирования клиентов за рубежом, а также основных сил, влияющих на рынки, в целях обеспечения консультирования клиентов.

4. Наличие представлений об операциях, проводимых Казначейством США и Федеральной резервной системой (ФРС), о принятых в них процедурах и о практике их деятельности.

5. Доскональное знание нормативных актов и процедур, применяемых в операционной деятельности ФРС и Казначейства в целях взаимодействия с этими агентствами по делам банка.

6. Доскональное знание различных типов государственных ценных бумаг, включая бумаги федеральных агентств, ценные бумаги штатов и муниципалитетов.

7. Доскональное знание федеральных структур, структур штатов и местных структур, факторов, влияющих на их способность мобилизовать средства, и условий, воздействующих на оценку ими кредита, с тем чтобы извлечь выгоды из участия в подписке на ценные бумаги.

8. Доскональное знание процедур подписки на ценные бумаги.

9. Доскональное знание различных видов ценных бумаг, выпускаемых корпорациями, в которые возможны инвестиции как корпораций, так и физических лиц, а также основных факторов, определяющих их оценку.

10. Доскональное знание статистических методов, приложимых к оценке стоимости акционерного капитала и измерению результатов деятельности, и умение применить эти методы в подходящих случаях.

11. Доскональное знание законов и нормативных актов, регулирующих заключение и оформление сделок с ценными бумагами.

12. Доскональное знание и понимание рынков евровалюты и методов осуществления финансирования за рубежом, включая знание налогов.

13. Доскональное знание инструментов денежного рынка, которыми может пользоваться банк в осуществлении инвестиций, включая структуру ставок и силы, на них влияющие.

14. Профессиональный уровень знания. Понимание теорий управления банковским портфелем (инвестиций) и умение применить их к управлению банковским портфелем ценных бумаг.

15. Профессиональный уровень понимания теорий управления корпоративным портфелем и умение приложить их к хозяйственным ситуациям.

16. Профессионально развитые навыки осуществления контактов с торговыми представителями банковских инвестиционных фирм и брокерских фирм, а также с представителями других крупных институциональных инвесторов и понимание их концепции продаж.

17. Профессиональное знание структуры рынков федеральных и/или муниципальных государственных ценных бумаг и умение анализировать эти рынки в части изменения сил, на них воздействующих, и их вероятного влияния на банк.

18. Профессиональный уровень знания основных рынков ценных бумаг и понимание основных сил, на них воздействующих, чтобы обеспечить основу инвестиционного анализа и управления.

19. Профессиональная способность осуществлять контакты с зарубежными брокерами, знание на рабочем уровне их методов и процедур, а также умение активно взаимодействовать с ними в биржевых сделках.

20. Профессиональный уровень знания методов торговли на зарубежных фондовых биржах, структуры процентных ставок, арбитража и т.д., включая соответствующие законы и нормативные акты.

21. Профессиональное знание методов анализа ценных бумаг и умение применить это знание при оценке ценных бумаг.

22. Профессиональное знание требований к заключению и оформлению сделок с ценными бумагами, включая «уличные процедуры».

L — СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ

1. Общее понимание возможностей математического моделирования и их применения для анализа и принятия решений.

2. Общее представление о строительных планах и чтении чертежей в целях ведения переговоров с клиентами, осуществляющими строительство.

3. Доскональное знание и понимание архитектурных проектов и чтение чертежей для работы со строителями и архитекторами по проектам банка.

4. Доскональное знание в области инженерного дела, включая практическое знание архитектуры и конструирования, для эксплуатации комплекса зданий.

5. Профессиональное знание и опыт в области математики и статистики с упором на моделирование и теорию принятия решений.

6. Профессиональное знание в области библиотечного дела, делопроизводства и микрофильмирования.

7. Профессиональное знание в области осуществления закупок и снабжения, умение применить это знание в реализации программы закупок для банка.

8. Профессиональное знание и опыт в специальных технических областях для консультирования линейных руководителей банка, осуществляющих предоставление займов в той или иной конкретной отрасли, по вопросу состояния дел и тенденций развития отрасли.

9. Профессиональные знания филантропии и деятельности разного рода добровольных организаций, включая налоговые вопросы, знание программ в области общественных связей, осуществляемых другими компаниями.

10. Профессиональное знание методов выявления злоупотреблений с кредитными карточками и методов контроля.

11. Профессиональное знание и опыт в области проведения расследований уголовного характера и нарушений режима с упором на рас-

крытие преступлений против финансовых институтов, включая знание на рабочем уровне современных систем сигнализации.

12. Профессиональное знание систем связи, включая соответствующее оборудование.

13. Профессиональный опыт в области страхования, включая знание источников, процедур, налоговых условий, применительно к банку, и умение приложить это знание в управлении банковской программой страхования.

14. Профессиональное знание и опыт в области медицины на уровне, необходимом для получения практики в штате Нью-Йорк, со специализацией на медицинской практике в промышленности.

15. Профессиональные знания в области множительных и копировальных систем, включая осведомленность о предстоящих нововведениях в этой области и их возможном приложении в условиях банка.

16. Профессиональные контакты с ключевыми фигурами в законодательной ветви власти и их советниками в целях создания гарантий того, что позиции банка «Чейз Манхэттен» приняты во внимание при разработке законодательства по принципиальным вопросам.

17. Профессиональные контакты с должностными лицами и персоналом на федеральном, штатном и местном уровнях с целью поддержания информированности о том, что происходит в областях, которые могут повлиять на «Чейз», и чтобы заручиться их помощью в решении проблем внутренней безопасности и охраны.

Основная роль в этой работе должна принадлежать линейным руководителям. Работники службы управления персоналом могут играть здесь важную, но дополнительную роль.

Спецификация работы призвана помочь: составить рекламные объявления; оценить кандидатов, когда они подают свои заявления; оценить кандидатов во время собеседований; оценить свой штат сотрудников.

Приведем примерный перечень вопросов, используемых для анализа содержания работы:

А. Контрольный список вопросов для описания работы

1. Название работы.

2. Организационные данные:

- название компании;
- подразделение;
- месторасположение;
- руководитель;
- отчетность
- находятся в прямом подчинении работника.

3. Краткое содержание работы: цели и задачи.

4. Основное содержание работы:

- задачи (обязанности);
- регулярность;
- относительная важность, оборудование/приемы работы, размер ответственности.

5. Условия труда:

физические условия, рабочие часы, дни и отпуска;
социальные условия;
экономические условия.

3. Другая информация:

возможности продвижения;
возможные перемещения;
обучение (возможности развития) навыкам;
возможности расширения содержания работы.

7. Стандарты выполнения работы: конкретные цели, ожидания, стандарты оценки.

8. Индивидуальные требования: физические и психологические характеристики, требуемые от индивидуума при выполнении работы.

Б. Контрольный список вопросов, используемых для составления спецификации работы

1. Название работы.
2. Общее изложение обязанностей.
3. Требуемый уровень образования:
 - базовое среднее;

- послевузовское образование/профессиональная квалификация;
 - среднее специальное;
 - диплом по специальности.
4. Необходимость опыта аналогичной или родственной работы для лица, поступающего на работу:
- не требуется никакого;
 - меньше 3 месяцев;
 - от 3 месяцев до 1 года;
 - > от 1 до 3 лет.
5. Плотность контроля, требуемого на данной работе:
- постоянный контроль;
 - несколько раз в день;
 - периодический;
 - ограниченный контроль;
 - минимальный или никакого.
6. Количество людей под началом работника (чел.):
- нет никого,
 - 1,
 - 2-5,
 - 6—20,
 - 21—50,
 - 51 и более.
7. Во сколько обойдется компании ошибка, допущенная работником (тыс. ден. ед.):
- меньше 50,0;
 - 50,0—200,0;
 - 200,0—1000,0;
 - 1000,0—10000,0;
 - больше 10000,0.
8. Как быстро может быть обнаружена ошибка:
- * ежедневно,
 - <• еженедельно,
 - * ежемесячно,
 - > ежеквартально,

- v ежегодно,
- нет механизма регулярной проверки.

9. Контакты с другими людьми по инициативе работника:

- постоянно, часто;
- периодически, никогда.

10. Круг контактов:

- в собственном подразделении;
- в других подразделениях;
- с поставщиками;
- с заказчиками;
- > с представителями власти;
- прочие.

11. Аспекты работы, требующие соблюдения конфиденциальности (секретности).

12. Опасные, вредные аспекты работы.

13. Требуемая инициатива и изобретательность.

С помощью понятия «должность» описывается круг задач, входящих в компетенцию конкретного лица. Совокупность всех должностей на предприятии, включенных в *штатное расписание*, показывает, сколько работников различной квалификации необходимо для выполнения производственных задач. Тем самым оно указывает на общую потребность предприятия в рабочей силе. Штатное расписание — это документ, фиксирующий расстановку кадров по рабочим местам и определяющий далее характер распределения работ. Пример штатного расписания одного из российских банков приведен ниже.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ БАНКА

Наименование структурного подразделения	Наименование должности	Кол-во штатных единиц
Аппарат управления	Председатель Правления	1
	Заместитель Председателя Правления	2
	Главный бухгалтер	1
	Управляющий делами	1
	Советник Председателя Правления	1
Служба внутреннего контроля	Начальник службы	1
	Специалист	1
Управление делами		
Секретариат	Секретарь-референт	1
Отдел по работе с персоналом	Начальник отдела	1
Курьерская служба	Курьер^	4
У четко-операционное управление		
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	Заместитель главного бухгалтера	2
	Начальник отдела	1
	Старший бухгалтер	1
	Бухгалтер	1
Операционный отдел	Начальник отдела	1
	Старший бухгалтер-операционист	1
	Бухгалтер-операционист	1
Отдел инкассации	Начальник отдела	1
	Кассир-инкассатор	12
Отдел кассовых операций	Начальник отдела	1
	Заведующий кассой	1
	Кассир	1
Отдел пластиковых карт	Начальник отдела	1
	Специалист	1
Отдел по работе с депозитарными ячейками	Начальник отдела	1
	Специалист	1
Отдел пассивно- активных операций	Начальник отдела	1
	Старший экономист	1
	Экономист	1
Отдел международных переводов и валютного контроля	Начальник отдела	1
	Старший экономист	1
	Экономист	1

Наименование структурного подразделения	Наименование должности	Кол-во штатных единиц
Информационно-аналитический отдел	Начальник отдела	1
	Заместитель начальника отдела	1
	Инспектор	2
Юридическое управление	Начальник отдела	
	Юрисконсульт	
	Юрист	
Отдел неторговых операций	Начальник отдела	
	Заместитель начальника отдела	
	Главный экономист	2
	Экономист	2
	Инспектор	2
	Менеджер	55
Отдел программного обеспечения	Кассир обменного пункта	250
	Начальник отдела	1
	Заместитель начальника отдела	1
	Программист	
Административно-хозяйственный отдел	Инженер	
	Начальник отдела	
	Водитель-экспедитор	
	Электрик	

Описания штатных единиц должны содержать следующую информацию:

- название штатной единицы (часто выделяется и служебный ранг, например руководитель отдела);
- начальник и подчиненный;
- цель штатной единицы;
- замещение штатной единицы;
- задача штатной единицы (установление границ ответственности);
- совместная работа с другими штатными единицами;
- требования к занимаемому должности (профессиональные, персональные).

При анализе содержания выполняемых работ осуществляется взаимоувязка содержания работ с их организацией и необходимым для выполнения рабочим временем. За основу простейшей организационной системы берется комплекс из трех элементов: предмет, орудие труда, работник. Устанавливаются связи между ними: связи между орудием (машиной) и предметом труда — технологические операции; связи работника с орудиями и предметами труда (его трудовые действия с ними). Эта система представляет собой в пространстве рабочее место, а во времени — трудовой процесс. Сам трудовой процесс — это совокупность действий работника или группы, направленных на целесообразное изменение предметов труда, выполняемых на рабочих местах.

Комплектование работников в соответствии с требованиями к подразделению

Как только завершена стадия структурирования подразделения и учреждения, определены функции и основные обязанности и структурированы рабочие места и должности, необходимо начинать заполнение этих должностей и подразделений работниками, которые имеют необходимые навыки и правильное отношение к своим обязанностям или способны овладеть этими требуемыми навыками и выработать необходимое отношение к делу.

В существующих отделах и службах новое назначение будет проходить в основном в рамках существующего рабочего коллектива, хотя это может потребовать некоторого перемещения отдельных работников, поскольку они уже более или менее достаточно квалифицированы, чтобы выполнять порученную им работу. Комплектование новых подразделений будет отличаться от вышеупомянутых процедур только тем, что придется начинать с нуля. Когда мы проводим комплектование штатов на основе требований к каждому рабочему месту, нам необходимо провести тщательное планирование, оценку существующего положения и пробное распределение или перераспределение мест.

Необходимо рассмотреть штатное расписание каждого подразделения, определить количество необходимого персонала, ко-

торое потребуется исходя из требований к работе и предполагаемого объема нагрузки.

Затем определить характер и уровень необходимых навыков внутри каждой группы работников. Следует оценить навыки, результаты, возможности дальнейшего обучения и служебного продвижения или перемещения лиц, уже занимающих эти должности в настоящий момент. Эти первые три шага имеют высокую степень конкретности. Их выполнение требует вынесения серьезных суждений и решений.

Следующий, последний шаг, который предстоит сделать в этой связи, имеет, быть может, еще более важное конкретное значение: кто должен быть назначен на какую должность в этой новой организации. В идеале, мы хотели бы сохранить тех, кто уже работает в данном подразделении на тех же должностях, кто достаточно квалифицирован для выполнения своей работы, кого в течение небольшого отрезка времени можно было бы подготовить до уровня требований. Тех же, кто недостаточно квалифицирован или кого нельзя подготовить за приемлемо короткое время, должны будут перейти на должности, соответствующие их квалификации. В том случае, если таковых не окажется, им придется уйти из банка. Образовавшиеся таким образом вакансии будут заполнены продвижением сотрудников, обладающих или способных овладеть нужными навыками в соответствии с требованиями к их должности. Если таких работников не окажется в других подразделениях, их придется приглашать со стороны. Лишние работники должны быть освобождены от работы в банке.

Все это трудные решения, но выигрыш для всего учреждения от улучшения показателей работы может наступить только в результате значительного повышения общего уровня и перемещения части работников. Все допущенные здесь компромиссы либо замедлят, либо уменьшат, либо помешают внедрению усовершенствования. Основная проблема заключается в выборе: оставить всех бывших работников, сохранив и тех, кто явно лишний в банке, или улучшить работу банка, обеспечить возможность полного выполнения поставленных

перед ним целей. Цели эти не абстрактные, не теоретические. Обычно они включают возможность решения задач национального развития, обеспечив наиболее низкую стоимость заемных средств, защищая интересы вкладчиков и поддерживая платежеспособность банка.

К сожалению, часто требуется много времени, чтобы на каждом рабочем месте был работник, имеющий достаточно высокую квалификацию. Существующий уровень работников банков в большинстве своем неудовлетворительно низок. Рынок труда таких лиц крайне ограничен. Внутрибанковские ресурсы формирования необходимого уровня навыков в подавляющем большинстве банков незначительны. Но тем не менее всеми этими вопросами банкам необходимо заниматься вплотную.

Далее рассматриваются ключевые проблемы, связанные с обеспечением банка квалифицированным персоналом.

1.5. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА

Банк не может функционировать, если у его персонала отсутствует широкий спектр специализированных навыков и культуры, чтобы направить эти навыки на достижение специфических производственных результатов банка. Зачастую трудно определить, является ли существующий уровень навыков и отношений достаточным для обеспечения эффективной работы банка. Если нельзя определить адекватность имеющихся навыков и организационной культуры, усилия, направленные на их формирование, могут быть направлены в абсолютно несоответствующие сферы или, что бывает особенно часто, оказаться совсем бесполезными. И действительно, формирование навыков и развитие организационной культуры — это область наименее изученная и наименее обеспеченная ресурсами для изучения. Однако, несомненно, это также область самых серьезных забот и потребностей банка.

Существует относительное согласие о понимании термина «навыки», несмотря на то что разные люди по-разному могут описать навыки аудита, навыки управления и т.п. Однако, когда мы говорим «организационная культура», или «рабочая культура», или «институциональная культура», или «корпоративная культура» (что разными словами означает одно и то же), мы испытываем затруднения из-за неодинаковости понимания. Уточним эти понятия.

Организационная культура — это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью (рис.11).



Рис. 11. Влияние организационной культуры на поведение в организации

Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; регламентирует поведение человека,

дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Организационную культуру можно описывать в терминах *ценностей, норм и предметов материальной культуры*. Она воспринимается сотрудниками компании как *климат организации*, влияет на *стиль управления* и находит в нем свое выражение.

Ценности определяют, что считать важным. Это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. С позиции организации они выражаются во мнениях, что для организации хорошо, что очень хорошо, а что плохо и какой стиль поведения желателен. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и выяснению того, какие ценности имеют работники организации.

Нормы — это неписанные правила поведения, служащие неформальным указанием на то, как себя вести. Они подсказывают людям, чего от них ожидают, как себя вести, говорить и даже как одеваться. Нормы передаются либо из уст в уста, либо отношением к поведению, и сама реакция окружающих на их нарушение принуждает выполнять их. С помощью этих реакций можно существенно влиять на поведение работников.

Предметы материальной культуры — это видимые и осязаемые стороны организации. Это и окружающая работников обстановка, это и тон, и язык общения и деловой переписки, и манера обращения людей друг к другу в деловом общении, в том числе и по телефону, и приветствие клиентов и посетителей. Все это весьма показательно.

Климат в организации — это восприятие работниками организационной культуры. Его можно оценить, изучая взаимоотношения в коллективе.

¹ Управление персоналом. Учебник для вузов. М.:ЮНИТИ, 1998.

Стиль управления — это способ, с помощью которого руководитель добивается от работников достижения определенных результатов. Руководители могут быть автократичными или демократичными, мягкими или грубыми, требовательными или всепрощающими, ниспровергателями или консерваторами, ориентированными на выполнение задания или на людей, жесткими или гибкими, участливыми или равнодушными, дружелюбными или холодными, взвинченными или расслабленными, сторонниками политики директив или невмешательства. Их поведение зависит отчасти от них самих - их природных наклонностей, отчасти от того примера, который подают им их собственные руководители, и отчасти от ценностей и норм, принятых в организации.

Организационная культура может быть описана несколькими неформальными способами: «как люди выполняют свою работу», «как люди относятся к своей компании, к своему начальству, к своим коллегам, к своей работе», «что такое работать в компании». Несколько более строго организационная культура может быть охарактеризована как интегрированное представление о некоторых концепциях, ценностях, нормативах, стандартах, которые разделяются членами одной организации и которые оказывают значительное влияние на их поведение на рабочем месте.

Основные компоненты корпоративной культуры

- *Предположения* — что, по мнению работника, является правильным в организации.
- *Ценности* — что, по мнению работника, является важным в организации.
- *Стандарты* — как, предположительно, должен вести себя работник в конкретной ситуации.
- *Поведение* — ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой.

Концепции включают то, что работник считает правильным внутри организации, например, «продвижение основано на результатах вашей работы» или «продвижение основано на стаже работы и личных отношениях».

Ценности понимаются как что-то важное внутри организации. Например, важно изыскивать возможности, определять проблемы, вносить усовершенствования или важно поддерживать статус-кво и не вмешиваться ни во что.

Нормы, стандарты — это предполагаемое поведение работника в конкретной ситуации. Например, люди должны высказываться, предлагать идеи, критиковать идеи других или люди должны ждать, когда им скажут, что и как нужно делать.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную организационную культуру как на макро-, так и на микроуровне¹. Остановимся на следующих содержательных признаках организационной культуры.

- Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своего внутреннего состояния, другие поощряют его внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, в других — через индивидуализм).
- Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, телефонного права и открытости коммуникации, жаргон, аббревиатуры).
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа и спецодежда, деловой стиль, опрятность, косметика, прическа и пр.).
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация системы питания работников, включая наличие или отсутствие таковой, приносят ли работники еду с собой или вместе посещают кафе внутри или вне организации, дотация питания, продолжительность и т.д.).

См., например: *Вианский О.С., Наумов Л.И.* Менеджмент. Учебник для вузов. М.: Изд-во МГУ, 1995, с.325;

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Сояманидина Т.О. Организационное поведение. Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000, с. 185.

- Осознание и отношение к рабочему времени (степень точности, соблюдение временного распорядка).
- Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству), степень формализации отношений, получаемой поддержки.
- Ценности и нормы.
- Вера во что-то или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, отношение к коллегам, к клиентам, к конкурентам, к злу и насилию, влияние религии и морали).
- Процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы, опора на интеллект или силу, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях).
- ^Ж Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе, ответственность, качество работы, оценка работы и вознаграждение, продвижение по службе).

По этим характеристикам можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируются общие представления сотрудников об организации.

Конкретный набор концепций, ценностей и нормативов любой организации определяет поведение ее членов, т.е. ежедневные действия, предпринимаемые людьми в отношении своей работы. Известно, что продвижение по служебной лестнице, получение более высокого звания очень важно для большинства работников. Если они считают, что продвижение основано на результатах их работы, многие стремятся овладеть нормативами в работе, выполнять их. Но если они считают, что продвижение зависит от стажа работы и от отношений, они будут стараться ни во что не вмешиваться и заслужить благосклонность влиятельных лиц. Точно так же, если работники или руководители считают, что важно искать новые возможности для бизнеса или совершенствовать деятельность, определять проблемы и решать их, стремиться улучшать обслуживание клиентов, улучшать рабочие условия, они смогут сделать это. Но если они считают, что

важно сохранять статус-кво и держаться потише, тогда они будут поступать именно так.

Влияние набора характеристик культуры на результат деятельности организации совершенно очевидно. Организационная культура значительно влияет — отрицательно или положительно — и на поведение работника. Является ли руководитель простым администратором в своем подразделении, сосредоточено ли его/ее внимание на самой деятельности или на ее результатах, стремится ли он/она сохранить статус-кво, избегать ошибок, избегать решений, избегать проблем. Является ли руководитель просто «почтой», как называют в некоторых банках руководителей, которые довольствуются простой передачей работы вниз и решений вверх, или руководитель — лидер, определяет и стремится достичь приоритетных результатов, поднимает и решает вопросы, вносит усовершенствования, обучает персонал, формирует ресурсы для будущего. Все эти проблемы относятся к области организационной культуры.

Многие банки имеют культуру, не способствующую совершенствованию работы. Она уходит корнями в бюрократическую, монополистическую, некоммерческую эру, которая сейчас является основным препятствием для соответствия требованиям сегодняшнего дня в банковском деле.

Чтобы сформировать правильные навыки и выработать рабочую культуру в банке, мы должны провести пять основных мероприятий.

- Определить полный набор необходимых навыков и отношений.
- Определить индивидуальные и коллективные возможности работников, ресурсы и потребности развития,
- Ускорить, интенсифицировать и сконцентрировать обучение и подготовку в областях, которые обеспечат решение проблемы дефицита навыков и проблемы постоянно изменяющихся требований к необходимым навыкам, в частности в области развития навыков управления и основных функциональных навыков.

- Развивать рабочую культуру на всех уровнях организации, которая поддерживала бы возможность выполнения задач и целей банка.
- Приглашать на работу в банк лиц, имеющих очевидные способности к овладению необходимыми навыками и к выполнению работы в условиях существующих и развивающихся требований.

Развитие организационной культуры

В начале главы определено понятие «организационная культура», несомненно имеющая большое влияние на поведение руководителей и сотрудников, т.е. на показатели работы учреждения. Культура производства, не способствующая производительности, подавляет инициативу, снижает результаты работы, тормозит деятельность, направленную на совершенствование работы. Например, можно обеспечить надежные механизмы и обучение для руководителей оперативного планирования, но если в данной культуре планирование рассматривается как нечто необязательное, то и заниматься им никто не будет, или, что еще хуже, планирование может стать упражнением в бюрократии, бумажной операцией, не влияющей на результаты работы банка. У руководителей потом будет основание сказать: «Планирование нам не подходит». Точно так же менеджер может владеть средствами и иметь навыки управления проблемными займами, но если вся культура не приветствует активности в отношении этого типа кредитов, ни средства, ни навыки не будут использованы полностью.

Банки, которые провели тщательную оценку своей деловой культуры и обнаружили, что она отрицательно сказывается на работе банка, убедились, что необходимы активные меры для отказа от старой практики и создания новой культуры, которая позволила бы реализовать задачи банка и его стратегию. Но изменить культуру учреждения совсем не просто. Существующая культура — продукт развития на протяжении десятилетий, и она постоянно усиливается благодаря многим факторам: системе вознаграждений, системе заработной платы, системе аттестаций, программам обучения, нормативам в работе, стилю управления,

примерам, ежедневно демонстрируемым руководителями, клиентами, государственными организациями. Более того, если банк принимает работников со стороны только на самые низшие посты, а работают люди в банке всю свою жизнь, вновь пришедшие на работу знакомятся с культурой в самом начале своей карьеры. Но по мере того как они набираются опыта, укрепляются в них и ценности банковской культуры. Вскоре они сами становятся учителями, носителями данной культуры и передают ее новому поколению.

Но культура может и меняться, точно так же, как она когда-то складывалась и развивалась. Перемены в культуре, однако, не являются неизбежными, как полагают некоторые руководители. К сожалению, многие банки, видимо, шли в другом направлении, наверное, из-за монополистическо-бюрократического наследия, уходящего корнями в прошлое, которое характеризовалось сильным контролем, некоммерческим подходом, а может быть, и по другим причинам.

Важным начальным шагом в создании положительной организационной культуры следует считать полное понимание всеми работниками существующей культуры, ее истории, причин ее развития и устойчивости. Интервью с думающими и открытыми руководителями и рядовыми работниками, обсуждения в небольших группах могут помочь вскрыть четкую картину существующей культуры. Люди могут расходиться во мнениях по поводу влияния различных факторов на ее жизнестойкость, но и факторы эти можно выделить довольно четко. Только тогда, когда мы четко осознаем, где мы находимся и как мы тут оказались, мы можем начинать создавать новую культуру.

Важный первый шаг в ее создании — четкий ответ на вопрос: **какую культуру хочет иметь банк?** Не существует такой вещи, как универсально «правильная» культура. Страны отличаются друг от друга, и банки в этих странах различаются между собой. Поэтому каждый банк должен определить свою собственную культуру.

Перечислим основные параметры организационной культуры, позволяющие организации добиться успеха в деловом мире.

- Акцент на внешних (обслуживание клиентов) или внутренних задачах организации. Организации, ориентированные на потребности клиента и подчинившие этому всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике.
- Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования. Один из вариантов социальной ориентации — устойчивое внимание организации к личным и бытовым проблемам работников.
- Мера готовности к риску и внедрению нововведений. Ориентированность деятельности на инновационные процессы или стабилизацию.
- Мера поощрения конформизма или индивидуализма работников. Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения.
- Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений.
- Выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными работниками и группами.
- Степень простоты или сложности организационных процедур.
- Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам.
- Степень простоты или сложности организационных процедур.
- Мера лояльности сотрудников к организации.
- Степень информированности работников о том, какова их роль в достижении целей организации. Преданность работников своей организации.
- Анализ существующей культуры, который вскроет ее как отрицательные, так и положительные характеристики, может обеспечить хороший плацдарм для работы.

**Анализ существующей и разработка
новой культуры работы**

<p>Если наша деятельность не приносит результатов...</p> <p>Внимание к самой деятельности Банкир-король. Поддерживать статус-кво. Никаких целей, никаких нормативов. Сделано и закончено. Верить извинениям и прощать ошибки.</p> <p>Тесное общение Игнорирование проблем Руководители не обучают сотрудников Продвижение по возрасту Одновременная прибавка для всех Наказание сильнее, чем вознаграждение Руководитель стоит особняком</p> <p>Прибыльность на уровне всего банка</p>	<p>...то культура, к которой мы стремимся, должна попытаться найти противоположное</p> <p>Внимание к результатам деятельности Клиент-король Меняться и совершенствоваться Управление целями и нормативами Используй результаты сделанного Подчеркивать личную ответственность за результат Открытое общение Ожидание и решение проблем Обязанность руководителя в обучении Продвижение по способностям Оплата за проделанную работу Вознаграждение сильнее наказания Активный руководитель, принимающий участие во всей деятельности банка. Управление прибыльностью подразделения</p>
---	---

Выше приведены типичные примеры. Каждый банк имеет свои собственные характеристики и свой собственный взгляд на задачи культуры, которые могут оказаться действенным средством для осуществления собственной стратегии в конкретных условиях своего учреждения.

После описания желаемой производственной культуры встает новая задача: **как ее создать?** Следующие семь рычагов могут помочь внедрению и развитию организационной культуры.

Создайте желание осуществить перемены. Люди должны захотеть изменить свои взгляды и свое поведение, чтобы произошло действительно значимое изменение.

Сообщите, какие изменения должны произойти и почему. Люди должны узнать, что им необходимо изменить, от чего они должны отказаться и к чему они должны прийти и почему.

Преобразуйте, нейтрализуйте или уберите препятствия. Многие практические операции, правила, системы, процедуры, люди и т.д. создали существующую культуру и продолжают ее поддерживать. Их необходимо определить, обратить в свою «веру» или нейтрализовать или убрать.

Обеспечьте специальную поддержку созданию этой новой культуры. Нам необходимо изыскивать новые пути, новые средства, новые подходы, для того чтобы сломать существующую практику, прорваться через старое поведение и обеспечить и поддерживать изменения, намеченные как цели новой культуры.

Специите действовать. Изменения в культуре не наступят без руководства и активных действий. Необходимо предпринимать конкретные ежедневные шаги, чтобы вызвать эти изменения в культуре в нужном темпе, в нужное время и в нужном направлении.

Поддерживайте программу динамичной. Усилия, имеющие долгосрочную направленность в такой области, как формирование производственной культуры, имеют тенденцию скатываться назад, не достигнув цели. Поэтому очень важно управлять действиями и результатами и принимать меры к исправлению положения там и тогда, где это необходимо.

Постоянно укрепляйте приверженность руководства идее перемен. Люди не станут меняться, если они видят, что старшее руководство банка и их непосредственное руководство в подразделении не относится к этому достаточно серьезно. Руководство должно наглядно демонстрировать именно эту свою серьезность и показывать личным примером заинтересованность в переменах.

В ходе реализации программы изменения культуры используются многочисленные инструменты: коммуникация на разных уровнях с помощью самой программы, группы обсуждения, ви-

димые, конкретные действия, демонстрирующие новую культуру, аттестации, продвижения, переводы, обучение, прямо или косвенно нацеленное на изменения культуры, развитие карьеры работников, организация, должностные функции и обязанности, делегирование, принятие решений, планирование, разработка систем поддержки, таких как постановка задач и разработка мероприятий, кружки качества, ежемесячные кампании, направленные на достижение какого-то конкретного результата или имеющие своей целью привлечь внимание к конкретным аспектам новой культуры, специальные мероприятия, регистрирующие изменения, мониторинг, обратная связь и укрепление достигнутого. И лучше всего начать этот процесс с руководителей. Когда руководители демонстрируют новую культуру, их работники следуют их примеру. И если руководители относятся к усилиям внедрить новую культуру безразлично, перемен не произойдет.

Можно изменить производственную культуру, чтобы она стала надежной поддержкой целей и стратегии банка. Успех в деле изменений требует *преданности* и *вовлеченности* в это дело. Сильное руководство в лице совета директоров, активное участие всех руководителей, желание быть открытым в демонстрации достижений и объяснении их причин, разработка практических долгосрочных программ действия и твердая решимость следовать им до тех пор, пока новая культура не станет неотъемлемой частью ежедневной жизни банка.

2.1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Кадровое планирование (синоним — «планирование персонала») продолжает развитие кадровой политики, опирается на эту политику и стратегию развития организации. Наряду с текущей кадровой работой, руководством персоналом, кадровое планирование — инструмент реализации кадровой стратегии организации, которая с помощью вышеназванных инструментов воплощается в конкретные формы (кадровые планы, программы, процедуры и т.д.).

Кадровое планирование — функция, а не метод управления персоналом, — деятельность по согласованию интересов работодателей и работников в части:

- прогноза потребности в кадрах — сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
- планирования наличия кадров — установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;
- планирования несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров — выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров и т.д.

Планирование персонала, особенно перспективное, неразрывно связано с развитием концепции самой организации, охватывающей стратегические цели и задачи, объем и параметры продукции, а также организационную структуру.

Знание целей и перспектив организации позволит должным образом спроектировать необходимое количество рабочих мест, определить требования к претендентам на их замещение. В связи с этим возможно целенаправленное формирование планов развития и обучения кадров.

Кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, с другой — из интересов и потребностей работников.

Перед большинством банков стоят серьезные трудности, касающиеся формирования оптимального профессионально-квалификационного состава его персонала. Одна из трудностей — в определении приемлемого уровня его компетентности в условиях сложившейся ситуации и вновь поставленных задач, и каков должен быть набор таких навыков для выполнения нового круга задач. Другая трудность заключается в необходимости решения социальных и политических проблем, возникающих в связи с предстоящим сокращением работников. Третья трудность — где найти квалифицированный персонал, требующийся для скорейшего заполнения вакантных рабочих мест, или, если их быстро найти нельзя, как можно подготовить их в короткие сроки.

Сегодня затраты на содержание персонала составляют от 1 до 3% активов и превышают норму на 50%, некоторые банки имеют от 30 до 40% лишних работников. Все это существенно подрывает рентабельность банка (на 0,3 - 0,8%). Эти средства могли бы быть использованы для создания базы, адекватной вложенному капиталу, направлены на совершенствование технической базы банка, на совершенствование обслуживания клиентов или на сокращение арендной платы.

Второй, может быть, даже более вредный эффект избытка рабочей силы заключается в ее разъедающем влиянии на производственную культуру банка. Когда 15 работников в одном подразделении выполняют работу, с которой могли бы справиться 10 человек, работа распределяется так, что полный рабочий день не занят никто и/или почти вся работа наваливается на нескольких наиболее квалифицированных работников, позволяя остальным вести легкую жизнь. Излишнее количество работников отрицательно сказывается на обслуживании клиентов, не ведет к

постоянному улучшению качества работы, скорее наоборот, замедляет темпы работы.

Поэтому, когда перед руководителем встают серьезные требования, он начинает сталкиваться с неприятием этих требований среди работников, привыкших жить без напряжения.

Третья связанная с этим проблема в том, что учреждения, имеющие излишних работников, продолжают набирать, держать и даже продвигать по службе персонал, квалификация которого лишь с большой натяжкой может считаться удовлетворительной. А это создает дополнительный «мертвый груз», как называют его в банках некоторых стран, тянущий вниз общую культуру производства, что прямо сказывается на качестве работы предприятия, подразделений и мешает проведению усовершенствований и модернизации.

К тому же этот «мертвый груз», составляющий в некоторых банках от 10 до 20 % рабочей силы, представляет и человеческие проблемы. Многие из них — это лица пожилого возраста, пришедшие на работу в банк, когда требования к банкам были не столь высокими, как сейчас. Многие из них, быть может, проработали всю свою жизнь в банке и никогда не слышали ни одного замечания в свой адрес. У них есть дети, которых надо учить, семьи, которые необходимо поддерживать, при этом перспективы получить работу за пределами банка очень малы. Только некоторые из них могут измениться в лучшую сторону как работники в условиях новых требований и более умелого руководства, кого-то можно обучить новым навыкам, но многие уже не способны ни на что. Банк продолжит нести это бремя затрат, поддерживая их, сохраняя их рабочие места, изыскивать способы не повышать им заработную плату. Но лучший выход из положения — их увольнение и выплата большого единовременного пособия, помощь в получении какой либо новой специальности. Это могло бы помочь и этим людям, и банку.

Недоукомплектованность персонала — проблема более легкая и очевидная, но может встречаться даже тогда, когда по банку в целом существует переукомплектованность. Почти всегда

деляется их число, и банку далее необходимо решить количество функций, связанных с каждым рабочим местом. Содержание работы некоторых должностей изменится, что потребует от работника владения большим или меньшим количеством составляющих характеристик, необходимых для выполнения конкретной работы. Сократятся некоторые существующие должности, появятся новые. Трудность в том, чтобы правильно определить текущую потребность в различных уровнях должностей, существующую в подразделении, в отделе и во всем банке.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, их уровень квалификации, когда и где они будут необходимы (планирование потребности в персонале);
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов);
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров);
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития);
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

Предпосылки кадрового планирования:

- готовность руководства организации к интеграции личностного аспекта в общее планирование и к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок;
- выбор частных аспектов кадрового планирования, которым следует отдать предпочтение; разумно начинать

планирование с определения потребности в кадрах, их привлечении или увольнении, а позже дополнить его планированием использования и развития кадров;

- выбор периода планирования на первом этапе его введения можно было бы ограничить одним-двумя годами, постепенно дополняя его среднесрочным (до трех лет) и долгосрочным планированием (свыше трех лет);
- решение о том, насколько дифференцированным должно быть кадровое планирование, зависит от типа организации: чем разнообразнее квалификация сотрудников, необходимая для решения производственных задач, тем дифференцированнее следует определять плановые даты;
- минимальный набор информационных документов с возможностью различать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики;
- структурированные модели планирования, которые можно взять на вооружение при сравнительно незначительных затратах труда и средств, в целом вполне отвечают требованиям, предъявляемым к малым и средним организациям. Поэтому каждая отдельная организация должна попытаться внедрить у себя планирование, соответствующее своим потребностям. Крупным организациям с дифференцированной структурой персонала придется осуществлять более детальное планирование, нежели малым организациям с относительно однородным и легко обозримым трудовым коллективом (рис. 13).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее по ряду важных аспектов оно от них отличается.

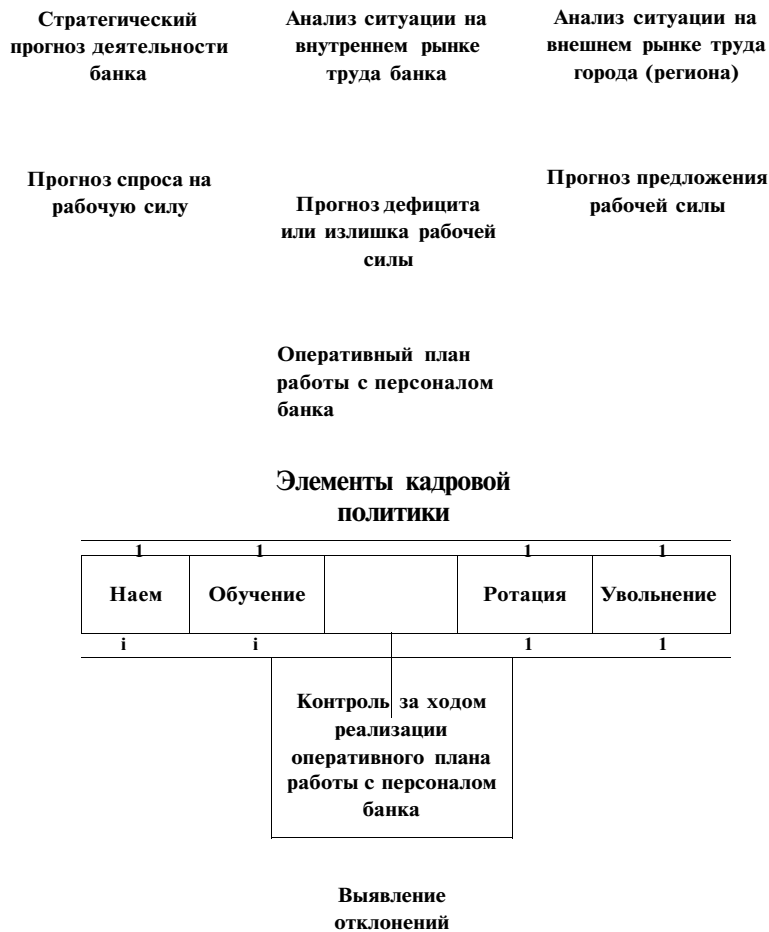


Рис. 13. Планирование персонала

Проблемы кадрового планирования обусловлены:

- трудностью планирования кадров, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и др. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируются, если это во-

обще возможно, с высокой степенью неопределенности, поэтому в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются быть объектами планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта;

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т.д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами (например, суммы денег), то данные при планировании кадров носят преимущественно качественный характер (например, данные о способностях, оценки проделанной работы и др.), что существенно затрудняет возможности сравнения различной плановой информации.

Таким образом, **кадровое планирование (планирование персонала) — это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием (рис. 14).**

ВЗАИМОСВЯЗЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ С КАДРОВЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ

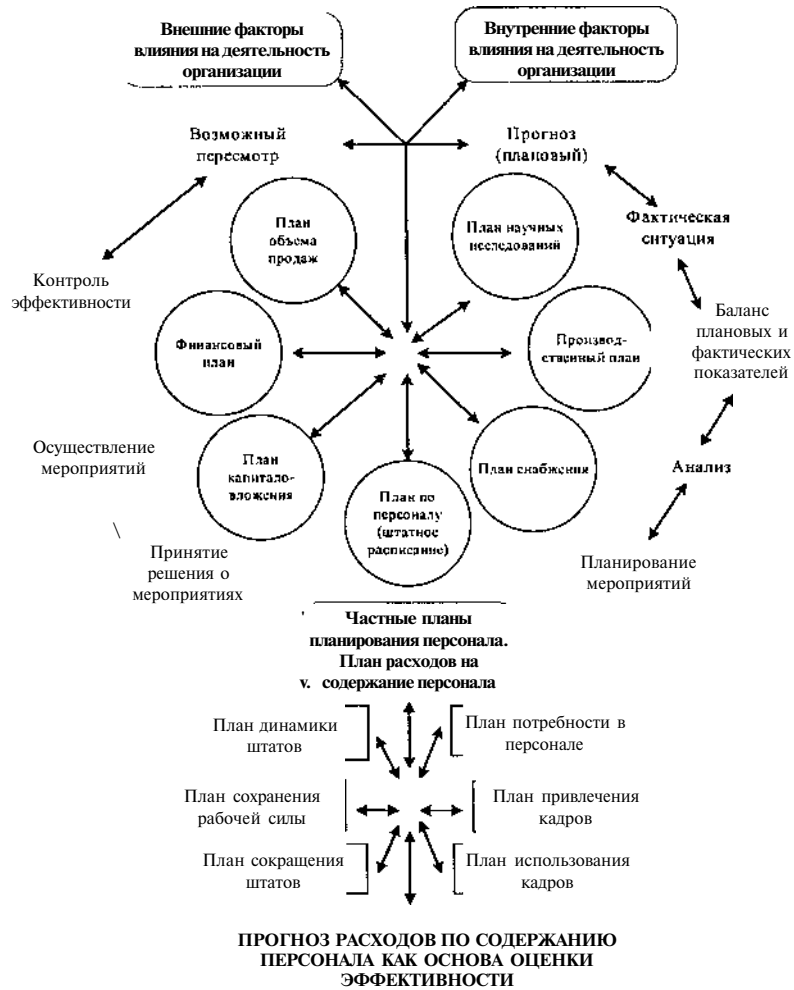


Рис. 14. Взаимосвязь деятельности организации с кадровым планированием

Основные задачи кадрового планирования:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;

- v увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его освоению;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

При кадровом планировании организация преследует следующие цели:

получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.

При этом можно использовать несколько подходов, различающихся степенью субъективности и степенью измеримостиTM (от высоко субъективной оценки до наиболее способной к количественному определению).

Там, где руководители хорошо знают свое дело, представляют, сколько людей им необходимо для эффективной работы, выражают корпоративную культуру учреждения, умеют создать

условия высокой мотивированности работы для своих сотрудников, чтобы добиться от них наиболее эффективной работы, там спокойно можно подойти с позиции субъективной оценки. Можно попросить руководителей подразделения периодически определять свои потребности в персонале, подталкивая их к постоянному вниманию в данной области, заставляя их оценивать каждый раз ситуацию заново и соглашаться с его уровнем требований. К сожалению, многие руководители такими способностями не обладают. Поэтому необходимо разработать какие-то приемы использования количественных характеристик.

Можно использовать прием количественной оценки необходимого уровня комплектования штатов. В самом банке имеется настоящее богатство информации, необходимой для этого: количество клиентов, количество счетов, количество и глубина проводимых аудиторских проверок, количество и продолжительность учебных курсов, количество операций, требующих определенного вида обработки, количество и типы отчетов, ежедневная, еженедельная, ежемесячная и сезонная загруженность отделений.

Более того, основные операции носят стандартизованный и повторяющийся характер, т.е. они легко поддаются анализу с точки зрения прошлого и прогноза на будущее. Не все эти данные собраны в банках в приемлемом для анализа виде, но, безусловно, имеется возможность использования количественных оценок потребности в работниках.

Для банка особенно полезны три количественных метода: анализ нагрузки, анализ взаимоотношений и моделирование.

Анализ нагрузки. Используя этот подход, руководитель сначала разбивает всю работу своего подразделения на отдельные части: обработка вкладов, обработка заявлений на получение кредитов (по типам кредитов), проведение конкретных учетных операций, проведение проверки принимаемого на работу, разработка учебных программ, обработка юридических документов, разработка простых компьютерных программ. Затем руководитель оценивает количество времени, необходимое на совершение одной отдельной операции, обычно в рабочих часах. Далее руко-

водитель прогнозирует количество таких составляющих элементов всей деятельности его подразделения в год (основываясь на прошлых данных, на операционном плане подразделения, а также используя другие важные факторы). Его четвертая операция — это умножение количества операций на количество времени на одну операцию для определения количества времени в год на данную операцию. И наконец, полученная сумма делится на число рабочих часов в год в расчете на одного работника. В результате он получает число работников, необходимых для выполнения этого вида работы в его подразделении в данном году.

Такой подход наиболее приемлем там, где работу можно разложить на дискретные составляющие и описать количественные результаты, где работа носит повторяющийся характер и где содержание работы конкретного работника ограничивается выполнением одного-двух видов операций. Примером может служить работа в отделениях, обработка заявлений на кредиты, операции, связанные с учетом, заполнение личных дел работников в службе кадров. То же можно сказать о технических отделах банка. В целом, процент такой работы по банку довольно высок.

Анализ соотношений. Использование этой методики требует соотнесения одного фактора с другим, например прогноз объема работы и потребностей в персонале. Должно существовать соотношение между количеством клиентов и количеством персонала, оказывающего услуги непосредственно клиентам; между числом индивидуальных вкладчиков и числом работников, работающих в отделе индивидуального кредитования; между количеством аудиторских проверок в отделении и числом ревизоров, между числом заемщиков и числом работников, оформляющих кредиты.

Руководитель каждого отдела должен определить эти соотношения, просчитать их за последние, скажем, три года, попытаться сделать прогноз на будущее всевозможными изменениями на основании статистики прошлых лет или внести поправку в оценку будущего, исходя из того, что в банке проведена автоматизация, совершенствование потока работы, упрощение содержания работы, проведения обучения и повышения квалификации

и т.д., затем применить эти соотношения для прогнозирования потребности в количестве работников для выполнения данной определенной функции в данном году.

Моделирование. Самые простые формы моделирования особенно соответствуют условиям банков с большим количеством отделений. Таким образом, необходимо разработать две, три или четыре модели отделений, представляющих типичный разрез банка, и довести их до совершенства с точки зрения потребностей в обслуживании клиентов, эффективности обработки документов, контроля, создания нормативных операций, а затем реализовать ту или другую модель во всех отделениях банка.

Можно разработать соотношение между объемами различных типов операций и необходимым количеством работников, перенести его на общие условия работы банка, по всем его отделениям, чтобы сопоставить требования в количестве работников и количество конкретных видов продукции и услуг в объемах, типичных для каждого отделения.

Поскольку почти 80-90% всех сотрудников банков работают в отделениях, оптимизация их количества, исходя из этих требований, принесет значительную выгоду.

Большинство подразделений в банках используют количественные приемы оценки потребностей в персонале. Оптимизация уровня обеспеченности персоналом чрезвычайно важна для банка. Поэтому стоит потратить время и постараться найти эти количественные подходы, хотя они не всегда очевидны. Научить этому линейных руководителей представляется чрезвычайно полезным делом.

Однако не все решения можно принять на основе количественного анализа и оценки. Необходимо вырабатывать суждения по определенным темам. Даже когда существует возможность количественной оценки, необходимо применить суждение в качестве завершающего довода для принятия решения. Например, обеспечение задач обучения может вызвать необходимость увеличения штата до дорогостоящих для банка пределов. В данном случае либо необходимо изменить задачи по подготовке персо-

нала, либо растянуть их решение на несколько лет, постепенно наращивая штат, насколько позволяют средства банка.

Здесь уместно одно замечание относительно планирования уровня требуемых навыков и их набор. Мы уже знаем, как важно иметь в одном подразделении правильный набор необходимых навыков для обеспечения его эффективной работы как в отношении выполнения своей роли в банке, так и для достижения своих собственных результатов, за которые ответственно подразделение.

Кроме того, потребность в более квалифицированном персонале в одних подразделениях выше, чем в других из-за того, что они обслуживают более высокий уровень клиентов, ведут более сложные операции, связанные с высоким уровнем риска, с необходимостью принятия ответственных самостоятельных решений или по какой-либо еще причине.

Во всех случаях нужно знать количество и квалификацию необходимого персонала. На основе данных по каждому подразделению принимается решение о сбалансированности требований по всему банку в отношении этих ресурсов и использования немногочисленных талантливых людей в наиболее приоритетных интересах банка.

Необходимо проследить всю иерархию рабочих мест и определить соотнесенность навыков с уровнем и местом данной должности в системе отношений в подразделении. Так, в подразделении по выдаче кредитов требуется больше людей, владеющих комплексом знаний по кредитам. Развитие компьютерной системы в банке требует своего собственного набора квалификаций и навыков.

Навыки, необходимые для каждого рабочего места, следует определить заранее, чтобы осуществить необходимые перемещения внутри подразделения или банка в целом во время перестройки, обеспечить укомплектованность каждого подразделения наиболее подготовленными специалистами в данной конкретной области. Поскольку часто приходится сталкиваться с дефицитом умений, не все подразделения сумеют получить полный спектр требуемых квалификаций. Зато это позволяет ис-

пользовать по-настоящему квалифицированных работников не только лучшим для банка образом, но и в полном соответствии с их собственными желаниями и интересами. Остальное должно быть решено в рамках программ обучения и подготовки.

Точно так же можно оценить и качественные показатели персонала. Эта задача представляется более простой — определить, в каких подразделениях существует необходимость в более квалифицированных работниках. Оптимизация качества при комплектовании штатов начинается с того, что руководитель определяет ключевые позиции в своем подразделении, которые должны занимать самые квалифицированные специалисты. Затем он ведет переговоры с вышестоящим начальством о возможности удовлетворения его требований. Например, банк заинтересован, чтобы лучшие из имеющихся у него специалистов работали в отделе проблемных кредитов и при этом они были специалистами по проблемным кредитам. В его интересах также, чтобы наиболее опытные специалисты по кредитам работали с самыми трудными клиентами банка, чтобы работа лучших юристов заключалась бы в работе над самыми важными юридическими проблемами.

Есть веские доводы в пользу тезиса: в учебном отделе и в отделе аудита банка работать должны лучшие специалисты.

Перспективное планирование персонала

В недалеком прошлом проблемы долгосрочного планирования персонала представлялись малозначимыми, поскольку банковское дело было довольно стабильным. Система образования давала выпускникам удовлетворяющий банки уровень знаний для поступления на работу. Требования корпоративной культуры в самом банке были не столь высокими, как и требования к уровню знаний и навыков.

За последние годы картина полностью изменилась:

- > банковский бизнес отличается сейчас высокой динамичностью, быстро меняются продукты и услуги, изменяются формы обслуживания, характер связи, меняется банковская техника, растут требования клиентов и ак-

ционеров, меняется банковское регулирование. Соответственно, возрастают риски банковских операций и возрастает уровень требований государственных органов регулирования к деятельности банков;

- во многих странах принимаются меры, способствующие усилению конкуренции между банками. Новые банки стараются захватить самых лучших клиентов. Существующие банки нуждаются в совершенствовании своей деятельности, чтобы удержать лучших клиентов и приобрести новых.

В результате этих изменений и вследствие других факторов банки меняют свои стратегии, разрабатывают более подробные, ориентированные на конкретный бизнес стратегии, стараются найти способы выжить в конкуренции с другими банками. Новые стратегии, изменения в содержании операций, повышение уровня требований — все это требует новых или значительно усовершенствованных навыков, более высокой производственной культуры, во многих случаях связано с необходимостью перемещения персонала внутри банка.

Чтобы решить эти проблемы управления персоналом, нужно время.

Не везде существует рынок труда, где возникающий дефицит персонала в основных банковских учреждениях мог бы быть покрыт за счет набора новых специалистов. Часто необходимо изыскивать пути решения внутри банка.

Новые специалисты по кредитам, с современным уровнем знаний и навыков в обращении с корпоративными клиентами, знаний в области маркетинга; аудиторы, умеющие использовать для аудита компьютерную технику и в целом более высокий уровень аудиторских навыков, могущие помочь руководителю подразделения более умело и правильно вести работу в своем подразделении; новые инженеры и специалисты по компьютерам; дополнительные посредники и торговцы, занимающиеся ценными бумагами, специалисты по стратегическому планированию, руководители отдельных направлений банковского биз-

неса — все эти и многие другие специалисты должны готовиться в самом банке.

Поскольку на подготовку такого персонала уходит много лет, необходимо знать заблаговременно, какими будут требования банка к своим специалистам, чтобы запланировать шаги, предпринять их немедленно и получить гарантированный результат в будущем (рис. 15). Если же в любом следующем году внезапно возникнет новая потребность, банк не сможет оперативно ответить на новые обстоятельства, чем бы они ни были вызваны.

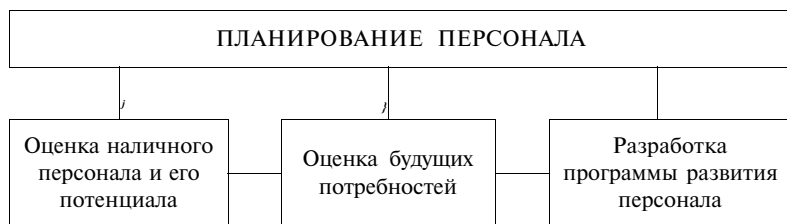


Рис. 15. Укрупненная схема процесса планирования персонала

За последние годы задача внутреннего развития стала более трудной. Государственная система образования в целом справляется с расфуним темпом развития экономики, однако иногда имеется разрыв между уровнем знаний выпускников школ и уровнем, требующимся для поступления на работу, во всяком случае в области банковского дела в России, которое все более приближается к мировым стандартам. Это же можно сказать и о некоторых областях высоких технологий.

Существенные преимущества имеет практика найма на работу «от колыбели до могилы». Банки многих стран набирают работников только на самый начальный, нижний уровень. Считается, что принятый молодой человек проработает в банке всю свою жизнь, пройдет здесь обучение, продвинется по служебной лестнице и т.д. Большинство служащих придерживается той же точки зрения. В таких условиях банки могут спокойно и уверенно планировать развитие персонала, согласуя его со своими по-

требностями. Это повышает мотивированность инвестиций банков в своих работников.

Отдельные работники в банке точно так же имеют высокую степень мотивации учиться и развиваться как специалисты в банке в интересах банка. Конечно, ни одно из этих условий не является абсолютным, но этот вопрос требует отдельного обсуждения.

Так как же банк определяет и решает проблему меняющихся потребностей в человеческих ресурсах?

Необходимо выполнение 6 этапов:

- рационализировать уровень существующего в банке персонала;
установить горизонт планирования;
спрогнозировать предложение сотрудников;
спрогнозировать спрос на персонал;
определить появляющиеся избыток и нехватку персонала;
- составить определенные планы по преодолению дефицита и избытка.

Рационализация уровня существующего в банке персонала. Планирование развития персонала значительно облегчается, если банк осуществил рационализацию уровня своих сегодняшних работников. Это позволяет банку анализировать, как будет изменяться его бизнес в предстоящие годы и как эти изменения отразятся на необходимости менять характеристики работников банка.

Установление горизонта планирования. С самого начала этого процесса необходимо установить, какое количество лет будет охвачено планированием. Период менее трех лет обычно нецелесообразен. Период, охватывающий более 7 лет, неправдоподобен, выбирается редко, если только у учреждения нет конкретного интереса в этом временном отрезке. Если банк имеет стратегический пятилетний план своего развития, целесообразно разработать пятилетний план развития персонала. Если такого плана в банке нет, тогда пятилетний план развития персонала может оказаться слишком гипотетичным.

лением своей судьбы и роли в жизни банка, своих клиентов и своего будущего развития.

Используя эти и другие ресурсы, руководитель подразделения сначала оценивает, насколько изменится спрос на продукцию и услуги его отдела в последующий планируемый период. Руководитель отделения, например, может предвидеть увеличение или уменьшение объема или типа продуктов или услуг, поставляемых его отделением, число клиентов, использующих различные продукты или услуги, объем депозитных операций, объем и характер кредитных операций, объем чекового клиринга, объем переводов сумм и т.д. Исходя из исторической тенденции, опираясь на тщательно продуманный оперативный план и понимание своего рынка, руководители могут сделать достаточно надежный прогноз (с точки зрения потребности в работниках) относительно большинства составляющих компонентов своих операций.

Затем руководитель может попытаться оценить, как отразятся на количестве необходимых работников изменения в спросе на его бизнес. Руководители, использующие инструменты оптимизации уровня должностей и рабочих мест, могут использовать те же самые инструменты для прогнозной оценки своей потребности в работниках. Анализ нагрузки можно использовать для прогноза требований к работникам исходя из будущей нагрузки каждого работника. Таким же полезным может оказаться анализ соотношений в вопросах прогноза будущего спроса и потребности. Можно использовать и другие показатели необходимости данного рабочего места и общего количества необходимых рабочих мест.

Следует оценить необходимость увеличения или уменьшения числа работников для выполнения определенного количества единиц работы под влиянием следующих факторов:

- изменение процедур;
- совершенствование навыков;
- повышение уровня механизации или автоматизации; другие факторы, способствующие повышению производительности труда;

- v повышение культуры труда;
- <• структурные и организационные изменения;
- изменения в нормативах обслуживания.

Для определения потребностей в количестве работников в будущем можно использовать и метод моделирования путем уточнения и проецирования модели для оптимизации уровня компетентности или количества работников.

Результатом этой стадии планирования потребностей в количестве работников может стать разработка такого же сетевого графика, как уже обсуждалось выше. Следующий шаг потребует прямого сравнения спроса и предложения. Значительно облегчит анализ на этом этапе тот факт, что и спрос, и предложение выполнены в одном и том же формате.

Определение возможного дефицита (избытка) работников. Эта стадия планирования рабочей силы в основном носит механический характер. Задача сводится к сопоставлению данных прогноза спроса и предложения по годам, чтобы обнаружить расхождение предложения со спросом и определить нехватку или избыток работников по каждому подразделению. Именно здесь руководитель сможет увидеть, насколько уменьшится количество, например, программистов в будущий период и как за то же время возрастет спрос на этот вид услуг. В результате в данной клетке графика образуется разрыв, говорящий о необходимости изыскивать пути его покрытия. Разрыв может начаться уже со следующего года, что будет отражено на графике. Поэтому у руководителя есть время и возможность решать возникающую проблему. Другой руководитель может заметить возрастающую нехватку служащих банка, отвечающих за предоставление и оформление кредитов. Кто-то может обнаружить избыток бухгалтерского персонала, поскольку потребность в этих позициях сокращается быстрее, чем естественное убывание количества работников в данном подразделении.

Сетевое планирование потребности в работниках по годам, используемое руководителями подразделений для оценки прогноза спроса и предложения работников, можно использовать для определения дефицита и избытка на каждом уровне должно-

стей в каждый год планируемого периода. И в самом деле, то, что руководители банка и сотрудники отдела кадров совместно просматривают и анализируют эти отчеты, отражающие спрос, предложение, избыток и недостаток, существенно облегчает анализ. Сопоставление трех таких сетевых графиков — наличия (предложения), потребности (спроса) и дефицита или недостатка работников — может существенно облегчить работу, связанную с планированием персонала банка, расширяя возможности для анализа ситуации.

Составление конкретных планов преодоления дефицита и избытка. Ясно, что цель планирования потребности в рабочей силе — планирование мероприятий, которые должны обеспечить банк нужным количеством работников нужной квалификации, обеспечение баланса в условиях перемен. Последний шаг этого процесса предполагает разработку мероприятий для покрытия дефицита работников и решения вопроса с избытком работников определенной квалификации, чтобы избежать нежелательных явлений.

Практически, большинство банков будет иметь структурный избыток и структурный дефицит работников. Но конкретная картина будет меняться от банка к банку. Например, действия одного банка будут сконцентрированы в направлении предотвращения нехватки работников, если это быстро растущий банк, сталкивающийся сейчас с проблемами недоукомплектованности персонала. Банк, имеющий сейчас избыточную обеспеченность работниками и вступающий в фазу замедления роста, должен в основном планировать мероприятия, направленные на сокращение количества работников.

Ни одно отдельное мероприятие не сможет разрешить проблемы избытка или недостатка работников в учреждении: необходимо планировать серию мероприятий на несколько лет, чтобы решить эту проблему. При этом каждый банк будет рассматривать свои конкретные приоритеты при выборе мероприятий. Например, прежде чем освободиться от излишних работников одной категории и приглашать недостающих другой категории для заполнения образовавшихся вакансий, большин-

ство банков, несомненно, приложит максимум усилий для размещения высвободившихся работников внутри банка, по крайней мере тех, кого можно будет обучить, и тем самым решить проблему дефицита.

Образующийся дефицит может быть ликвидирован несколькими способами.

- *Внутренние переводы.* Перевод лиц из отдела, где избыток специалистов, туда, где ощущается их дефицит. Обычно это происходит после их дополнительного обучения или после получения руководством уверенности, что они в разумные сроки могут быть обучены новым навыкам. Связанные с этим производственные и социальные затраты (переводы могут потребовать переезда работника) до определенной степени являются ограничивающим обстоятельством. Более того, если все (лишние) работники лица с невысоким уровнем специальных навыков, а нехватка ощущается в области высокоспециализированных работников, эта альтернатива может быть решением одного-двух конкретных случаев, и тем не менее ее следует испытать. Тщательная оценка уровня знаний и способностей лиц, занимающих в настоящее время невысокие должности, сопряженные с низкой квалификацией работника, может привести к неожиданному выявлению таланта, время которого пришло только сегодня.

- *Продвижение по службе.* Некоторые работники, которые оказываются лишними на своем уровне в своем подразделении, могут быть продвинуты на следующий, более высокий должностной уровень в том же самом или в соседнем отделении для решения проблемы дефицита. Они могут иметь соответствующую квалификацию для нового места или могут пройти необходимое обучение (подготовку) для получения соответствующей квалификации.

- *Обучение и подготовка.* Поскольку основные случаи вскрытия дефицита или избытка работников придутся на годы 2, 3, 4 и 5-й планируемого периода, имеется достаточно времени для разработки программ обучения и подготовки и своевременной реализации этих мероприятий. В долгосрочной перспективе лица,

которые окажутся в положении лишних работников, смогут заранее получить необходимое обучение и своевременно перевестись или продвинуться на свободное место. Это показатель хорошего планирования в управлении персоналом.

- *Понижение в должности.* Некоторые работники, лишние на руководящих должностях, могут быть переведены на другие должности с понижением (возможно, с сохранением оклада), если будут существовать соответствующие вакансии. Такое действие всегда нежелательно, но все же оно может оказаться предпочтительнее полного увольнения с работы. К тому же в будущем всегда существует возможность перевода работника на его прежнюю должность или на другую, более высокого уровня.

- *Набор новых работников со стороны.* В какой-то момент банк будет вынужден или пожелает обратиться к внешним источникам пополнения рабочей силы для заполнения существующих вакансий. Это обычное явление в таких областях, как компьютерная техника и в некоторых видах кассового обслуживания, в области предоставления кредитов, где для приобретения соответствующих навыков требуемого уровня необходимо значительное время, а возможности такой подготовки в банке отсутствуют. Конечно, приглашение работника со стороны возможно и в других случаях. Некоторые банки должны будут преодолеть свое нежелание приглашать на работу со стороны на должности выше определенного уровня, в особенности когда им придется заполнять вакансии высокого уровня. Они могут столкнуться и с проблемой разработки особо льготных условий для привлечения специалистов высокого уровня.

Возникающий избыток работников можно урегулировать как через вышеописанные механизмы, так и другими способами. Но если банк в ситуации, которую можно характеризовать как чисто избыточную, тогда можно использовать другие мероприятия.

- *Перевод в другие учреждения.* Некоторые банки могут переводить своих работников в другие учреждения такого же или иного характера. В некоторых странах большие государственные

банки открыто используют эту практику для помощи в укомплектовании работниками малых государственных или частных банков,

- *Перевод в организации субподрядчиков.* Некоторые работники могут быть перемещены в компании, выступающие субподрядчиками банка.

- *Использование избытка работников в новом бизнесе банка.* Если перед банком стоит задача помочь трудоустройству значительного количества ставших излишними работников, некоторые банки могут открыть новые отделения или новые виды обслуживания с предложением новой продукции или услуг, что потребует новых работников. Однако было бы неверным рассматривать это как еще одну форму субсидий для лишнего персонала. Тем не менее в такой альтернативе есть возможность будущего успеха. Новое учреждение, начав с начала, может со временем вырасти в успешно функционирующее прибыльное предприятие. Одновременно — это возможность перевода туда излишних работников.

- *Прекращение трудовых отношений.* Когда после проведения всех возможных мероприятий банк все же имеет неустроенных освобождаемых работников, которые не могут быть переподготовлены или использованы где-либо еще, возникает необходимость прекращения трудовых отношений с этими работниками. Поскольку планы будущего роста и развития банка уже были учтены в планах развития трудового коллектива, банк не вправе надеяться, что эти проблемы будут решены впоследствии через какое-то время. Более того, вероятность, что среди этих не пристроенных лиц находятся работники, просто не соответствующие требованиям современного банковского дела, очень велика. Большинство банков в такой ситуации изыскивает возможности «золотого рукопожатия», т.е. предоставления щедрого выгодного пособия. Лица, близкие к пенсионному возрасту, получают право на досрочную пенсию. Другие могут получить выплату, равную по сумме двух- или четырехнедельному окладу за каждый проработанный в банке год. Может быть, кто-то из них может получить абсолютно другую специ-

альность. А некоторых можно обучить необходимым знаниям, что дает им возможность открыть малое предприятие, стартовым капиталом для которого послужит сумма, выплаченная банком. В каждом банке могут быть и свои способы решения проблем.

После определения недостатка и излишка работников в будущей период и разработки планов решения проблемы, банк готов приступить к реализации своих планов. Планы должны представлять собой надежное основание для крупномасштабной работы банка по набору новых работников, перемещению, продвижению, понижению, обучению и подготовке своих работников.

Пока реализуются все эти планы, банк должен быть готов к рассмотрению некоторых других возможностей:

- мероприятия, планы банка и реакция трудового коллектива могут оказаться не совпадающими, поэтому план развития персонала банка должен пересматриваться ежегодно, принимая во внимание изменяющиеся обстоятельства;
- дефицит и избыток рабочей силы могут быть несколько минимизированы за счет изменения практики работы персонала, например:
 - S* сокращение сверхурочного времени на работе,
 - S* изменение политики в отношении удерживания работников на рабочем месте,
 - S* сокращение планируемого набора работников со стороны,
 - S* занятие одной ставки двумя работникам,
 - S* перевод работника на работу на неполную рабочую неделю,
 - S* сокращение рабочего времени с сокращением оплаты;
- ускорение развития банка на определенных рынках, которые не входили в первоначальные расчеты его деловой активности.

Ясно, что каждый банк должен иметь необходимое число хорошо подготовленных работников, чтобы успешно справляться с поставленными задачами. Любые изменения в этих параметрах помешают банку функционировать успешно. Оптимизация уровня укомплектованности штатами и соблюдение необходимого для успешной работы набора производственных знаний и навыков, которые меняются по мере изменения бизнеса, представляют важную задачу, стоящую перед каждым руководителем банка на самом высоком уровне, равно как и для каждого линейного руководителя. Служба управления персоналом должна играть важную роль в разработке планирования потребности в персонале, но она не может справиться с этой задачей самостоятельно и в отрыве от других служб.

В этой работе должен участвовать каждый линейный руководитель. На него приходится задача оценки адекватности настоящего и будущего уровня укомплектованности подразделений и банка в целом. Он должен принимать участие в разработке плана мероприятий, направленных на управление персоналом, работать в тесном контакте со службой кадров для обеспечения реализации намеченных мероприятий. Существует набор эффективных инструментов планирования будущих потребностей в этой области. Линейные руководители могут пройти обучение по использованию этих инструментов. Нет никаких причин для того, чтобы банк, желающий оптимизировать комплектование своих штатов и обеспечить уровень и набор необходимых для этого навыков, не делал бы этого. Даже политические препятствия часто могут быть значительно уменьшены или преодолены, если для этого существуют разумные и веские аргументы.

2.2. КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА БАНКА

В настоящее время в теории и практике управления используются различные термины, описывающие управление персона-

лом, в частности управление кадрами, собственно управление персоналом и управление человеческими ресурсами¹.

Стратегия организации включает в себя стратегию управления человеческими ресурсами, т.е. долгосрочные планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упорочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами — определенный элемент стратегии развития организации — состоит в определении долгосрочного курса действий, времени его реализации, показателей оценки развития и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации стратегического курса.

Управление персоналом заключается в обеспечении требуемого организации поведения каждого из ее сотрудников или реализации компетенций персонала для достижения организационных целей. В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития организации. Стратегия — это определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей.

Разработка стратегии управления персоналом может включать в себя сопоставление организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними, так называемых разрывов в уровне развития компетенций.

В настоящее время в мире наблюдается тенденция повышения роли службы управления персоналом организации. Эта

¹ Основное отличие управления человеческими ресурсами в том, что акцент делается на стратегическом аспекте управленческого воздействия на работников, на связи с организационной стратегией.

функция управления выходит на действительно стратегический уровень. Во многих западных компаниях главные роли в Совете директоров играют финансовый директор и директор по персоналу. Осуществляется переход к так называемым партнерским отношениям, когда специалисты по человеческим ресурсам позитивно и заметно влияют на результаты бизнеса и приносят дополнительную прибавочную стоимость. Стратегия управления человеческими ресурсами, кроме других направлений, состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности.

Известный специалист в области управления персоналом Майкл Армстронг в своей книге «Практика управления человеческими ресурсами» отмечает, что в управлении человеческими ресурсами концепция компетенции наиболее часто используется как средство повышения эффективности процессов подбора, развития и материального стимулирования персонала. Популярность концепции компетенции в последние годы обусловлена акцентом на эффективности деятельности работника, её соответствии определенным стандартам поведения, чтобы наличие определенных знаний, умений, навыков сотрудника приводило к достижению запланированных результатов¹.

Впервые концепция компетенции изложена Бояцисом в 1982 г. В его исследованиях отмечалось, что нет какого-то одного определяющего фактора, отличающего успешных менеджеров от менее успешных, а существует целый набор таких факторов, включающих в себя: личностные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики менеджеров. Он определил компетенцию как сумму способностей, которыми обладает конкретная личность, и которая направляет её поведение на соответствие требованиям работы и достижение желаемых результатов.

Основные составляющие компетенции:

- цели управления;
- руководство подчиненными;

¹ См.: *Armstrong M.* A handbook of Human Resource Management Practice, London: Kogan Page Limited, 1999, p.267

- управление человеческими ресурсами;
- лидерство.

Термин «компетенция» происходит от вошедшего в практику работ западных специалистов английского термина competence. В литературе наряду с понятием «компетенция» присутствует понятие «компетентность», что заставляет специально остановиться на их содержании¹.

По мнению западных авторов понятия «компетенция» и «компетентность» различны по содержанию. В исследованиях российских ученых эти понятия глубоко не исследовались.

Определения понятий «компетентность» и «компетенция»

Автор	Определение
Компетентность	
Оксфордский словарь английского языка	Два значения: компетентность, компетенция — способность делать что-либо хорошо; полномочия что-либо делать, решать какие-либо вопросы с правовой точки зрения
Автор	Определение
Компетентность	
Н.П. Гришина	Качественная характеристика степени овладения специалистами своей профессиональной деятельностью
А.К. Маркова	Индивидуальная характеристика степени соответствия требованиям должности
М.А. Чошанов	Потенциальная готовность решать задачи со знанием дела, предполагающая знание существа проблемы и умение её решать
Т.И. Шамова	Знания и умения работать
Компетенция	
О.Ы. Громова	Единство знаний/профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью

Существуют тем не менее компании, в частности «Мидлэнд Бэнк», которые принципиально не используют термин «компетенция» в работе с персоналом, отдавая предпочтение термину «способности», хотя по своему содержанию в данной компании эти термины идентичны.

Автор	Определение
С В. Шекшня	Демонстрируемая способность систематически, то есть постоянно, выполнять определенные производственные функции или определенные действия
Мак-Клелланд Дэвид	Такая характеристика сотрудника, которая, с одной стороны, может быть измерена, с другой — позволяет отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе
Вудроф	Поведенческая характеристика, влияющая на выполнение работы
Роберте	Все личностные признаки, знания, навыки и ценности, позволяющие человеку хорошо выполнять работу
Спенсер	Индивидуальная характеристика, которая может быть измерена и оценена в количественном выражении, которая позволяет дифференцировать эффективное и неэффективное рабочее поведение
Фурман	Фундаментальная способность, необходимая для хорошего выполнения работы
Тренинговое агентство Великобритании	Действия или поведение, которое должен продемонстрировать работник на данной конкретной позиции
Компания «Колгейт»	Критические знания, навыки и поведение, определенные для ключевых позиций в организации, которые обеспечивают общее понимание того, что требуется для достижения результатов в мире «Колгейт»

Чарльз Вудроф в 1991 г. в журнале «Управление человеческими ресурсами» писал, что компетенции позволяют сотруднику компетентно выполнять свою работу, т.е. в заданный срок и с надлежащим качеством, однако каждое из этих понятий, по его мнению, имеет свой определенный смысл. В частности, компетенция связана с конкретным сотрудником, т.е. акцентирование внимания происходит на личностном аспекте, т.е. наличие компетенций у сотрудника позволяет ему компетентно (грамотно) выполнять свою работу, быть компетентным. Таким образом,

данное понятие тесно связано с конкретной работой. Но при этом следует иметь в виду, что данное понятие относится к конкретному работнику и не может рассматриваться в отрыве от определенного рабочего места (должности).

В термине «компетенция» обычно фигурируют следующие составляющие:

знания;

умения;

навыки;

профессионально важные качества личности.

Знания связаны с образованием. Если мы говорим о специалистах в узких областях, то эти специфические знания — критические для успешного выполнения работы и входят в состав компетенции.

Умения — практически применяемые знания, но умения — это переходная стадия к навыкам.

Навыки отличаются от знаний тем, что как и умения имеют прикладной практический характер. Навыки вырабатываются сотрудниками в ходе работы либо моделирования практической деятельности, например во время тренингов.

Навыки отличаются от умений тем, что они отработаны и закреплены, поэтому выполняются автоматически, являются устойчивыми.

Активно используемые — означает, что работник стремится реализовывать имеющиеся знания, умения и навыки.

Профессионально важные качества личности (ПВК) — это социально-психологические характеристики личности, необходимые для эффективной работы в определенной должности.

Компетенция — совокупность активно используемых знаний, умений, навыков, а также профессионально важные качества личности, необходимые работнику для эффективного выполнения определенной работы. Сравнительный анализ определений компетентности приводит к выводу, что понятие «компетенция» отличает успешного работника от отстающего. Таким образом, компетентность - бо-

лее широкое понятие, включающее в себя перечень необходимых компетенций.

Компетентность сотрудника определяется наличием у него суммы компетенций, каждая из которых имеет необходимый уровень развития. Когда мы говорим о компетенции, мы подразумеваем, в первую очередь, требования рабочего места, а во вторую очередь, требования к сотруднику.

В последнее время чаще используется классификация компетенций на человекоориентированные и компетенции ориентированные на работу. Данный подход получил наибольшее распространение в Великобритании; здесь концепция компетенции используется для разработки национальных стандартов оценки квалификации менеджеров. Однако в этом случае под термином «компетенция» подразумеваются приобретенные способности, которыми должен обладать сотрудник, выполняющий данную конкретную работу. Тренинговое агентство Великобритании определило компетенции как «действия или поведение, которое должен демонстрировать работник на данной конкретной позиции».

С. Шекшня в книге «Управление персоналом современной организации» приводит следующее определение понятия «компетенция» — это поведение, действия и стратегии, поддерживающие высокие стандарты работы¹; т.е. выделяются несколько уровней компетенций: знания и навыки, психологические характеристики, в том числе мотивы.

Каждое рабочее место или каждую функцию в организации можно описать набором компетенции. По мнению С. Шекшни, число таких компетенции должно быть от 6 до 12-ти. Причем у каждой крупной компетенции желательно иметь от двух до четырех поддерживающих компетенций.

Базисные компетенции для второй половины 90-х годов — начала XXI в.:

- ориентированность на изменения;
- освоение и использование новых знаний и навыков;

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М: «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998, с.112.

- v постоянное усовершенствование процессов;
- эффективное взаимодействие и сотрудничество.

При регулярной оценке персонала определяется степень соответствия уровня развития компетенции конкретного сотрудника требуемому уровню.

Компетенция — наиболее мелкая единица производственного поведения, которое можно наблюдать, можно измерять и которое может измениться с течением времени.

Л. Спенсер в своей книге «Методы оценки компетенций» определяет следующие компетенции:

- мотивы;
- черты (общие поведенческие характеристики: уверенность в себе, самоконтроль, стрессоустойчивость и т.д.);
- внутренние установки (индивидуальные ценности и убеждения);
- знания;
- поведенческие навыки.

Ширли Флегчер, один из авторов Британских стандартов компетенции NVQ, в книге «Техники оценки на базе модели компетенций» утверждает, что для компетентной деятельности важны не столько знания, сколько умение практически применять эти знания. Акцент делается на демонстрируемой способности применять имеющиеся знания, умения и навыки с целью достижения целей должности.

Описание компетенции часто называют профилированием должности, составлением карты или структуры компетенции и т.д. Тем не менее Майкл Армстронг видит определенные различия в использовании этих понятий.

Понятие «**структура компетенции**» в основном употребляется в организационном контексте и определяет требуемые компетенции, необходимые для выполнения ключевых работ в организации, т.е. структура компетенции организации состоит из наиболее важных, базовых компетенций.

Карты компетенции описывают различные аспекты или категории компетентного поведения в конкретной должности.

Профиль должности определяет требуемые компетенции для эффективного выполнения работы.

Лист компетенции, или кластеры компетенции, описывают наиболее важные компетенции для конкретного сотрудника среди всех других компетенций в рамках структуры, карты или профиля компетенции.

В 1996 г. в журнале американского Общества управления человеческими ресурсами опубликован отчет по результатам проведенного в 126 организациях исследования, касающегося типичных компетенций.

Наиболее часто употребляемые компетенции:

- коммуникационные навыки;
- ориентация на результат;
- клиентоориентированный подход;
- умение работать в команде;
- лидерство;
- планирование и организация;
- коммерческое предвидение;
- гибкость, адаптивность;
- ориентация на развитие подчиненных;
- аналитические способности;
- стратегическое видение.

Существенный вклад в создание концепции компетенции внесли исследования знаменитого американского психолога Дэвида Мак-Клелланда, он определил компетенции как «такие характеристики людей, которые, с одной стороны, могут быть измерены, с другой — позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе».

В своем бестселлере «Конкурируя за будущее» (Competing for the Future) Г. Хамел и С.К. Прохалад утверждают: «Понятие **ключевых бизнес-компетенций** находится за пределами таких понятий, как продукт или сервис, и таких как бизнес-единица. Компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций, т. е. навыков, умений, технологий, позволяющих компании

предоставлять своим потребителям определенные ценности. Если вы будете смотреть на компанию как на набор определенных уникальных умений и технологий, то перед вами раскроется целый спектр новых потенциальных возможностей»¹.

Бизнес-компетенции не только служат одной из основ построения модели компетенции специалистов банка, но и могут быть полностью включены в требования к какой-либо конкретной должности. Формулировка бизнес-компетенций компании предшествует построению модели персональных компетенций ее сотрудников.

В июне 1998 г. в журнале «Training Magazine» Скотт Перри, авторитетный специалист в области управления персоналом, дал следующее определение: «Персональная компетенция — это набор взаимосвязанных знаний, умений и способностей, необходимых для выполнения основной части работы и которые могут быть оценены с точки зрения эффективности, могут сравниваться с предварительно разработанными стандартами, могут совершенствоваться путем обучения».

При разработке моделей персональных компетенций за основу должны браться ключевые бизнес-компетенции и стратегия компании, а также обеспечивающие ее реализацию бизнес-процессы.

Первое, что следует определить, — это какие ключевые бизнес-компетенции банк противопоставит своим конкурентам. Затем предстоит разработка стратегии — определение, какие цели должны быть достигнуты за какой-то период для поддержания имеющихся и развития потенциальных бизнес-компетенций.

Достижение поставленных целей потребует от банка изменений в системе управления, поэтому соответствующим образом должны быть перестроены бизнес-процессы, включающие конкретные работы и действия, выполнение которых требует определенного уровня подготовки (знаний, умений, личност-

¹ Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June, 1990.

ных качеств, способностей) персонала. Совокупность этих характеристик/качеств определяет требуемую модель персональных (должностных) компетенций (рис. 16).

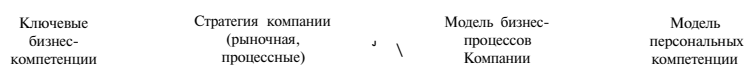


Рис. 16. Последовательность построения модели персональных (должностных) компетенции, по Г. Хамелу и С. К. Прохаладу

Для характеристики профессиональной деятельности работника используется также термин «квалификация», употребляющийся для стандартизации и классификации занятий.

Разработка Международной стандартной классификации занятий¹ (МСКЗ), продолжавшаяся в течение нескольких десятилетий, была связана с деятельностью Международной конференции по статистике труда и проводилась под эгидой Международной организации труда (МОТ). В 1921 г. впервые заявлено о необходимости создания Международной стандартной классификации занятий (МСКЗ). Первым реальным шагом к решению этого вопроса стало принятие временной классификации из девяти основных групп на 7-й Международной конференции по статистике труда в 1949 г. В 1952 г. МОТ опубликовала МСКЗ для служб миграции и трудоустройства с детальным описанием 1727 занятий и основывающуюся на национальных классификациях восьми развитых стран. Первое издание МСКЗ осуществлено в 1953 г., а переработанное издание — в 1968 г. Последнее издание МСКЗ-88 принято на 14-й Международной конференции по статистике труда 6 ноября 1987 г.

В основу разработки и создания МСКЗ-88 положены два главных понятия: вид выполняемой работы и квалификация.

¹ Международная стандартная классификация занятий (МСКЗ-88) / Пер. с англ. М.: Финстатинформ, 1998.

Работа — набор задач и обязанностей, выполняемых или которые должны выполняться одним лицом или статистической единицей по классификации МСКЗ-88. Набор работ, характеризующихся высокой степенью совпадения выполняемых основных задач и обязанностей, формирует профессиональное занятие. Отдельные лица классифицируются по профессиональным занятиям в зависимости от отношения к их прошлой, настоящей или будущей работе.

Квалификация — способность работника выполнять конкретные задачи и обязанности в рамках данного вида деятельности.

В соответствии с целями МСКЗ-88 она имеет следующие два параметра:

- уровень квалификации — определяется сложностью и объемом выполняемых задач и обязанностей;
- квалификационная специализация — определяется конкретной областью требуемых знаний, используемыми в работе машинами, инструментами и материалами, а также видом производимых товаров и услуг.

Термин «квалификация» обычно используется для характеристики профессиональной деятельности.

Квалификация сходна с понятием компетентность. Ее отличие от компетенции в том, что она (квалификация), как правило, не включает в себя социально-психологические характеристики, профессионально-важные для конкретной должности.

Кроме того, квалификация — более общее понятие, и не относится к конкретной организации, а компетенция — частное и привязанное к условиям функционирования организации (банка).

Однако существует ещё одна альтернативная точка зрения относительно понятия «квалификация», в частности, термин «квалификация» активно используется для ранжирования должностей и формирования сетки заработной платы на предприятии. Система классификации и ранжирования должностей, разработанная Британским институтом административного управления, восходит к 30-м годам, когда управляющие, в частности управ-

ляющие крупных компаний, поняли выгоды от наведения определенного порядка в шкалах должностных окладов и смогли сравнить эти шкалы между своими компаниями.

Оценка квалификации используется в настоящее время для стандартизованного ранжирования работ /должностей/ и группирования их в классы. Общепринято следующее определение Британского института управления: «Оценка квалификации представляет собой процесс анализа и оценки работ /должностей/ с целью расположения их в виде структурированного ряда, который может быть использован затем в качестве базы для построения системы оплаты»¹.

В большинстве случаев главная причина принятия принципа оценки квалификации — необходимость формирования базы для создания беспристрастной структуры должностных окладов, причем различные управленческие структуры видят в системах оплаты труда по результатам оценки квалификации одно из средств снижения внутриорганизационной напряженности.

Хотя оценка квалификации работников обычно используется в качестве базы для построения схем оплаты, имеются другие преимущества, не связанные с должностными окладами, но которые можно получить в результате их применения. Эти преимущества в основном результат сбора и анализа информации относительно содержания работ, необходимой для нормальной системы оценки трудовой деятельности самих работников.

Другое важное направление использования этой информации — экономичное и эффективное комплектование штата. Сама должностная характеристика представляет собой базу, помогающую работнику кадровых служб подбирать нужную кандидатуру с соответствующим опытом работы, а структура классификации, основанная на оценке квалификации, облегчает работникам службы управления персоналом оценивать уровень кандидата и его соответствие будущей работе. Аналогично, претендент на какую-либо работу может легче сориентироваться

¹ *Dickens L. Personnel Management. London: Macmillan, 1997, p.231*

при выборе работы в организации, если его ознакомить с должностной инструкцией и основами структуры оценки квалификации работников и рассказать ему, к какому классу относится вакантная должность.

Другие преимущества можно получить при составлении планов обучения, продвижения по службе и подготовки кадров. Структура может оказаться полезной при определении потребности в подготовке кадров. Она (структура) показывает относительную важность работ, требуемые обязанности и практический опыт. Для работников легче будет знакомиться с вакансиями, если они будут знать структуру классов оценки квалификации.

Первое и, вероятно, самое главное ограничение состоит в том, что оценка квалификации не научный метод, базирующийся на измеряемых фактах и зависимостях. В действительности работы не могут быть проанализированы или оценены в понятиях точных измерений. Даже наиболее сложный анализ базируется на субъективных выводах. Достаточно рассмотреть типичные факторы оценки квалификации — принятие решения, образование, опыт, ответственность перед персоналом, умственные способности, физические способности, новаторство, решение проблем, общественные способности, ответственность за ошибки и материальные ценности — чтобы увидеть, что современные знания не позволяют точно определить или измерить большую часть этих факторов.

Второе ограничение — оценка квалификации связывается только с работами, а не напрямую с людьми. Структуры зарплаты и должностных окладов должны принимать во внимание личные качества или величину усилий и отдачу работника. Уровень работы, подлежащей выполнению, один из аспектов, требуемых для рассмотрения. Другой аспект - установление эффективности или скорости выполнения работы. Оценка квалификации имеет дело только с первым аспектом, но полностью отделить обязанности по работе от качеств исполнителя работы достаточно трудно, как, впрочем, трудно отделить личностный и должностной аспекты понятия «компетенция».

И, наконец, подобно большинству методов, оценка квалификации требует осторожности, внимания, затрат управленческого времени и усилий для получения правильной схемы, а для успешного функционирования этого метода необходимо периодическое приложение усилий для корректировки классификаций в зависимости от изменений, происходящих в организации, или от изменений обязанностей по отдельным видам работ.

Оценка квалификации помогает дать необходимые оценки сопоставляемым работам на систематической и согласованной основе. Нельзя измерить работы в научном смысле, однако можно предусмотреть критерии и процедуру оценивания, которые можно единообразно применять. Почти все типы структур оплаты труда нацелены на обеспечение справедливости; структура, построенная на основе оценки квалификации, позволяет намного легче достичь этой справедливости. В практике ряда компаний мира переход на тот или иной уровень постоянной части заработной платы в рамках одной должности происходит после проведения процедуры оценки компетенции.

Понятие «квалификация» в России используется для стандартизации и унификации должностей на базе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих — нормативный документ, разработанный Институтом труда и утвержденный Постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. Квалификационный справочник рекомендован для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики — независимо от форм собственности и организационно-правовых форм с целью обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров.

Новый Квалификационный справочник призван обеспечить рациональное разделение труда, создать действенный механизм разграничений функций, полномочий и ответственности на основе четкой регламентации трудовой деятельности работников в современных условиях. Справочник содержит новые квалифика-

ционные характеристики должностей служащих, связанные с развитием рыночных отношений. Все ранее действовавшие квалификационные характеристики пересмотрены, в них внесены существенные изменения и дополнения в связи с осуществляемыми в стране преобразованиями и с учетом практики применения этих характеристик.

В квалификационных характеристиках унифицированы нормы регламентации труда работников для обеспечения единого подхода к подбору персонала соответствующей квалификации и соблюдения единых принципов тарификации работ, основанных на их сложности. Все квалификационные характеристики пересмотрены с учетом новейших законодательных и нормативных правовых актов Российской Федерации.

Каждая квалификационная характеристика — нормативный документ, регламентирующий содержание выполняемых функций работников, способствующий обеспечению оптимальной технологии трудовой деятельности, рационального разделения труда, высокой организованности, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте, а также совершенствованию системы управления персоналом. В качестве нормативной базы квалификационные характеристики должностей служащих предназначены для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных форм собственности, организационно-правовых форм и отраслей экономики независимо от их ведомственной подчиненности. На основе квалификационных характеристик разрабатываются должностные инструкции для конкретных работников.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела¹.

В разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности

¹ См.: Деркач А.Л., Маркова А.К. Профессиограмма специалиста кадровой службы (федеральных и региональных органов исполнительной власти). М., 2001.

работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании».

2.3. ОТБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА БАНКА

Модель управления персоналом (рис. 17) включает в себя кадровое обеспечение банка.

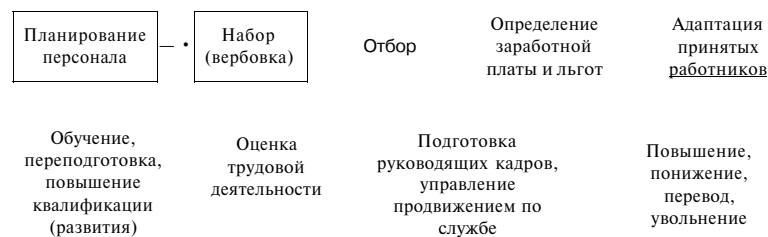


Рис. 17. Модель управления персоналом

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий. Для их стыковки нужно обладать высоким искусством управления, создать в организации очень сложную и гибкую систему увязки интересов человека, групп, подразделений и организации в целом.

Чтобы привести в соответствие ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы, возникающие между человеком и организационным окружением, важно четко представлять, на какое место в организации претендует человек и какую роль ему предполагает дать организация.

Решить эти вопросы во многом призван отбор и подбор персонала. В процессе отбора происходит поиск работников на определенные рабочие места или должности. При подборе осуществляется идентификация требований различных рабочих мест и должностей с накопленными компетенциями (возможностями) человека. Различие отбора и подбора представлено на рис.18.

Отбор	Подбор
Человек подбирается под требования должности для выполнения определенной работы (функции) Изучение работы Описание работы Определение квалификационных требований Отбор кандидатов по квалификационным требованиям Назначение человека на определенную работу	Работа или функция подбирается под качества человека Изучение возможностей и стремлений человека Закрепление за человеком определенного места Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека Включение человека в группу и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы

Рис. 18. Различия отбора и подбора персонала

Составная часть отбора — профессиональный отбор — более тонкая по сравнению с отбором процедура идентификации характеристик работника к требованию рабочего места (должности). Процесс найма персонала представлен на рис.19. Его критерии обусловлены той предметной областью, которая составляет содержание должностных функций или требований вида деятельности.

Составление конкретного профессионального портрета

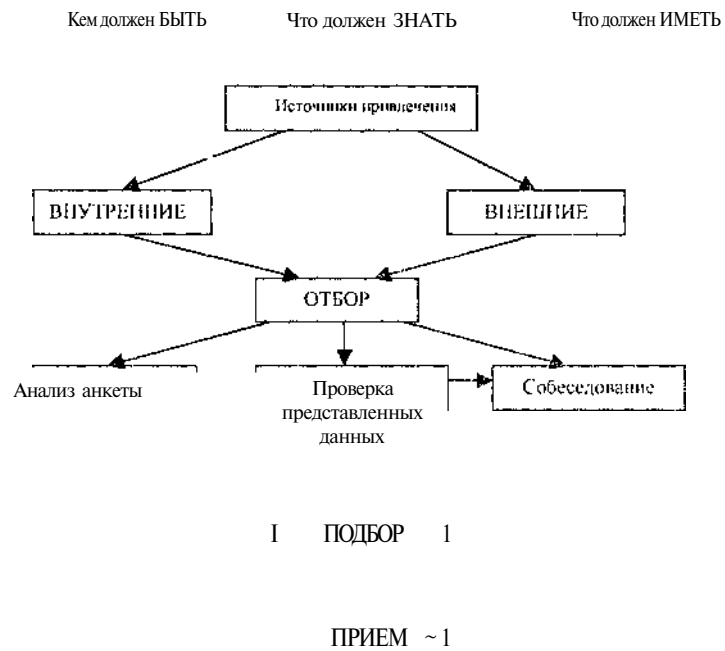


Рис. 19. Процесс найма персонала банка

В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта.

Применительно к специфике банковской деятельности важным элементом профессионального отбора становится профессиональный психологический отбор. С его помощью осуществляется идентификация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности.

Как отмечено ранее (см. 2.2), **поиск работников внутри организации**, не требующий значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию.

Для сокращения времени на адаптацию, а также на обучение нового работника существующим технологиям и банковским продуктам следует эффективно провести внутренний конкурс среди работников банка. При объявлении внутреннего конкурса служба управления персоналом дает по корпоративной сети объявление о вакансии с указанием обязанностей и требований к квалификации, необходимой для данной должности. В качестве примера приведем рабочие документы Альфа-Банка.

АЛЬФА-БАНК
Заявка на подбор персонала

Наименование структурного подразделения _____

Отдел _____

Вакантная должность _____

Количество вакансий _____

1. Общие требования:

1.1. Возраст _____; Не имеет значения _

1.2. Пол _____; Не имеет значения

2. Образование:

2.1. Высшее финансово-экономическое _____

2.2. Высшее

2.3. Среднее специальное _____

2.4. Специализированные курсы

2.5. Не имеет значения

3. Знание иностранных языков:

3.1. Иностранный язык _____

3.2. Степень владения _____

3.3. Не имеет значения

4. Навыки работы с компьютером:

4.1. Программы _____

4.2. Уровень _____

4.3. Не имеет значения _____

5. Должностные обязанности:

6. Профессиональные навыки:

7. Опыт работы:

_____ лет в банке,

_____ лет в аналогичной должности;

_____ не имеет значения.

8. График работы _____

9. Требования к оплате труда _____

10. Дополнительные требования _____

Руководитель структурного подразделения

Дата заполнения _____ Телефон ___

АЛЬФА-БАНК

Анкета участника внутреннего конкурса

Вакантная должность, на которую претендуете:

Название структурного подразделения:	
Отдел:	
Должность:	

Личные данные:

Ф. И. О,	
Дата рождения:	
Место работы в настоящее время (управление, отдел):	
Должность:	
Контактная информация Внутр.тел.: Гор.тел E-mail: Комн. №	

1. Образование

Среднее специальное, высшее, второе высшее, аспирантура, МВА и др.:

Дополнительное образование: (тренинги, курсы, семинары, стажировки): _____

2. Знание иностранных языков

Иностранный язык _____ Степень владения

3. Навыки работы с компьютером _____

4. Какими знаниями вы обладаете в указанной области:

5. Какой свой опыт вы можете использовать в указанном направлении

6. Опыт работы:

- > в Альфа-Банке _____
- общий (в банковской сфере)

Сотрудник службы управления персоналом проводит первоначальный отбор, основываясь на формальных анкетных данных, соответствии их необходимой квалификации, после чего организует дополнительное собеседование с руководителем структурного подразделения.

Для работников проведение внутренних конкурсов — дополнительная мотивация. Они имеют возможность перемещаться по карьерной лестнице, участвовать во внедрении новых проектов и процессе создания новых банковских направлений. Этот метод настолько популярен в московских банках, что набор кандидатов извне осуществляется только на самые низшие позиции. (Исключение составляет только выдвижение специалистов из кадрового резерва, о чем будет сказано ниже.)

В то же время внутренний конкурс часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся скрыть лучших работников, чтобы не остаться без необходимых людей.

Более эффективным является совмещение поиска как внутри организации, так и вовне. Это создает атмосферу здоровой конкуренции.

Статистические данные применения различных методов внешнего и внутреннего отбора персонала.

Частота применения различных методов
внешнего отбора персонала, %

Методы отбора	Неквалификационные	Молодежь, отойдящая от обучения			Квалификационные ЮМУ	"бт., и"	Итого		
		№	93	9			Х9	97	срел
Оценки гавления и данных кандидата									
Добавочные справки/рекомендации					14	19			
Структурированное интервью с отделом персонала	19	48	6	3	6		37	64	93
Неструктурированное интервью с отделом персонала	52	28	2	41	41		57	53	46
Структурированное интервью с отделом по специальности	11	15	2	21	3		40	4	33
Неструктурированное интервью с отделом по специальности	52	25	1)	56	65		36	37	35
Беседы в группе или дискуссии	0	18	3	1	10		40	53	48
Тестирование личности	2	10	1	3	7		17	12	
Психологические характеристики	5	39	40	5	5		7		
Умственные способности	2	28	3	0	5		4		
Биографический опросник	9	10	1	12	11		8		
Метод "Центр сенки" (Assesmeti Center)	0	0	1	3	9		17	16	
Пробная работ*	8	27	1	22	17		40	14	
Медицинская экспертиза	71	70	60	72	54		12	9	

Этот метод — результативный для привлечения определенно-го типа кандидатов — молодых специалистов.

Можно организовать в банке «день открытых дверей» с приглашением молодых людей и других лиц, в работе которых заинтересован банк. Но этот метод достаточно затратный и масштабный и поэтому используется редко. Можно обратиться в государственные и коммерческие кадровые агентства, участвовать в «Вернисажах вакансий», публиковаться в СМИ или выходить на контакт с профессиональными организациями и ассоциациями.

* *Стимулирование подачи заявлений о приеме на работу.* Успешное применение определенных методов PR позволит подготовленному персоналу службы управления персоналом при участии руководителей подразделений заинтересовать молодых людей возможностями работы в банке. Привлечь заинтересованных, способных и подготовленных людей можно, интересно рассказав о работе в банке. Это могут быть и публикации в газетах и журналах, и выступление по радио и телевидению, и заказная статья — паблсити. Президенты банка сами любят «продать повыгоднее» свой банк студентам. Конечно, если репутация банка как места работы незавидна, трудно рассчитывать на успех. Если условия оплаты труда, развития карьеры и возможности для обучения в банке в настоящее время не могут заинтересовать хорошего специалиста, необходимо разработать возможности приглашения их на индивидуальных договорных условиях, если их участие в работе банка особенно необходимо.

Следует пересмотреть политику набора работников, в особенности в области ограничения числа кандидатов. Большое количество потенциальных кандидатов необходимо, чтобы суметь сделать правильный и хороший отбор, чтобы поднять уровень работников банка. Набор специалистов на более высокие управленческие должности или на специализированные технические специальности может оказаться очень полезным для банка. Это поможет банку обзавестись людьми, имеющими уникальные навыки, столь необходимые банку, что поможет «вливать новую кровь» в жилы организации.

Отбор — это процесс, позволяющий осуществить выбор кандидатов среди лиц, подавших заявление о работе. Цель внешнего набора — резко повысить качество работников и всего коллектива, поднять уровень работы, уровень необходимых в коллективе навыков. А для этого руководитель, который хорошо осведомлен о требуемых в банке и на данной должности навыках, все время помнит об этом и, выбирая из имеющегося пула кандидатов достойного претендента, предварительно определяет его место в банке. Отдел кадров может разработать профессиограмму или ряд профессиограмм для желаемых специалистов, которые могли бы служить ориентиром при отборе кандидатов со стороны. В такую профессиограмму можно включить и личностные характеристики, и образование, и многое другое. Задача сводится к тому, чтобы определить наиболее талантливых претендентов, самых способных работников для максимизации будущего успеха банка. Конечно, нужно помнить, что даже самые новые и радикальные формы оценки при отборе кандидатов должны согласовываться с правовыми нормами и традициями страны.

Итак, важный источник пополнения штата сотрудников банка — внешние кандидаты. Банк стремится к отбору наиболее квалифицированных и работоспособных специалистов как из числа опытных работников, так и молодых специалистов, выпускников вузов, колледжей и средних специальных учебных заведений. При этом банк подтверждает свою политику равных условий при отборе кандидатов, избегая дискриминации и фаворитизма в любых формах.

Данное направление кадровой работы регламентируется следующим пакетом инструкций:

- инструкция по использованию Curriculum Vitae (CV)¹, рекомендаций и другой информации, предоставленной заявителем;
- инструкция по проведению информационных собеседований (интервью) с кандидатами на должность;

¹ *Curriculum Vitae* (лат.) — краткое жизнеописание, биография; жизненный путь.

инструкция по проведению селективных собеседований (интервью) с кандидатами на должность;
инструкция по порядку принятия решений и оформления внутренних документов по результатам оценки кандидатов;
правила сбора информации о заявителе.

Рассмотрим подробнее содержание этих инструкций.

Инструкция по использованию CV, рекомендаций и другой информации, предоставленной заявителем

Кандидат, претендующий на поступление на службу в банк извне, обращаясь за работой на должности специалистов или руководителей, представляет в обязательном порядке CURRICULUM VITAE (рис. 20), содержащее общие паспортные данные, подробную характеристику квалификации с точки зрения образования, профессиональных степеней, членства в профессиональных обществах и ассоциациях, полученных почетных званий и наград, публикаций.

**CURRICULUM VITAE —
КРАТКОЕ БИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ**

Краткое биографическое описание должно включать следующие разделы:

ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ

ОБРАЗОВАНИЕ

РАБОТА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ (БИЗНЕСЕ) ПО НАЙМУ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВКЛЮЧАЯ

ЛЕКЦИОННУЮ, КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

НАГРАДЫ, ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

ЧЛЕНСТВО В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ АССОЦИАЦИЯХ И

ОБЩЕСТВАХ

ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ

ПУБЛИКАЦИИ

Рис. 20. Краткое биографическое описание

ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ		
Фамилия	Имя	Отчество
Постоянный адрес Почтовый индекс Город (населенный пункт) в настоящее время		
Домашний телефон Дата рождения		

СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАНИИ и РАБОТЕ по НАЙМУ

Обвести цифру! Старшие классы Училище (техникум) Вуз (колледж)
 макс, уровня **8 / 9 / 10 / 11** 8 / 9 / 10 / 11 / 12 11 / 12 / 13 / 14 / 15 / 16

Послевузовское обучение (указать ученые степени, присвоенные ВАК, профессиональные и академические степени, полученные в зарубежных учебных заведениях)

Бакалавр Кандидат наук Магистр Доктор наук

Тип учебного заведения	Название и адрес	С	По	Кол-во предметов	Уровень	Специализация*
Колледж/вуз/университет						
Колледж/вуз						
Техникум						
Техникум						
Военное училище						

* Указывается основной предмет (предметы)

Перечислите любые курсы, включая спецкурсы, семинары, учебные сессии и т.п., которые имеют касательство к искомой должности

Проходили ли Вы тесты

Если да, укажите название теста, проводившую испытание организацию и результаты

СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАНИИ и РАБОТЕ по НАЙМУ (продолжение)

ОПЫТ РАБОТЫ (начать с последней)

Наименование работодателя	Почтовый адрес	Почтовый индекс	Телефон
Занимаемая должность			
Исполнявшиеся обязанности			
Не посредстве г. и ИН начальник			
Дата: начала и (копчонич	Последний оклад	1 Занят полновременно по совместительству	Причина увольнения
Р? зрелк'сч' ли Вi вступить администрации в Юптлк~ с пк жними нанимателями-*			Если нет, объясните причину отказа

опыт РАБОТЫ с:з ОПЛАТЫ*

Л'-бровс. л<~"я организация	Почтовый адрес	Почтовый индекс	Телефон
Занимаемая должность			
i *n\i i l. z! " ' обязанности			
Нспосрид. ипнный руководитель			
Количество часов в неделю	Приобретенные навыки		
	другие навыки или опыт, которые подтверждают должности		

и < .: й ука-я^чття в произвольной форме сведения по следующим возможным направлени!
 ду релъности бы^ч^лн

- i ПЛ-Т.ДПРП-;:МЛТЬЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
- j ПРЕПОДА\ТЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВКЛЮЧАЯ ЛЕКЦИОННУЮ
- l К мСУЛ. Г>ОвАНИЕ
- il Б;АГР\ДЫ ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ
- li ЧЛЪНаГ ' ^ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ АССОЦИАЦИЯХ И ОБЩЕСТВАХ
- l ПРОНЕДПМН ИССЛЕДОВАНИЙ и ИЗОБРЕТЕНИЯ
- ! ПУБЛИКАЦИИ

свою кандидатуру на управленческую должность или должность
 Sj сг еь. млт та :>~и аспекты должны быть раскрыты по возможности полнее. Необходимо указывать
 ij коч-<кчю дипломы, удостоверения, свидетельства, лицензии и т.д.

CV содержит важнейший раздел, охватывающий опыт выполнявшейся работы в сфере работы по найму, в том числе банковских учреждениях, консультативной, преподавательской и исследовательской работы, самостоятельного предпринимательства. Эти данные — исходная база для определения соответствия кандидата профессионально-квалификационным требованиям к должности. Явное несоответствие (если эти характеристики ниже требований) означает, что кадровая служба должна сообщить заявителю об отказе в должности из-за несоответствия квалификационных характеристик.

Если банку требуются работники и на другие должности, и профессионально-квалификационные характеристики работника отвечают этим требованиям, специалист кадровой службы должен предложить заявителю возможность участвовать в конкурсе на такую должность.

Представление письменных рекомендаций заявителем не общее требование. Серьезные опасения, в частности, вызваны тем, что в большинстве случаев практически любому заявителю не составляет большого труда запастись положительными рекомендациями. В реальных условиях, чтобы эти рекомендации имели какой-то вес, они должны исходить от работников банка, возможно, людей, непосредственно связанных с банком и хорошо известных ему (как-то: внешних членов Совета директоров, иностранных партнеров). Они должны нести административную или иную установленную политикой банка ответственность за свои рекомендации в случае, когда протезе их не оправдывает.

Банк в своей политике подбора кадров ориентируется на независимый сбор информации (наведение справок) и анализ объективных данных. По большинству должностных позиций от кандидата не требуют представления рекомендаций.

По отдельным должностям банк может установить в качестве дополнительного требования на участие в конкурсе — представление заявителем развернутых рекомендаций, в которых давалась бы оценка деловых, профессиональных и иных качеств кандидата. Это требование устанавливается к работникам службы охраны, другим специалистам, для которых ввиду специфики области деятельности объективный анализ силами кадровиков

или даже руководителя подразделения провести трудно (например, юристам).

Представление кандидатами на получение должности рекомендаций не исключает использования метода наведения справок. Напротив, поскольку дело касается ответственных высокооплачиваемых постов, данные рекомендаций соотносятся с данными, полученными другими методами.

Заявитель представляет CV в произвольной форме, но необходимо освещение широкого круга вопросов. Если представленное кандидатом CV не дает ответа на часть вопросов, кадровая служба должна при приеме документа запросить дополнение к CV.

Для молодых специалистов или выпускников школ содержание анкеты CV должно несколько отличаться с учетом отсутствия серьезного практического опыта, из которого можно было бы делать выводы о пригодности кандидата. Для этих категорий заявителей целесообразно включить в анкету разделы, подробнее раскрывающие специализацию (профилирующая кафедра), тему дипломной работы или диссертации, академическую успеваемость и работоспособность кандидатов. Банк предлагает каждому заявителю в обязательном порядке заполнить форму с вопросами о судимости (отсутствии судимости), в которой оговорено, что наличие судимости само по себе не является жестким препятствием на получение работы.

ИНФОРМАЦИЯ О СУДИМОСТИ

Банк не отвергает кандидатов, имевших судимость, и может предоставить работу квалифицированным кандидатам, имевшим судимость, если они отвечают необходимым требованиям. Но поскольку работа в банке предполагает повышенную ответственность и в целях избежания неоправданного риска, банк требует от кандидатов, поступающих на службу, обязательного ответа на данный вопрос. Скрытие факта судимости рассматривается как грубое нарушение условий заключения трудового договора (соглашения) и ведет к автоматическому увольнению (по статье) немедленно вслед за обнаружением обмана

Если кандидат будет отвергнут по причине судимости, он/она получит соответствующее уведомление. В нем будут указаны причины отказа. Кандидату будет предоставлена неделя на обжалование решения кадровой службы руководству банка.

Были ли Вы в годы совершеннолетия осуждены за совершение преступления да/нет/

Если да, укажите дату и место	Характер преступления	Содержание в заключении
-------------------------------	-----------------------	-------------------------

Наконец, форма «Обращение за работой» является одновременно письменным подтверждением согласия заявителя на проведение проверки и оценки его качеств в роли претендента на должность, включая последующие собеседования, тесты, а также возможное наведение справок.

АНКЕТА — ОБРАЩЕНИЕ ЗА РАБОТОЙ

Должность на которую претендует кандидат	Постоянная/по совместительству/временная/сезонная/	Когда готов приступить
--	--	------------------------

Имеются ли ограничения по состоянию здоровья	Для работы на месте Для работы в командировках	да/нет да/нет
--	---	------------------

Если да, раскройте, **какие именно:**

Действительная служба в Вооруженных Силах	да/нет	Время службы с по
--	--------	----------------------

Могу приступить к работе с... (число)... (месяц)...(год)

Настоящим подтверждаю желание рассматриваться в качестве кандидата на должность и пройти конкурсный отбор, включая тесты и собеседования, а также даю согласие на возможность наведения справок у лиц, могущих подтвердить сообщенные мной сведения (как перечисленных ниже, так и по выбору банка).

Охарактеризовать меня по последней работе могли бы:

Фамилия, имя отчество	Организация, должность при совместной работе (если известна)	Телефон в настоящее время (адрес)
-----------------------	--	-----------------------------------

Эта форма содержит указание на характер найма (постоянная работа, временная, по совместительству), ожидающий работника в случае, если он пройдет по конкурсу.

Заявитель письменно подтверждает свою физическую пригодность к исполнению работы, в том числе обязанностей, связанных с командировками (переездами). И либо утверждает, что это обстоятельство не должно впоследствии служить препятствием в случае необходимости в командировках, что важно для последующих отношений с принятым на работу сотрудником, либо предупреждает о своей неготовности.

Задача специалистов кадровой службы — тщательно соотнести выявившиеся обстоятельства с требованиями к физиче-

скому состоянию кандидатов на должность. Если характер заболевания непосредственно не мешает исполнению работы, физические недостатки не должны препятствовать предоставлению работы (в том числе и при наличии инвалидности), при условии, что последующий анализ покажет наличие необходимой квалификации и соответствие другим требованиям. Так, недостатки, проявляющиеся в неподвижности одной руки, скорее всего станут препятствием для приема на работу машинистки, но не должны служить основанием для отказа в месте бухгалтера. Хронические заболевания, связанные с мозгом или кровяным давлением, могущие существенно ограничить способность бухгалтера вести систематический и строгий анализ цифровой информации, можно посчитать как ограничение на занятие должности с точки зрения физических требований. В отдельных случаях допустимо просить претендента пройти дополнительные медицинские освидетельствования. Анализ CV, рекомендаций и другой информации, сообщенной заявителем, может выявить существенное расхождение реальной квалификации и других характеристик претендента (более низкий их уровень) в сравнении с требованиями к должности.

Кадровая служба дает формальную оценку соответствию образовательного уровня, опыта работы и физических характеристик претендента (общую оценку или по составляющим ее параметрам в отдельности). Так, опыт работы может быть оценен: с точки зрения общей продолжительности работы по специальности; с точки зрения соответствия уникальных характеристик опыта работы заявителя конкретным требованиям должности (круг исполнявшихся функциональных обязанностей, опыт выполнения конкретной банковской услуги, работа на том или ином региональном рынке или с той или иной группой клиентуры и пр.). Возможно применить 5-балльную шкалу оценок по каждому параметру.

Выставление кандидату самой низкой оценки по одному из параметров или плохих оценок по всем параметрам будет означать отсеивание кандидата уже на данной стадии отбора.

В этом случае заявитель не получает приглашения на собеседование и обязанность руководителя кадровой службы — сообщить об этом претенденту в этичной форме, вернуть все оригиналы документов (дипломы и т.п., если таковые представлялись).

Основные сведения об отвергнутом кандидате должны быть зафиксированы в информационном банке данных о потенциальных кандидатах и статистике обращений за работой.

В остальных случаях анализ позволяет сформулировать дополнительные вопросы для информационного собеседования с претендентом на должность. После чего соответствующие оценки и вопросы должны быть переданы интервьюеру (если интервьюирование будет проводить другой человек).

Дополнительные к стандартному перечню вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы собрать дополнительную аналитическую информацию по всем принципиальным вопросам, где обозначились «слабые места» претендента (в части образовательной или практического опыта работы, лояльности работодателю и т.п. в зависимости от конкретных результатов анализа) или где выявлены неточности и противоречия в данных, сообщенных заявителем.

Появление специального вида анкеты для студентов высших учебных заведений, выпускников школ и молодых специалистов вызвано необходимостью обратить более пристальное внимание на учебу, академические способности и интересы претендента, поскольку трудовой стаж студентов отсутствует (или невелик). Помимо указанных выше вопросов, в анкете можно запросить информацию об объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого и в отдельности), второй специальности. Возможно истребовать полные данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы, но в особенности средний балл и балл успеваемости в колледже по основной специальности (если это профильное учебное заведение) и балл по бухгалтерскому учету, финансам, другим наиболее близким дисциплинам (если у заявителя небанковская специальность). В анкете требуется указать баллы тестовых испытаний математических способностей и уст-

ной речи, других тестов, если кандидат на должность их прошел; также количество учебных часов, прослушанных по бухгалтеру и анализу хозяйственной деятельности, и подробные сведения об этих курсах.

Рекомендуется запросить молодых специалистов о времени, отработанном на практике в период обучения в школе и институте (включая как официальную практику, так и любые подработки). Эта информация может быть использована как показатель «установки на труд» кандидата.

Инструкция по проведению собеседований с кандидатами

Собеседования с кандидатами проводятся в два этапа. На первом этапе (информационное интервью) проводится дополнительный анализ по фактической информации, представленной кандидатом в Curriculum Vitae, и анкеты — обращения за работой, а возможно и рекомендаций.

В случае успешного прохождения этого испытания кандидат на должность приглашается на повторное собеседование (селективное интервью) с участием руководителя (его представителя) подразделения (отдела), к которому относится должность.

Инструкция по проведению информационного собеседования (интервью) с кандидатами на должность

Внимательное изучение анкеты и CV может дать опытному специалисту много важной для принятия решения о найме информации. Часть этой информации достаточно очевидна для анализа, значительно больше полезных сведений о кандидате можно получить в результате сопоставления данных, основываясь на опыте и интуиции. При проведении информационного собеседования интервьюер должен собрать информацию, касающуюся вероятных сильных и слабых качеств претендента. Задача интервьюеров на данном этапе — наметить, вскрыть любые возможные «слабые точки» кандидата, далеко не очевидные из простого анализа паспортных данных и CV, а также по возможности проанализировать их.

В распоряжении банковских служб имеются возможности для уточнения оценок. Это наведение справок о специалисте у преж-

них работодателей, проведение селективного собеседования силами специалистов и руководителем заинтересованного подразделения. Поэтому на данном этапе важнее назвать возможные пробелы в характере подготовки и образования, в профессиональных умениях,стораживающие особенности качеств личности и мотивации, психологических характеристик, чем получить окончательные ответы на все вопросы и жесткие оценки (возможно, неверные). Ниже приведен пример анализа деловых и личных качеств кандидата в ходе интервью по поводу его предшествующей трудовой деятельности (рис. 21).

В ходе собеседования интервьюеру необходимо получить и занести в опросный лист ответы по всем перечисленным позициям, поскольку информация является очень важной и должно иметься представление о каждом месяце трудовой деятельности кандидата после окончания им школы.

Опросная форма предназначена для интервьюера — специалиста кадровой службы, на которого возложены обязанности проведения (информационных) интервью. В скобках обозначен основной смысл вопроса, на который ищет ответ кадровик в ходе анализа этого пункта анкеты.

ПОСЛЕДНЯЯ ДОЛЖНОСТЬ

Компания _____ Город _____ с _____ 19 ____ ПО _____ 19 ____
Как найдена работа _____ Через кого _____
(Проявил ли претендент самостоятельность в получении работы)
Характер работы в начале трудовой деятельности _____
(Будет ли предшествующий опыт работы полезен на искомой должности)

Как изменился характер работы в последующем _____

(Был ли замечен прогресс в работе претендента)
Характер работы перед увольнением _____
(Каков размер ответственности, предоставленной претенденту)
Оклад в начале трудовой деятельности _____
Оклад перед увольнением _____
(Указание на здоровое честолюбие)

Начальник _____ Должность _____

Описать его _____
(Ладил ли претендент с начальником, ценимые работником качества)
Насколько плотно он/она руководил (контролировал) Вас _____
Какими полномочиями Вы обладали _____
(Каков реальный управленческий опыт, мера ответственности)
Число Ваших подчиненных _____
В чем состояли их функции _____
(Является ли претендент лидером, помогает ли развитию подчиненных)
Ответственность за формулирование политики _____
(В какой мере претендент выполнял данные управленческие функции)
В какой степени использовались Ваши инициатива и суждения _____
(Стремится ли претендент активно к расширению ответственности)
Что Вам особенно нравится в Вашей работе _____
(Удовлетворен ли претендент работой)
Что Вам особенно не нравится в работе _____
(Обоснованы ли претензии претендента)
Выполняемые совместительство или почасовая работа _____
Причины _____
(Повлияет ли это на исполнение должностных обязанностей)
Как много времени Вы не рябляли _____
Причины _____
(Здоров ли претендент)
Причины увольнения _____
Почему именно сейчас _____
(Можно ли считать причины обоснованными, не "летун" ли)
Сколько времени получаете пособие по безработице (для безработных) _____
(Не утрачены ли профессиональные качества^ Нет ли других не выявленных пока в собеседовании проблем с претендентом на должность)

Рис. 21. Анализ деловых и личных качеств претендента

Жесткая одновариантная схема, приведенная здесь, является определенным упрощением. Опытный интервьюер будет сопоставлять различные ответы, искать скрытую мотивацию, перепроверять дополнительными вопросами ту или иную позицию, особенно с учетом заинтересованности интервьюируемого в создании наиболее благоприятного мнения о себе и своих возможностях как кандидата на должность.

Данный список вопросов ориентировочный и должен быть дополнен, в особенности, если рассматриваются кандидаты на должности ведущих **специалистов** и на управленческие должности в банке.

Желательно проводить интервью «отрываясь от бумажки», меняя порядок вопросов и формулируя их в открытой форме, чтобы собеседование проходило непринужденнее. От **интервьюера** в этом случае потребуются высокая квалификация и напряженная работа, чтобы не упустить принципиально важных вопросов и четко зафиксировать ответы на них, впечатления о поведении кандидата во время собеседования, в частности собственную оценку его коммуникативных способностей.

Руководитель кадровой службы в зависимости от порядка организации работ по отбору персонала принимает общее решение о проведении собеседований с использованием или без использования технических средств — магнитной записи.

При проведении собеседований с использованием магнитной записи следует обязательно предупредить об этом претендента на должность до начала собеседования.

Проведение селективных собеседований (интервью)

В набор методов и упражнений обычно входят «разбор деловых бумаг», «интервьюирование наоборот», групповые обсуждения, деловые игры и психологические тесты и др. По данным исследований, *метод центров оценки* дает хорошее предсказание **будущего успеха работника в должности**, имеет высокую **достоверность критериев**.

Краткая характеристика методов.

Метод разбора деловых бумаг состоит в специальном подборе «служебных документов», отражающем характер предстоя-

щей повседневной работы специалиста или руководителя. По этим документам испытуемому требуется подготовить «ответ», принять «решение» (либо отклонить его, либо запросить дополнительную информацию). Время на ознакомление и принятие решения ограничено (обычно 20-30 минутами). Задания в упражнении самым тщательным образом подобраны, отредактированы и стандартизованы, т. е. допускают строгую интерпретацию и количественную оценку. В комплект документации входят наряду с текстами упражнений и копиями «деловых бумаг» для испытуемого «правильные решения» с комментариями (для оценщиков).

Необходимо применять специально разработанные комплекты документации, с большой полнотой учитывающие все особенности должности, на которую идет отбор. Центр оценки должен располагать достаточно большим набором упражнений и регулярно их обновлять, чтобы приспособить к новым условиям и требованиям и исключить возможность предварительного обучения оцениваемых правильным ответам на стандартные вопросы.

При подборе на должности руководителей эффективен метод *«интервьюирование наоборот»*. Упражнение состоит в следующем.

Испытуемому предлагают провести подробные «собеседования» с несколькими «кандидатами», чтобы решить вопрос о «приеме на работу». Испытуемый и специалисты, ведущие оценку и отбор, меняются местами. Последние играют роль «претендента на вакантное место». Испытуемый должен выявить в ходе собеседования опыт, квалификацию, черты характера претендента, правильно оценить их совокупность и сделать выбор — принять ли претендента на «вакантную» должность.

В ходе другого варианта собеседования испытуемому предстоит обсудить собственные деловые качества — достоинства и недостатки, опыт, послужной список, способности, карьерные устремления.

Это упражнение рассчитано на проверку способности правильно оценивать и подбирать кадры работников (как одной из

важнейших функций линейного руководителя). При этом раскрываются навыки межличностного общения испытуемого, его способности к здравым управленческим суждениям в ситуации, приближенной к реальной. Оценивается каждый из этих навыков (способностей) отдельно и упражнение — в целом. В роли оценщиков выступают линейные руководители. В ходе собеседования они получают непосредственное личное впечатление о способностях кандидата. Это упражнение испытуемый повторяет с различными руководителями, тем самым повышается объективность оценок.

Психологические тесты позволяют судить о личностных характеристиках претендента на должность, его способностях, в том числе способностях к усвоению знаний и к приобретению недостающих навыков, а не о наличии тех или иных навыков.

В связи с усилением внимания, обращаемого в центрах оценки на задачи обучения персонала, большое значение получил в центрах оценки *метод деловых игр*. Набор моделируемых ситуаций в игре подбирается специально с учетом оцениваемого контингента работников.

Принятие решений и оформления внутренних документов по результатам оценки кандидатов

Оценка опыта. При анализе данных об опыте работы кандидатов могут быть полезны следующие вопросы:

- Дал ли кандидату приобретенный им опыт широкий взгляд на управленческие проблемы, необходимый руководителю высокого уровня?
- Каковы организации (с точки зрения размера, сложности, организационных связей и пр.), в которых работал кандидат? Помогла ли предыдущая работа развить административную квалификацию (например, способность координации, представительства, формулирования политики), необходимую для работы в должности, на которую он рассматривается?
- Дал ли ему опыт возможность понять значение планирования и координирования деятельности в работе руководителя?

- Был ли уровень ответственности на прежних должностях сопоставим с необходимым в новой должности? Прошел ли кандидат проверку такой ответственностью?
- Дал ли предыдущий опыт навыки убеждения других лиц и получения их поддержки? Есть ли опыт работы с типом людей, с которыми ему придется иметь дело по должности?
- Дает ли опыт основания предполагать наличие гибкости и способности своевременно отзываться на необходимость изменений?
- Сравнить стандарты прежней работы с точки зрения количества и качества работы.
- Позволяет ли анализ причин изменения места работы предположить, что мотивации кандидата желательны для организации?
- Дают ли опыт и подготовка кандидата основания предположить, что он будет отзываться на новые проблемы, усваивать новые методы их решения?

Ответы на эти вопросы должны быть получены как в ходе анализа анкет, так и на последующих этапах отбора.

По итогам испытаний проводится серьезное исследование.

Бригада оценщиков сопоставляет данные по каждому кандидату, составляя развернутую характеристику сильных и слабых сторон каждого. По завершении кандидатов вызывают на встречу с психологом. Он подробно излагает положительные аспекты, выявленные в ходе оценки, затем — негативные и, наконец, делает общее заключение.

Если речь идет о «внутренних» центрах оценки, обслуживающих потребности самой фирмы, его деятельность практически организует чаще всего один человек — специалист кадровой службы, он же — руководитель центра. В обязанности руководителя центра оценки входит подбор групп оцениваемых работников и групп управляющих — оценщиков; обеспечение последних методическими материалами (прежде всего готовыми тестами и упражнениями), инструктирование и, возможно также, участие в процедурах оценки. Членом команды оценщиков бы-

вает также приглашаемый корпорациями опытный консультант-психолог, специалист по оценке и отбору персонала.

Психолог должен:

- иметь высшую квалификационную степень в области психологии, желательно, со специализацией по психологии профессионального отбора;
- иметь не менее двух лет опыта работы в кадровых службах либо консультативной деятельности;
- хорошо знать методы психометрии и проведения собеседований;
- владеть навыками внушения;
- отличаться высоким уровнем трудовой мотивации и преданности организации;
- уметь работать одновременно по нескольким проектам.

Центральная фигура процедуры оценки — управляющий. Опираясь на практический опыт работы, ему легче судить, насколько хорошо удовлетворяет работник требованиям, предъявляемым к управленческим должностям, находящимся под его руководством.

Если есть возможность приобрести готовый набор стандартных упражнений, требующих лишь небольшой доводки применительно к условиям деятельности фирмы, такую доводку могут выполнить совместно руководитель центра, небольшая группа психологов и руководители, знающие требования к должности.

Заключение центра оценки строится развернуто — с подробным перечислением качеств личности оцениваемого, характера, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения. В большинстве случаев дается и ситуационный анализ: определяется к какому стилю руководства тяготеет сам испытуемый и при каком руководителе он сможет работать с наибольшей отдачей, к какому рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность; недостатки, на которые следует обратить особое внимание, положительные качества.

На обсуждение результатов и выработку заключения руководители затрачивают несколько дней по завершении формальных испытаний.

Обычно компании ограничивают участие любого руководителя в работе центра 1-2 турами в год (итого, в общей сложности, до двух недель в году).

Важной особенностью является конструктивный характер составляемых на основе оценок отчетов, содержащих рекомендации на ряд лет по продвижению испытуемых, повышению их квалификации (в каких областях знаний или практической деятельности и в каком объеме), устранению выявленных слабых мест в подготовке, в развитии управленческих навыков и т.п. Окончательное решение о назначении принимает линейный руководитель, которому центр направляет заключение. (Это обычная практика. Наряду с ней в отдельных случаях действует порядок, когда результаты испытаний выдаются на руки только самому испытуемому, и он вправе поступать с ними так, как считает нужным.)

Преимущества центра оценки:

- Базирование на анализе содержания должности. Поскольку метод центров оценки использует имитацию производственных ситуаций, тщательный анализ содержания должности позволяет включить основные виды деятельности, ответственности и задач, связанных с занимаемой должностью.
- Использование множественных имитаций производственных ситуаций. От участников требуется реальное выполнение работы. Но в отличие от метода наблюдений за работой в процессе деятельности, здесь от испытуемого требуется комплексный подход, сама производственная ситуация приведена к стандартной форме (т.е. унифицирована, предлагается нескольким участникам единообразно). Например, тест, предлагаемый машинисткам, составлен обычно таким образом, чтобы быть репрезентативным для работ, выполняемых на данном рабочем месте, но в тесте не стремятся (в отличие от центров оценки) к воссозданию других параметров ситуации, таких как шум, отвлекающие моменты и пр.

- Стандартизация, означающая, что каждый участник испытывает те же ситуационные воздействия (нагрузку) и имеет равную возможность проявить свои умения.

Метод центров оценки характеризуется достоверностью с точки зрения содержания тестов, т.е. они соответствуют содержанию должности, на которую идет отбор. Одновременно, и в этом отличие от большинства других методов, такие имитации обладают преимуществом наглядности, т.е. воспринимаются как достоверные участниками, которые видят связь теста с тем, что им придется делать на работе.

Такая имитация служит хорошим средством предварительного ознакомления с работой. Участники могут сами отказаться от претензий на занятия должности, увидев, каких усилий, знаний, ответственности она от них потребует.

- Использование множества обученных оценщиков. За счет этого достигается надежность в подходе к выведению балльных оценок.

Наблюдение, документальная регистрация и оценка поведения испытуемых — главные навыки, требуемые от оценщиков. Последние должны быть хорошо знакомы с содержанием упражнений и лежащими в их основе обоснованиями (постулатами), знать навыки, которые оцениваются, и уметь распознавать виды и типы поведения, относящиеся к данным навыкам, эффективное и неэффективное исполнение.

Правила сбора информации о заявителе

Высокий уровень требований, предъявляемых банком при найме руководителей и ключевых специалистов, а также сотрудников, чья работа связана с обеспечением охраны и секретности, диктуют необходимость применения такого метода, как наведение справок у прежнего работодателя или (в редких случаях) у других лиц для сбора дополнительной информации и проверки правильности ранее сообщенных самим кандидатом сведений.

Метод может быть применен, чтобы неофициальным образом выяснить мнение знающих кандидата людей (например, когда банк рассчитывает привлечь на службу того или иного специа-

листа еще до его официального обращения за работой в банк). Либо этот метод применяют как дополнительный вслед за анализом CV и информационным интервью.

Сбор информации о заявителе не является стандартной процедурой отбора, и политика банка состоит в применении этого метода, когда какие-то вопросы после проведения интервью остались открытыми. По ограниченному перечню должностей (которые должны быть уточнены Президентом банка) наведение справок может быть включено в качестве стандартной процедуры отбора.

В целях юридической чистоты кадровых процедур предусмотрено, что форма «Обращение за работой» предусматривает пункт, говорящий о праве администрации на наведение справок и дополнительный сбор информации о кандидате. Если собеседование с кандидатом проводится без предварительного письменного обращения по этому поводу, то перед началом информационного интервью кандидат должен быть предупрежден о данной политике.

Банк оговаривает свое право на независимый сбор сведений, необходимых для принятия решения о найме.

Применяют две формы сбора сведений: письменный запрос и установление контакта с представителем бывшего нанимателя — или по телефону, или, в очень редких случаях, — лично. Наведение справок о кандидате рекомендовано использовать при найме сотрудников службы безопасности.

Независимо от формы сбора сведений работники кадровой службы должны заранее тщательно подготовить перечень вопросов, которые необходимо задать. Проверяются некоторые фактические сведения, дополнительно оцениваются качества претендента на должность.

В стандартный перечень вопросов включают максимально конкретные формулировки, раскрывающие характер выполняемой работы (должностные обязанности и разовые поручения); сферы и уровень ответственности; уровень оплаты на прежнем месте работы, относительный размер получаемых премий как показатели реальных достижений работника. Этот показатель в

современный переходный период следует применять с большими оговорками — в отношении кандидатов, работавших в государственных организациях, — ввиду ограниченных возможностей материального стимулирования работодателя, для работавших в коммерческих фирмах — ввиду весьма пестрой политики в области вознаграждения. Эти данные следует точно датировать и выразить в сравнительно стабильной денежной единице (например, в долларах США), хорошо соотнести их с вознаграждением коллег, объемом и качеством выполнявшейся работы, взаимоотношением с подчиненными и с администрацией; сведения о трудовой дисциплине (случаи ее нарушения, характер нарушений, количество нарушений за время работы) и количеством пропущенных рабочих дней (учитывая и пропуски по болезни), причиной увольнения.

В стандартном опроснике соответствующие разделы должны быть приведены, по возможности, к форме закрытых вопросов (т. е. содержать набор возможных ответов в целях упрощения обработки ответов и экономии времени опрашиваемых), которые должны запрашивать фактологическую информацию, а не оценочные суждения.

Из информации оценочного характера можно рекомендовать выяснить наиболее сильные и слабые качества в глазах людей, долгое время проработавших с ним. Вопрос можно сформулировать таким образом: «Перечислите, пожалуйста, самые сильные и слабые стороны, отличающие деятельность работника (в том порядке, в каком они выделяют работника из остальных)».

Вопрос позволяет выявить главные черты руководителя или специалиста. Наиболее ценной и заслуживающей доверия такая информация будет при повторении одних и тех же качеств в ответах разных респондентов. Разброс оценок свидетельствует часто об отсутствии оформившегося стиля работы руководителя.

Информация о сильных и слабых качествах должна восприниматься под углом зрения требований, выдвигаемых к конкретной должности, на которую рассматривается кандидат. Так, при-

сутствие такого качества, как «инициативность», может быть не обязательным для ряда должностей банковских служащих и специалистов, выполняющих достаточно рутинные операции, но если наведение справок или другой метод показали, что инициативностью не обладает кандидат на должность руководителя службы, связанной с освоением новых рынков или совершенствованием методов работы в банке, — этого факта достаточно для исключения кандидатуры из числа претендентов.

В большинстве случаев следует ориентироваться на индивидуально составленные опросники в зависимости от конкретной неясности в кандидатуре заявителя или привлекаемого к сотрудничеству с банком работника. Перечень вопросов не должен быть обширным. Запрашивая сведения о работнике, важно исходить из четкого представления о требованиях к должности и соответствующих им качествах кандидата. Если должность относится к перечню должностей руководителей высшего или среднего звена, а также ведущих специалистов, экспертов, при неполной ясности заключения по итогам собеседований рекомендуется наводить справки у нескольких лиц. В этом случае желательно подобрать респондентов из числа тех, кто непосредственно наблюдал претендента в разных ситуациях и в течение нескольких лет.

При наведении справок следует обращать внимание на форму общения с респондентом. Важно подчеркнуть для опрашиваемых большое значение сообщаемых ими сведений для принятия кадрового решения. При письменных запросах желательно, чтобы его подписало ответственное должностное лицо, выразив просьбу о сотрудничестве.

Надо указать должность, на которую рассматривается кандидатура, отметить, что форма запроса конфиденциальна и будет использована только для оценки кандидата. Чаще всего запрос направляется бывшему непосредственному начальнику претендента на должность.

Иногда информация может быть собрана у коллег, приятелей, родственников, преподавателей и пр.

Формы запроса при наведении справок

Они составляются в виде письма. Соответственно, письмо должно включать обращение и быть надлежащим образом подписано одним из руководителей. (Далее следует примерный текст письма, в котором указанные разделы письма, однако, опущены, так как они составляются с учетом конкретного адресата и в зависимости от того, кем будет подписано письмо.)

/. Форма запроса при наведении справок о кандидате (на должность руководителя низового звена)

Уважаемый(ая) _____!

Руководство банка.....уделяет очень большое внимание квалификации и другим качествам своего персонала и в этом контексте осуществляет тщательную оценку кандидатов. Мы высоко ценим Ваше мнение, и нам было бы также крайне полезно узнать его в отношении кандидата (нескольких кандидатов), которые в прежние годы, как следует из их послужного списка, работали в Вашей организации. Кандидат рассматривается на должность.....Ваше сотрудничество весьма поможет комиссии, проводящей отбор. Вся полученная от Вас информация будет рассматриваться как конфиденциальная и использована только для оценки кандидата.

Фамилия кандидата

Фамилия руководителя

Наименование должности руководителя

Наименование учреждения

1.Какой период времени кандидат был в Вашем подчинении?
С _____ по _____

2. Должность, какую занимал кандидат, будучи у Вас в подчинении.

3. Обязанности, которые выполнял кандидат.

Далее следуют 16 факторов-утверждений, имеющих отношение к работе руководителя низового звена. После каждого даны четыре варианта ответа. Пометьте косым крестом «X» отметку «-» в первой графе, если утверждение может быть отнесено к работнику «в полной мере». Пометьте косым крестом «X» вторую графу, если утверждение относится к работнику в некоторой степени. Пометьте косым крестом «X»

третью отметку, если утверждение к работнику «не относится». Пометьте косым крестом «X» четвертую отметку, если Вы не знаете, в какой мере относится к работнику утверждение. Основывайтесь в ответах на том, что сами наблюдали. Если Вы можете основываться в ответе только на том, что слышали от других, пометьте колонку «Не знаю». Пожалуйста, при ответе на вопросы учитывайте характер предстоящих должностных обязанностей.

Название утверждения	В полной мере	В какой-то мере	Неотн.	Не знаю
1. Уверен в себе				-
2. Обладает большими знаниями и опытом в своем деле	-	-	-	-
3. Прислушивается к здравым суждениям при выполнении заданий	-	-	-	-
4. Работает упорно в течение всего рабочего дня	-	-	-	-
5. Активно взаимодействует с руководителями	-	-	-	-
6. Вносит предложения по рационализации работы	-	-	-	-
7. Активен и энергичен	-	-	-	-
8. Можно положиться на его слово	-	-	-	-
9. Принимает критику	-	-	-	-
10. Добивается завершения работы в срок	—	—	—	—
11. Ладит с сотрудниками	-	-	-	-
12. Добивается сотрудничества в работе подчиненных	-	-	-	-
13. В чрезвычайных ситуациях не теряет головы	-	-	-	-
14. Проводит эффективные изменения методов труда	-	-	-	-
15. Эффективно работает в условиях «прессинга»	-	-	-	-
16. Умеет ввести в должность подчиненного	-	-	-	-

В целом насколько эффективен будет, по Вашему мнению, кандидат в должности, по поводу которой он обратился к нам

Крайне эффективен Очень хорош Хорош Достаточно хорош Плох

Подпись

Дата

2. Форма запроса при наведении справок о кандидате (на должность руководителя среднего звена)

Уважаемый(ая) _____!

Руководство Банка ... уделяет очень большое внимание квалификации и другим качествам своего персонала и в этом контексте осуществляет тщательную оценку кандидатов. Мы высоко ценим Ваше мнение, и нам было бы также крайне полезно узнать его в отношении кандидата (нескольких кандидатов), которые в прежние годы, как следует из их послужного списка, работали в Вашей организации. Кандидат рассматривается на должность... Ваше сотрудничество весьма поможет комиссии, проводящей отбор. Вся полученная от Вас информация будет рассматриваться как конфиденциальная и использована только для оценки кандидата.

Фамилия кандидата

Фамилия руководителя

Наименование должности руководителя

Наименование учреждения

1. Какой период времени кандидат был в Вашем подчинении? С _____ по _____

2. Должность, какую занимал кандидат, будучи у Вас в подчинении.

3. Обязанности, которые выполнял кандидат.

Далее следуют 16 факторов-утверждений, имеющих отношение к работе руководителя низового звена. После каждого даны четыре варианта ответа. Пометьте косым крестом «X» отметку «-» в первой графе, если утверждение может быть отнесено к работнику «в полной мере».

Пометьте косым крестом «X» вторую графу, если утверждение относится к работнику в некоторой степени. Пометьте косым крестом «X» третью графу, если утверждение к работнику не относится.

Пометьте косым крестом «X» четвертую графу, если Вы не знаете, в какой мере относится к работнику утверждение. Основывайтесь в ответах на том, что сами наблюдали. Если Вы можете основываться в ответе только на том, что слышали от других, пометьте графу «Не знаю». По-

жалуйста, при ответе на вопросы учитывайте характер предстоящих должностных обязанностей.

Название утверждения	В полной мере	В какой-то мере	Не отн.	Незнаю
1. Хорошо знает техническую сторону дела	-	-	-	-
2. Принимает правильные решения	-	-	-	-
3. Дает ясные инструкции подчиненным	-	-	-	-
4. Эффективно координирует работу своих подчиненных	-	-	-	-
5. Сначала выясняет факты, потом решает	—	—	—	—
6. Хорошо планирует выполнение работы по времени	-	-	-	-
7. Эффективно работает в условиях «прессинга»	-	-	-	-
8. Активен и энергичен	—	—	—	—
9. Дает хороший пример подчиненным	—	—	—	—
10. Можно положиться на его слово	-	-	-	-
11. Дает понять работникам, насколько хорошо они справляются с работой	-	-	-	-
12. Выполняет работы с минимальными затратами	-	—	—	—
13. Поощряет подчиненных работать лучше	-	-	-	-
14. Большинству подчиненных он нравится	-	-	-	-
15. Поддерживает делом решения администрации	-	-	-	-
16. Обеспечивает технику безопасности	-	-	-	-

В целом насколько эффективен будет, по Вашему мнению, кандидат в должности, по поводу которой он обратился к нам

Крайне эффективен Очень хорош Хорош Достаточно хорош Плох

Подпись

Дата

В общем случае следует ориентироваться на вопросы, предполагающие получение объективной информации и не допускающие субъективизма в ответах и интерпретации.

При составлении запроса следует правильно составить обращение, обязательно указать должность, на которую рассматривается кандидатура, далее включить раздел вопросов по объективной информации (возможный, но неполный перечень дан выше), вопросов оценочного характера, хотя они и допускаются, должно быть немного. Общее количество вопросов не может быть большим: 5-10 — максимум. Поэтому все включенные вопросы должны четко работать на разрешение главных невыясненных характеристик и обстоятельств, уточнение оценки качеств кандидата, в отношении которых имеются наиболее серьезные опасения с точки зрения требований должности.

Наведение справок, во всяком случае в прямой форме, не может быть обращено к работодателю, с которым у кандидата на получение работы еще не расторгнут трудовой договор.

По возможности, максимальное количество вопросов строится в закрытой форме (предполагающих ответ «да» либо «нет» или выбор наиболее точного утверждения из нескольких заданных).

При телефонном контакте интервьюер должен иметь перед собой заранее подготовленный им «бланк проверки сведений», составленный по тому же принципу, что и рассылаемые письменные запросы.

В анкете — обращении за работой или в ходе интервью может быть предусмотрено, что кандидат должен указать нескольких близко знающих его лиц (с указанием, по возможности, телефона), которые могут подтвердить сообщенные сведения и дополнительно охарактеризовать как работника.

2.4. РЫНОК ТРУДА БАНКОВСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Потребность банка в персонале может удовлетворяться за счет внутренних и внешних источников.

Внутренние источники приобретения персонала. Планирование потребностей в производственном персонале составляет содержание кадровой политики предприятия. Количество и профессиональный уровень персонала должны отвечать требованиям штатного расписания. Предпочтение отдается сотрудникам собственной организации.

Приобретение персонала из внутренних источников имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам относятся:

- сильные производственные связи;
- мотивация;
- знание администрацией возможностей сотрудника, и наоборот;
- экономия времени;
- реализация возможности роста кадров.

Недостатки:

- производственная «слепота»;
- ограниченность рамками своего предприятия;
- высокая стоимость повышения квалификации;
- пристрастность при принятии кадровых решений из-за дружеских отношений;
- дополнительное поле напряжений (коллега становится начальником).

Внешние источники приобретения персонала. К поиску сотрудников на управленческие должности предприятие нередко подключает *частных посредников*, имеющих на эту работу соответствующую лицензию (как правило, выдается на три года). Посредник работает практически во всех отраслях за исключением некоторых профессий, таких как художники, артисты, фотомодели, а также профессии в области образования и науки.

Преимущества внешнего посредничества:

- конфиденциальный поиск кадров;
- сужение сферы выбора благодаря компетентности посредника;
- квалификация кандидата уже известна и проверена, выясняется только, насколько выполнимы его требования;

рется за стабильность рынка труда, чему активно противодействуют профсоюз и т.п.

Поэтому источники найма как составляющие рынка находятся в постоянном движении, реагируя на изменение конъюнктуры. Сегодня в банковской сфере активно расширяется обслуживание с помощью пластиковых карт, рынок труда оперативно реагирует на это обстоятельство, увеличивая спрос на специалистов в этой области. Предложение таких специалистов, в свою очередь, возрастает в ответ на повышение уровня заработной платы в этой области. Завтра потребуются специалисты в другой области, если их нет в стране, найдут за границей.

Организация подбора персонала для банка имеет характерные особенности:

- наличие существенно более сложных в сравнении с другими сферами деятельности формализованных процедур отбора кандидатов на зачисление в штат;
- приоритетная ориентация значительной части работодателей на помощь со стороны специализированных центров привлечения и первичного отбора персонала, что объясняется не только методической сложностью этих процедур, но и нежеланием напрямую переманивать высококвалифицированных специалистов из других банков;
- дифференцированные по категориям банков требования к качеству подготовки будущих сотрудников (контингент нанимаемых молодых специалистов у лидирующих на рынке банков на 90% формируется из числа выпускников наиболее престижных университетов страны, причем указанная зависимость имеет и обратный характер);
- более продолжительный средний срок сохранения отношений трудового найма.

В качестве посредника между источниками найма и работодателем обычно банки используют информационные и кадровые агентства широкого профиля и специализированные, учебные отделы вузов, Интернет, а в особых случаях прибегают к услугам «охотников за головами».

Информационные центры чаще всего формируются как коммерческие структуры, специализирующиеся на продаже соответствующей информации.

Характерные особенности их деятельности:

- меньшая распространенность общедоступных государственных информационных центров, не несущих каких-либо обязательств по обеспечению строгой конфиденциальности переданной им информации;
- лидирующие позиции на рынке информационных услуг специализированных центров привлечения и отбора персонала, работающих с клиентами только на основе прямых договоров и, соответственно, фильтрующих передаваемую им информацию;
- инициативное расширение указанными центрами собственных функций за счет самостоятельного сбора и анализа информации о ведущих специалистах соответствующей сферы, что позволяет им полнее удовлетворять соответствующие заявки потенциальных клиентов.

На региональных рынках труда *кадровые агентства* выполняют исключительно важные функции, облегчая заказчикам, в лице потенциальных работодателей, процесс привлечения и отбора новых сотрудников. Современные требования к персоналу банков предполагают необходимость использования достаточно сложных и длительных процедур, направленных на выявление подлинных квалификационных и личностных качеств будущего сотрудника. Эти процедуры требуют не только участия в них квалифицированных специалистов, но и применения специальных методик собеседования, тестирования и т.п. Эффективность исполнения соответствующих функций во многом определяется и емкостью баз данных, формируемых в течение многих лет. Естественно, что подобная деятельность, осуществляемая силами собственной службы персонала, будет оправдана лишь для крупных структур, постоянно обновляющих свой кадровый состав и предъявляющих к нему повышенные квалификационные и личностные требования. В остальных случаях рентабельнее использовать услуги специализированных центров, особенно если их

деятельность прямо финансируется или дотируется государством.

В банковской сфере деятельность данного элемента инфраструктуры рынка труда также имеет особенности:

- услуги государственных центров привлечения и отбора персонала, имеющих преимущественно универсальный характер и не обеспечивающих должного качества отбора, банки-работодатели практически не используют;
- лидирующие на рынке крупные банки и банковские корпорации предпочитают нести дополнительные затраты по содержанию необходимого штата собственных специалистов в данной области кадрового менеджмента, чем пользоваться услугами даже наиболее авторитетных специализированных коммерческих центров;
- даже небольшие банки доверяют подобным центрам лишь функции по первичному отбору, в обязательном порядке осуществляя дополнительные контрольные процедуры, подтверждающие качества рекомендованного кандидата;
- > услуги специализированных центров используются работодателями преимущественно при найме персонала категории «исполнители» (клерки, кассиры, операционисты и т.п.), т.е. персонала, предложение которого всегда опережает спрос;
- стоимость услуг специализирующихся в банковской сфере рекрутинговых агентств в среднем на 15-20% превышает аналогичные показатели по другим отраслям (кроме науки).

Особая разновидность деятельности по подбору персонала — поиск кандидатов на должности руководителей и других специалистов, играющих особую роль в организации. Метод Executive Search используется банками для поиска топ-менеджеров. От успеха этих людей в огромной мере зависит успех всей организации, и цена ошибки при подборе необычайно велика для компании. Поэтому здесь недостаточно одной базы данных, какой бы богатой она ни была у агентства. При поиске таких кандидатов

требуется организация специального поиска. Способность организовать такой поиск — одна из компетенций кадровых агентств.

Интернет превратился в последнее время в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. В Интернете созданы специализированные сайты, посвященные поиску работы:

Бесплатные сайты - вакансии компаний - работодателей и резюме кандидатов размещаются бесплатно. Такие сайты наиболее посещаемы, а значит, и эффективны (www.job.ru; www.joblist.ru; www.rdw.ru; www.job-today.ru; www.job.rbc.ru; www.zarplata.ru; www.superjob.ru; www.jobcenter.ru; www.jobs.ru; www.itjob.ru; www.cv.ru; www.job.ramler.ru; www.mainjob.ru).

Платные сайты, как правило, организованы кадровыми агентствами, имеющими собственную базу данных по кандидатам. Для работодателей возможность размещения вакансий — платная, для кандидатов — услуга бесплатна. Но размещенные резюме проходят жесткий отбор — все низкопрофессиональные специалисты не заносятся в базу данных и на сайте не размещаются. Технология таких сайтов наиболее продвинутая, хотя посещаемость работодателей и кандидатов значительно меньше.

По мере развития рынка многие кадровые агентства диверсифицируют свои услуги. Компании предлагают психометрическое тестирование, результаты которого могут быть добавлены в резюме кандидатов. Примеры наиболее распространенных сайтов: www.ni.ru; www.resume-bank.ru; www.pointjob.ru.

Интернет обладает неоспоримыми преимуществами как средство доведения информации о вакантных рабочих местах на рынке труда и получения обратной связи. Это скорость и широта охвата, возможность ведения переговоров в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях. Поэтому Интернет рассматривается сегодня как эффективное средство первичного отбора для некоторых профессий и дополнительное по отношению к традиционным средствам отбора персонала.

Постоянно усложняющиеся технологии и средства производства, требования к качеству и продуктивности труда во всех отраслях национальной экономики определяют тенденцию стабильного увеличения спроса на профессионально подготовленных специалистов. В настоящее время на рынке труда развитых стран выпускники общеобразовательных учебных заведений (и тем более лица без базового образования) до момента получения ими хотя бы минимальной профессиональной подготовки в государственных учебных центрах практически не пользуются спросом. Не всегда удовлетворяет потенциальных работодателей и традиционная форма найма уже закончивших обучение молодых специалистов, даже при условии привлечения специализированных центров отбора¹. В отечественной практике подобная форма предполагает обязательную процедуру первичного развития нового сотрудника на рабочем месте, включая психологическую адаптацию его в трудовом коллективе.

В этих условиях многие фирмы и корпорации предпочитают осуществлять *привлечение молодых специалистов непосредственно по месту их обучения* — в профильных образовательных учреждениях соответствующего уровня, что позволяет:

- отобрать наиболее перспективных с позиции работодателя выпускников с помощью представителей соответствующего колледжа или университета, изучивших возможности своих студентов за достаточно продолжительный период их учёбы;

¹ Пример из истории России. До распада СССР в 1991 г. в Москве, самом банковском городе страны, было фактически одно специализированное банковское высшее учебное заведение - Московский финансовый институт (в настоящее время - Финансовая академия при Правительстве РФ), который являлся единственным источником найма банковского персонала в Москве. Это связано с тем, что рынка труда в этой области не существовало, поскольку 90% банковского персонала страны работало в нескольких банковских организациях - Госбанке, сберегательной кассе и т.п. Наступили новые времена и стала формироваться современная коммерческая банковская система, это мгновенно вызвало к жизни десятки банковских колледжей, академий и институтов, выпуск банковских специалистов вырос на порядок, даже дефолт 1998 г. и выброс значительного числа банковских специалистов на улицу не прервал банковского бума в высшей школе.

- осуществить первичное развитие отобранных кандидатов из числа студентов старших курсов в процессе организации их преддипломной практики непосредственно на предлагаемом к замещению рабочем месте;
- привлечь образовательное учреждение (при наличии у него необходимых возможностей) к процессу последующего развития персонала в форме повышения квалификации, переподготовки и т.п.

Естественно, подобная возможность обеспечивается работодателю лишь при организации соответствующих партнёрских отношений с конкретным образовательным учреждением. Указанные отношения обычно имеют долгосрочный характер и существенно повышают эффективность рассматриваемого направления кадрового менеджмента.

Для кредитных организаций подобное взаимодействие имеет особую практическую ценность в силу удельного веса в общей численности персонала дипломированных специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, а также повышенных требований к их личностным характеристикам.

Рассматриваемое сотрудничество при подготовке кадров в банковской сфере имеет следующие особенности:

- в отличие от крупных предприятий других отраслей, имеющих возможность осуществлять базовую профессиональную подготовку основной части производственного персонала (рабочих, продавцов, водителей и т.п.) в собственных учебных центрах, для банковской сферы подобная форма обучения может быть обеспечена лишь в профильных вузах, содержание которых не всегда рентабельно даже для финансового холдинга или транснациональной банковской корпорации;
- большинство банков ориентируются на выпускников престижных образовательных учреждений, осуществляющих свою деятельность на коммерческой основе и обычно не требующих от потенциальных работодателей специальной платы за право отбора старшекурсников;

- быстрое изменение структуры спроса на конкретные виды банковских специальностей обуславливает объективную выгоду постоянного сотрудничества для обеих сторон (для образовательных учреждений — в части планирования структуры учебных программ, для банков — при организации дополнительного обучения и переподготовки персонала).

Банковский менеджмент использует также *привлечение изначально высококвалифицированного персонала*, имеющего не только базовое профильное образование, но и практический опыт работы в банковской сфере. Этот вариант был особенно популярен на первой стадии формирования сети негосударственных кредитно-финансовых организаций в 1988-1991гг. Реализация подобного варианта в современных отечественных условиях связана с проблемами как организационного, так и конъюнктурного характера. Поскольку безработных специалистов такого уровня в большинстве регионов РФ практически нет, остается лишь в целевом порядке искать и привлекать на работу сотрудников других кредитных организаций, фактически переманивая у них кадры.

В настоящее время приоритетная ориентация на использование данного варианта стратегии привлечения персонала допустима лишь для вновь создаваемых банковских структур. И даже в этом случае его можно рекомендовать лишь при замещении ключевых рабочих мест, без которых банк не может начать нормальную деятельность .

Ориентация на *безработных специалистов из других отраслей* и сфер деятельности в отечественных условиях все еще сохраняет определенную актуальность. Преимуществом является доступность в большинстве регионов РФ, следовательно, возможность конкурсного отбора кандидатов. Вместе с тем отсутствие у таких кандидатов не только профессионального опыта, но и базового образования делает необходимым достаточно продолжительный и дорогостоящий процесс их обуче-

¹ См.: *Алавердов А.Р.* Управление персоналом в коммерческом банке. М: СОМИНТЭК, 1997, с.65.

ния. Тем не менее для многих вновь создаваемых провинциальных банков подобный подход остается практически безальтернативным.

Рассмотренные выше подходы к привлечению персонала не являются взаимоисключающими для отдельного банка. Возможно, а иногда и объективно необходимо совмещать их, дифференцируя по категориям персонала и группам рабочих мест.

При этом следует учитывать:

- * финансовые возможности банка;
- престиж его в глазах потенциальных сотрудников;
- территориальное расположение в части удаленности от городов, располагающих профильными образовательными учреждениями;
- наличие в городе других кредитных организаций, в том числе государственных;
- состояние рынка труда в конкретном регионе и т.п.

2.5. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В предыдущих главах обсуждались процедуры, связанные с обеспечением и повышением квалификации компетентного и стабильного персонала. На различных этапах, особенно при отборе, ориентации и обучении, подчеркивалась важность оценки кандидатов на должность и новых служащих. Однако и для служащих, работающих на постоянных должностях, столь же необходимо, чтобы результаты их деятельности оценивались и чтобы им сообщали об их достижениях.

В практике управления персоналом существует множество видов *оценки персонала*, которое можно классифицировать в зависимости от составляющих оценку элементов и целевых задач (рис. 23).



Рис. 23. Классификация видов оценки персонала

Благодаря использованию процедуры оценки администрация, а также кадровая служба, на которую обычно возлагается ответственность за создание и координацию программы аттестации, получают информацию о качестве работы каждого человека на всех уровнях организации. С помощью официальной аттестационной программы можно получить информацию, которая может быть использована как объективное основание для увеличения жалования, продвижения по службе, перевода на менее квалифицированную работу, перемещений и увольнений (рис. 24).

Цели оценки деятельности работника

Рис. 24. Система целей оценки деятельности работника в коммерческом банке

Оценки могут также служить проверкой эффективности, с которой выполняются в рамках кадровой программы такие функции, как прием на работу, отбор, контроль, размещение и обучение.

Успех или провал программы в значительной мере зависят от отношения к ней руководящего персонала и их практического опыта осуществления такой программы. Чтобы руководители получили представление о сильных сторонах и недостатках своих подчиненных, они должны уделять определенное внимание оценке людей и сообщению результатов этой оценки тем людям, которых это касается. Более того, в какой мере руководители совершенствуют свои навыки в оценке персонала, в той же мере они и способны помочь подчиненным в повышении их личной

производительности труда, а также внести определенный вклад в атмосферу человеческих отношений в организации.

Выделяют (условно) следующие основные виды оценки:

- оценка профессионального или трудового поведения работника;
- оценка компетентности (личностных качеств, профессиональных знаний и деловых навыков);
- оценка результативности труда.

Весьма часто процедура оценки персонала упоминается как *оценка результатов деятельности*. Как правило, она сообщается в форме характеристики, для названия которой могут использоваться различные термины: «характеристика производительности», «характеристика экономической эффективности», «оценка деловых качеств работника». Поскольку оценка результатов деятельности является давно признанной практикой, рассмотрим некоторые из ее основных понятий и методик, а также особенности ее реализации.

Практически в каждом учреждении существует та или иная форма индивидуальной оценки работников. Некоторых устраивает имеющаяся система, некоторых — нет. Некоторые системы работают успешно, некоторые — плохо. Практика показывает: зачастую система индивидуальных оценок (которая также называется «оценка работы», или «оценка успешности», или «аттестация» и т.д.) в основном никакого отношения к делу не имеет. Руководители проводят процесс оценки, заполняют какие-то бланки, но о результатах не сообщают даже самому работнику, и посылают эту оценку в отдел развития службы управления персоналом. Этот отдел заносит результаты в банк данных, которые могут использоваться иногда как основание для повышения зарплаты или как источник информации при решении вопроса о переводе или продвижении работника.

Такая индивидуальная оценка, или аттестация, — важная часть банковской работы с персоналом. Организации нужен механизм для определения потребностей в подготовке и обучении каждого работника, чтобы запланировать и обеспечить обучение необходимого типа и глубины или организовать обучение на рабочем месте. Индивидуальная аттестация необходима для выяв-

ления и определения лучших кандидатов на продвижение по службе, чтобы определить, кого и на какую должность назначить для создания кадрового резерва, сообщить работнику, в какой области он нуждается в дополнительном или специализированном обучении и чтобы обеспечить объективную основу для определения и повышения зарплаты или выплаты премий данному работнику, поскольку, по определению, они выплачиваются на основании успешности в работе.

Основная задача всякой аттестации — определение индивидуальных и коллективных характеристик и способностей трудового коллектива, ресурсов и потребностей в обучении. Значит, проведение аттестации служит общим интересам, а правильное проведение аттестации трудно переоценить по своему значению. Руководство банка должно быть заинтересовано в том, чтобы иметь на всех постах в банке высококвалифицированных работников. Это основополагающее требование и условие обеспечения хорошей работы банка. Каждый линейный руководитель, каждый руководитель службы персонала должен быть заинтересован иметь в своих подразделениях высококвалифицированных специалистов. Это облегчает их собственную работу и обеспечивает основу для успешной работы банка в целом. Каждый работник банка должен быть заинтересован в совершенствовании своих знаний и навыков. В конечном итоге это должно отразиться на его заработной плате, повышении его статуса в учреждении, продвижении, получении более интересной работы.

Но на пути проведения эффективной и правильной аттестации имеется много препятствий. В некоторых случаях аттестация не рассматривается как важное мероприятие, даже когда неадекватные навыки являются основной проблемой банка. Проводится ограниченное, нецеленаправленное, разрозненное обучение, никак не связанное с оценкой объективных потребностей, существующих в банке. Зачастую средства оценки и ресурсы, включая подготовку руководителей для проведения аттестации, далеки от совершенства. Бывает и так, что проведенная аттестация не имеет никаких последствий. Поэтому руководители не заинтересованы тратить время на продумывание и правильную организацию такой аттестации. В некоторых случаях руководители слабо знают своих

подчиненных, не представляют, какие навыки они хотели бы в них видеть, что нужно им для успешности в работе. В других случаях руководителям просто не хватает для этого мужества. Некоторые руководители необъективны в своих оценках. При проведении аттестации они могут руководствоваться другими мотивами. Иногда существующая процедура аттестации требует оценки всех черт характера работника, а вовсе не связана с работой. Иногда существующий процесс оценки преследует слишком много целей, в результате сам процесс оказывается первой жертвой такой требовательности. Например, руководитель не хочет показать слабости навыков, потому что это, по его мнению, может привести к меньшей прибавке в жаловании.

Упростив и разделив на составляющие традиционный процесс индивидуальной аттестации, можно выделить одну главную цель ее проведения: определив индивидуальную потребность в выработке навыков, необходимых для данного рабочего места, обеспечить объективную основу для их совершенствования, сформировать инфраструктуру обучения, чтобы нацелить всю деятельность по обучению и подготовке на решение задач высокой приоритетности (рис. 25).

Виды оценки	Оцениваемый	Кто проводит	В каких процедурах
Оценка профессиональной компетентности	Претендент на работу	Эксперт	Отбор при найме
	Работник	Эксперт. Руководитель	Перевод на новую должность
Оценка психологических особенностей	Претендент на работу	Служба персонала	Найм и вхождение в организацию
	Работник	Служба персонала	Перевод с должности специалиста на должность руководителя
Оценка результатов деятельности	Работник	Руководитель	Назначение размера заработной платы, перевод на новую должность
Оценка повышения квалификации	Работник	Центр подготовки. Руководитель	Перевод на новую должность

Рис. 25. Структурная схема применения различных видов оценки персонала

Как может быть организован процесс индивидуальной аттестации, нацеленный на выявление и оценку необходимых навыков?

Для этого нужно:

- **Установить цель.** Цель аттестации — определение потребности каждого работника в соответствующих навыках либо для его работы в настоящем, если это приоритетно для данного работника, либо для его последующей работы, если он намечен на повышение, так чтобы он мог предпринять какие-то действия, чтобы обеспечить соответствие уровню требований.

- **Определить, кто проводит аттестацию.** Здесь могут быть два основных участника: руководитель аттестуемого, который должен иметь полное представление, какими навыками должен владеть на данном рабочем месте работник, и который должен иметь полное представление о показателях работы аттестуемого, и сам аттестуемый, который тоже должен иметь четкое представление, какими навыками он должен владеть и в чем заключаются его потребности в подготовке.

- **Установить стандарты для аттестации.** Требования к уровню знаний, навыков и отношений для определенной должности должны служить основой для стандарта при аттестации. Хорошая должностная инструкция, если таковая имеется, может быть еще одним критерием оценки при аттестации.

- **Определить результат аттестации.** Основным результатом аттестации будет определение потребностей в подготовке аттестуемого. Практически такая идентификация может касаться всех потребностей в подготовленности к занимаемой работе. Определить перспективу долгосрочной программы обучения и обозначить конкретные навыки, которыми должен овладеть работник в ближайшие 12 месяцев. Другим важным результатом будет подготовка плана, в котором описаны шаги, предпринимаемые для решения каждого этапа удовлетворения потребностей в обучении. Поскольку большая часть подготовки осуществляется на работе, необходимо включить возможность использования разнообразных форм подготовки и обучения на

речень и значения показателей могут быть обоснованы и уточнены с учетом должностных обязанностей и потенциала каждого отдельного работника. Значения показателей соизмеряются с выделяемыми руководителям подразделений и специалистам ресурсами.

Применение МВО позволяет банку тесно увязать деятельность различных уровней управления, функциональных служб и исполнителей.

Оценка деятельности и аттестация работников банка как часть системы ПОД должны обеспечить максимально объективный анализ деятельности персонально каждого сотрудника банка с установлением его личного вклада, внесенного за период оценки в успех банка, конкретный разбор сильных и слабых сторон деятельности оцениваемого работника. Не менее важно использовать возможности процедуры ПОД, чтобы помочь линейному руководителю добиться повышения индивидуальной отдачи подчиненных ему сотрудников и через это — достижения важнейших целей банка.

Оценка деятельности должна проводиться в банке один или два раза в год, аттестация — раз в четыре года.

Оценки и аттестации могут сыграть очень важную роль в организации, но лишь в том случае, если они рассматриваются не как формальный инструмент для распределения вознаграждения, а как важнейший инструмент кадровой работы в целом.

Это предполагает серьезную подготовительную работу в организации по разработке максимально объективных, основанных на должностных обязанностях и правах работников критериев оценки, и по обучению руководителей применению оценок, по ознакомлению (привлечению к разработке) с основными концепциями кадровой политики банка.

С помощью оценок и аттестации кадровая служба и руководители банка могут добиться тесной увязки отдельных кадровых решений между собой, в частности решений по оплате и поощрениям, продвижению работников и планированию их карьеры, включая индивидуальный подбор программ повышения квалификации.

Применение ПОД предполагает введение определенной жесткости в систему управления и является достаточно тонким инструментом, при использовании которого следует соблюдать все правила и рекомендации по разработке показателей, процедурам оценки, обсуждению результатов оценки с сотрудником, планированию последующих кадровых решений, чтобы получить максимальный эффект от их внедрения и избежать кадровых осложнений или негативной реакции сотрудников. На этих вопросах мы специально остановимся ниже.

Схема процедуры оценки деятельности персонала банка

1. Установление индивидуальных целей деятельности работника.
2. Осуществление контроля и наставничества:
 - а) контроль по результатам, пересмотр индивидуальных целей;
 - б) наблюдение и документальная регистрация деятельности подчиненного.
3. Заполнение оценочных форм.
4. Обсуждение итогов оценки и составление планов развития.
5. Представление рекомендации по оплате; обсуждение с работником решений, принятых администрацией.

Цикл планирования деятельности подразделений (через задание целевых показателей их руководителям) и исполнителей в рамках системы МВО включает определение критериев и целевых показателей, на которые должна быть направлена в первую очередь (и по достижению которых будет прежде всего оцениваться) деятельность работника в планируемый период, и разработку мероприятий, обеспечивающих их достижение (1).

По окончании планового периода (года) следует цикл оценки деятельности (результатов труда работника и факторов, определивших результаты) — он включает собственно выставление оценок деятельности работника его непосредственным руководителем (3), а также индивидуальное обсуждение с работником

этой деятельности, резервов ее улучшения и принятие необходимой системы мер, направленных на улучшение работы сотрудника в будущий период (4,5).

Отталкиваясь от такого обсуждения, руководитель совместно с сотрудником составляют индивидуальный план действий сотрудника на следующий год и договариваются о критериях и показателях оценки на следующий плановый период (год). Вся процедура и оценочные формы предусматривают плотную повседневную работу руководителя с подчиненным в течение всего года (2), что является одной из приоритетных задач и преимуществом системы ПОД.

Соответственно обозначенной схеме ПОД, ее **форма**, применяемая в банке, содержит 4 раздела :

I. Выработка целей и составление плана действий работника на следующий год.

II. Оценка результатов труда работника по достижению целей.

III. Оценка деятельности работника по качествам (факторам), влияющим на достижение результатов.

IV. Рекомендации руководителей по изменению оплаты и стимулированию работника.

Все разделы формы ПОД заполняет непосредственный руководитель, проводящий оценку сотрудника.

Составление плана действий работника на год

В Разделе I («Выработка целей и составление плана действий...») планы деятельности подразделения подкрепляются системой индивидуальных целевых показателей деятельности соответствующего руководителя. Как минимум эти целевые показатели должны быть сразу же (до начала нового планового периода) доведены до него; он должен иметь на руках экземпляр раздела I.

Однако более предпочтительной и реалистичной является схема составления этого раздела на основе обсуждения руководителем с подчиненным (или подчиненными) возможных вариантов с различной степенью участия подчиненного (подчиненных в инициировании предложений и обсуждении вариантов). После утверждения процедура повторяется сверху вниз до уровня непосредственных исполнителей.

Если процесс планирования децентрализован, допускается, чтобы процедура была изменена таким образом, что планы-предложения иницируются снизу, а затем обговариваются с руководителем вышестоящего уровня с определенными поправками и изменениями исходя из целей более высокого порядка (либо составляются на основе сведения воедино двух вариантов предложений — руководителя и подчиненного).

В качестве индивидуальных целей для менеджера отбирается несколько ключевых показателей: а) коррелирующие с показателями планирования и б) специфические показатели (вне системы банковских планов). Последние могут отражать долгосрочные цели банка, не нашедшие отражения в жесткой системе плановых финансовых показателей (как-то: завоевание определенных позиций на рынке), и которые редко можно свести напрямую к текущим финансовым результатам, но которые имеют несмотря на это приоритетное значение с точки зрения интересов банка (его подразделения) в реальной управленческой ситуации. Цели работника могут быть сформулированы и в терминах завершения к определенному сроку мероприятий, необходимых для достижения общих целей банка (подразделения), например, проведение технического перевооружения, внедрение современной управленческой информационной системы (как условие повышения качества управления), проведение рекламной кампании и др.

Основой для установления индивидуальных целей деятельности работника на следующий период служит дезагрегирование общих целей фирмы и подразделения до целей отдельных управляющих и исполнителей. Этот процесс идет сверху вниз, начиная с ее главных руководителей. Но одновременно, если это от-

вечает общей управленческой политике банка, последний должен предусмотреть процесс встречного планирования, т. е. инициативного планирования снизу вверх, а для этого заинтересовать сотрудников в составлении проектов своих индивидуальных планов действий и/или развития на следующий год, оказать им в этом необходимую помощь.

Стадия планирования МВО реализуется через последовательность двусторонних обсуждений плановых заданий, критериев оценки и индивидуальных стандартов исполнения между руководителем и подчиненными, начиная с руководителей верхнего уровня управления.

Решающее слово остается за проводящим оценку руководителем, что обусловлено его ответственностью за достижение конечных целей.

Однако необходимо стремиться к достижению договоренностей на основе согласия. Руководитель должен действовать методами убеждения, основываясь на анализе требований организации и реальных возможностей подразделения и своего сотрудника, стремясь к добровольному принятию сотрудником соответствующих обязательств.

Система индивидуальных целевых показателей позволяет в особенности отразить те цели, реализация которых прямо не сказывается на текущих финансовых показателях, но имеет очень важное значение для фирмы в настоящем, и особенно, если она будет иметь значение для финансовых показателей или выживаемости банка в долгосрочной перспективе.

Наибольшая сложность в реализации «управления по целям» заключена именно в определении системы индивидуальных целевых показателей. Когда это сделано, процесс оценки сводится к достаточно простой операции сопоставления фактических результатов с теми, которые установлены до начала периода оценки.

Сложность состоит в том, чтобы цели того или иного подразделения банковской структуры, как они определяются общим видением банка администрацией и представлением о развитии внешних условий деятельности банка на планируемый период,

перевести в категории индивидуальной ответственности руководителей соответствующих подразделений.

Задача не является тривиальной; в реальной жизни на одну и ту же цель могут одновременно работать несколько руководителей (и это может быть закреплено и соответствующими показателями в системе МВО), что какие-то цели не передаются на более низкий уровень, а должны остаться лишь ответственностью данного руководителя, что цели, запланированные сверху и признаваемые в качестве реальных наверху, являются, по мнению подчиненных, которым предписывается ответственность за их реализацию, труднодостижимыми. Последнее противоречие вполне реальное. Система ПОД должна, по возможности, добиться универсального понимания всей управленческой командой банка его целей, задач и возможностей. При этом в централизованной банковской структуре цели более высокого порядка определяются изначально и последовательно дезагрегируются, поэтому возможности для их изменения и корректировки минимальны. Однако руководитель, формулируя систему целей и показателей своим подчиненным, должен уметь убедить подчиненного в обоснованности этих целей, указать пути их достижения и, конечно, предоставить необходимые для достижения целей ресурсы (этап 4). В рамках децентрализованной банковской структуры процесс планирования может начинаться и снизу; имеется больше реальных возможностей для уточнения и корректировки системы индивидуальных показателей на стадии планирования.

Среди руководителей распространено упрощенное представление, что их работа и ее результаты не поддаются никакой формализации и количественным оценкам. Ниже показано на примере, как можно решить вопрос измерения тех или иных качественных параметров (этапы 1-3). Эта процедура требует лишь серьезного подхода и определенных навыков. Конечно, при жестком задании параметров происходит определенное огрубление реальности (что-то остается вне поля зрения системы показателей), но полностью размытая ответственность за результаты вряд ли лучшая альтернатива.

Процедура разработки индивидуальных целевых показателей включает следующие этапы.

Первый этап. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий 1) регулярно осуществляемые им функции и 2) целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

Второй этап. Устанавливается сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция, из числа вводимых в целевые показатели, конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет. Например:

<i>Функция</i>	<i>Сфера ответственности</i>
Управление коммерческими операциями	Объем предоставленных кредитов; рентабельность; привлечение новых клиентов; качество кредитных операций

Третий этап. Устанавливаются система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в % по отношению к прошлому году, допустимый максимум неэффективных сделок и т.п.) и единицы измерения по каждому (% , дни, доллары), а именно:

<i>Сфера ответственности</i>	<i>Показатели</i>
Объем кредитов	Рост по отношению к прошлому году, %
Рентабельность	Отношение дохода к банковским издержкам, %
Качество кредитных операций	Сделки, подвергшиеся критике в штаб-квартире банка, % к совершенным сделкам
Привлечение новых клиентов	Количество новых крупных вкладчиков денежного капитала

Четвертый этап. По завершении разработки системы (наименований) критериев на этапах 1-3 устанавливаются количе-

ственные значения по каждому из них. На этом этапе происходит совмещение требований со стороны вышестоящего уровня с возможностями, определяемыми содержанием должностных обязанностей и квалификацией каждого отдельного руководителя. По каждому показателю устанавливаются индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных посылок (внешних условий, выделенных ресурсов, квалификации работника). Стандарт может быть задан одним значением или несколькими («вилкой»). Например, первое значение стандарта исполнения характеризует что следует считать «хорошим исполнением», второе — «выдающимся».

В большинстве случаев система МВО предусматривает выделение только небольшого числа ключевых целей. Последние фиксируются в списке целей и обосновываются в «плане действий» работника.

Одновременно в «плане действий» желательно указать перечень конкретных шагов или мероприятий (с датами их завершения), которые необходимо осуществить сотруднику и администрации для реализации заданных целей. Реальность мероприятий подтверждается анализом необходимых для этого ресурсов (людских, финансовых, технических), которые фиксируются здесь же, в «плане действий», с указанием кто и когда должен их предоставить. Перечисленные вопросы должны быть четко оговорены в процессе переговоров руководителя с подчиненным, с тем чтобы обеспечить реализацию целей и облегчить последующую оценку.

Оценка результатов труда работников

Оценка деятельности персонала банка осуществляется с использованием прямых оценок, или оценок результатов труда, и косвенных, или оценок деятельности работника по качествам (факторам), влияющим на достижение этих результатов. Оценки дополняют друг друга и имеют разное непосредственное назначение.

К группе оценок результатов труда относятся «оценки по достижению целей» и «оценки уровня вклада» (вносимого ра-

ботником в деятельность организации и подразделения). Если цели задаются строго индивидуально, то описания «уровня вклада» разрабатывают не по каждому исполнителю в отдельности, а по должностным группам работников. Описания содержат более общие формальные требования, чем индивидуальные планы в системе МВО. В банке используются преимущественно оценки по достижению целей.

Косвенные оценки касаются факторов, характеризующих самого работника, его профессиональные навыки, умения и знания. Эти характеристики связаны с результатами деятельности работника функциональной зависимостью. Косвенные оценки дают важный аналитический инструментарий в распоряжение как кадровых служб, так и самих руководителей, проводящих и утверждающих оценки. В роли факторов, влияющих на результаты труда, фигурируют детально установленные параметры квалификации, деловых навыков и качеств, стиля работы сотрудника в сопоставлении с предписанными ему должностными обязанностями.

Прямые и косвенные оценки применяют вместе как элементы общей системы оценки (соответственно они составляют два раздела оценочной формы), отвечающие различному назначению в работе с персоналом. Рассмотрим подробнее методики оценки.

Оценка результатов труда (раздел II Формы ПОД). Собственно оценка сотрудника по достижению целей состоит в сопоставлении фактических результатов с заданным уровнем (стандартом). Например:

Показатели	Стандарты исполнения		Фактические результаты
	«хорошие»	«выдающиеся»	
Объем кредитов, рост в %	10	15	12
Доход в % к издержкам	107	ПО	112
Критикуемые сделки, в %	10	7	11
Новая клиентура	15	20	15

После такого сопоставления руководителю несложно вывести общую оценку результатов труда оцениваемого сотрудника за рассматриваемый период времени. Оценка может несколько отклониться от среднеарифметической за счет того, что та или иная цель/критерий несколько отличаются по важности (это обстоятельство можно отразить при задании целей, перечисляя их также в порядке убывания важности). Помимо этого, руководитель может учесть особые внешние обстоятельства, повлиявшие на результаты, и находившиеся за пределами контроля оцениваемого работника. Эти обстоятельства должны быть подробно разъяснены в таком случае в графе комментариев. Однако такие случаи не должны быть частыми, поскольку внешние условия должны реалистично оцениваться при постановке целей и определении показателей в период до проведения оценки.

В ходе оценки осуществляющий ее руководитель относит деятельность работника к одной из фиксированных оценочных категорий. А именно, к одной из следующих категорий: «результаты неприемлемы», «ниже ожиданий (частично удовлетворяют требованиям)», «достигают ожиданий (удовлетворяют требованиям)» или к категории «превышают ожидания». Оценочные категории, кроме первой, целесообразно разбить дополнительно на несколько промежуточных уровней. Так, если выделяется три промежуточных уровня, то всего в банке применяется десять градаций оценок деятельности работников, от 0 до 9 баллов, как на схеме, приведенной ниже. Однако первоначально на первом этапе внедрения системы оценок можно предложить более простую схему — с выделением двух промежуточных уровней по каждой категории — всего 7 градаций. Вряд ли целесообразно применять самую простую схему из четырех градаций из опасения, что очень большая часть работников получит одинаковые оценки, соответствующие категории «достигнуты ожидания». Необходимо, чтобы руководители со временем овладели практикой дифференциации сотрудников при оценке их деятельности и в индивидуальной работе с каждым из своих подчиненных.

0	1,2,3,4	5,6,7,8	9
<i>Неприемлем</i>	<i>Ниже ожиданий (требований)</i>	<i>Достигнуты ожидания (требования)</i>	<i>Превышены ожидания (требования)</i>

Превышены ожидания: Результаты систематически превышают нормативы (цели), установленные для данной должности.

Достигнуты ожидания: Результаты систематически достигают большинства нормативов (целей), установленных для данной должности. В некоторых отношениях результаты превышают то, что от него требуется, тогда как в других отношениях временами находятся ниже этих требований; общий уровень достаточен для достижения требований (целей), установленных для должности.

Ниже ожиданий: Результаты деятельности часто не соответствуют одному или нескольким требованиям (целям), установленным для должности. При условии выполнения соответствующих требований «плана развития», результаты труда работника должны стать более успешными, иначе деятельность будет рассматриваться как неприемлемая.

Неприемлем: Результаты не соответствуют требованиям (целям), установленным для должности. Если деятельность работника не будет в ближайшее время улучшена, ему будет предложено увольнение или проведена переквалификация на должности более низкого уровня.

Руководитель, заполняя оценочные формы, должен обозначить (отметить галочкой или обвести кружком) клетку, наилучшим образом подводящую итог результатам труда работника в сравнении с тем, что от него требовалось. Рейтинг должен учесть: в какой степени были достигнуты индивидуальные цели (и цели подразделения, если оценивается руководитель) и выполнены производственные задания; усилия работника по их достижению; степень их напряженности, другие результаты помимо запланированных целей и поручений.

Руководитель с большим опытом работы может обычно сопоставить оцениваемые результаты и усилия с достигавшимися

другими сотрудниками на тех же должностях при сходных условиях. Рейтинговая шкала в случае выбора максимально дифференцированного варианта оценочной формы включает три градации каждого из трех приемлемых уровней деятельности и одну градацию неприемлемого уровня деятельности.

Оценка факторов, повлиявших на достижение целей (раздел III Формы ПОД)

Система оценки факторов, повлиявших на достижение целей, призвана оценить всю совокупность важнейших для той или иной должности умений, навыков, знаний, других профессиональных характеристик самого работника, с точки зрения, как они повлияли на деятельность работника в данный период времени и отразились на ее результатах. При этом оцениваются (как и в разделе II) не потенциал работника, а реальные проявления этих профессиональных качеств на отрезке времени, рассматриваемом в ходе оценки.

От специалистов кадровой службы совместно с руководителями банка требуется тщательно проработать систему критериев оценки (факторов) первоначально при запуске системы ПОД и проводить в последующем ревизию и корректировки по мере необходимости. Отобраны должны быть наиболее важные и максимально применимые к конкретной должности или одноименной группе должностей.

Критерии разрабатываются применительно к каждой из нескольких десятков категорий персонала банка, проходящих ежегодную оценку.

При этом система критериев для менеджеров низового звена (непосредственных распорядителей работ, начальников операционных залов и др.) будет отличаться от критериев, по которым оценивается деятельность руководителей отделов, других руководителей среднего звена, а та, в свою очередь, от системы факторов, предложенной для высших менеджеров.

Система факторов, состоит из трех основных групп: технические знания, навыки решения проблем и управленческие навыки (либо навыки общения, если должность не предполагает управленческой ответственности).

Под техническими знаниями и навыками подразумевается обладание работником определенным уровнем «ноу-хау» в сфере непосредственной ответственности. Навыки решения проблем означают способность выявить, какие данные необходимы ему для решения, определить источник проблемы и прийти на основе этого к логическим выводам. Каждая из основных групп может быть оценена в простейшем варианте единой оценкой. Однако в большинстве случаев предполагается более содержательный анализ по дробным факторам в рамках каждой основной группы. Состав служебной оценки персонала банка приведен ниже.

СОСТАВ СЛУЖЕБНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

	Ведущие специали- сты, специалисты 1-й и 2-й категорий	Главные специа- листы	Руководители
Стандартные группы ка- честв	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интеллектуальные способности 2. Специальные знания 3. Отношение к труду, предельно допустимая нагрузка 4. Готовность к работе (активность), ответственность 5. Социальное поведение 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интеллектуальные способности 2. Специальные знания 3. Предельно допустимая нагрузка 4. Готовность к работе (активность), ответственность 5. Социальное поведение 6. Темп работы 7. Добросовестность в работе и надежность 8. Умение высказываться 9. Отношение к новому, способность к творчеству 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интеллектуальные способности 2. Специальные знания 3. Предельно допустимая нагрузка 4. Готовность к работе (активность), ответственность 5. Социальное поведение 6. Темп работы 7. Добросовестность в работе и надежность 8. Умение высказываться 9. Отношение к новому, способность к творчеству 10. Умение руководить подчиненными
Дополнительные ха- рактеристики	<p>Сведения, которые не нашли отражения в стандартных описаниях предыдущего раздела, но которые важны для характеристики специалиста, а также информация о том, что мешало или, напротив, способствовало работе оцениваемого, например болезнь, инвалидность, семейные обстоятельства, условия труда, завышенные или <u>заниженные требования к работнику и т.п.</u></p>		
Предложения по про- фессиональ- ной карьере	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оставить работника в прежней должности для дальнейшего накопления опыта 2. Оставить в прежней должности и в связи с высокой эффективностью работы установить повышенный оклад/ персональную надбавку 3. Горизонтальное перемещение с целью повышения трудовой мотивации 4. Горизонтальное перемещение для повышения эффективности использования работника с установлением повышенного оклада / персональной надбавки 5. Зачисление в резерв для выдвижения на более высокую должность 6. Перевод на более высокую должность 7. Понижение в должности, оклада/ персональной надбавки и др. 8. Рекомендации по содержанию, виду и форме обучения 		

Предусмотрено, что в рамках выделяемых в банке наименований групп должностей формулируется общая, как правило, система критериев («факторов»). Однако в силу многообразия конкретного набора должностных обязанностей, специфики подразделений и прочих обстоятельств соотношение реальных умений, навыков и т.п. характеристик, важных для исполнения той или иной должности, проходящей под общей «шапкой», неизбежно различно.

Поэтому формы ПОД предусматривают:

а) возможность введения руководителем, проводящим оценку, на свое усмотрение еще одного дополнительного фактора, не учтенного стандартным перечнем и важного для должности;

б) возможность отразить относительную важность рассматриваемых факторов.

Это можно сделать непосредственно в таблице «оценки значений результативности по факторам» (в этом случае таблица принимает форму «таблицы оценки значений важности факторов и результативности работника по этим факторам»), либо проще отметить особую важность какого-то фактора в комментариях.

Оценка по факторам осуществляется соответственно по тем же выделенным рейтингам, что и описанные в разделе П.

Проводящий оценку руководитель составляет достаточно подробный комментарий по каждому фактору — он должен привести примеры, подтверждающие выставленную оценку, дать описания действия работника в конкретных ситуациях, свидетельствующие об определенном уровне владения навыками. Только после такого анализа руководитель заполняет «таблицу оценок значений результативности по факторам».

Поскольку оценки деятельности работников по качествам, влияющим на достижение целей (факторам результативности), при недостаточно профессиональной разработке показателей и процедур, подвержены субъективизму, следует проявлять особую тщательность при их разработке.

Разработку этих форм специалисты кадровой службы должны вести непосредственно во взаимодействии с руководителями, в

чем подчинении находятся должности данной профессиональной группы.

Перечень факторов и их расшифровка-интерпретация привязаны к содержанию должностных обязанностей. Разработчики форм должны приложить усилия, чтобы характер информации, запрашиваемой оценочной формой, имел в максимальной степени объективный характер и аналитическую ценность.

В оценочной форме против каждого фактора имеется графа «комментарий» и заполняющий форму руководитель должен сослаться здесь на конкретные примеры действий подчиненного в той или иной ситуации, на личные наблюдения профессионального поведения оцениваемого сотрудника, на результаты, полученные работником и подкрепляющие оценку. Эта графа также используется как элемент объективизации оценки.

Оценки (разделы II и III) обсуждаются с работником по окончании периода, за который ведется оценка. Сотрудник получает соответствующие экземпляры оценочной формы. Совместно с руководителем он составляет свой «План развития».

«Рекомендации по оплате» — единственный раздел формы, который предполагается политикой банка держать закрытым от работника. В случае положительного решения по рекомендациям руководителя, например о повышении оклада или продвижении сотрудника, оно сообщается работнику лишь после утверждения решения на всех уровнях и визирования бухгалтерской службой.

После проведения оценки экземпляр каждого раздела оценочной формы передается в кадровую службу на хранение, соответствующие сведения о работнике переносятся также в информационный банк данных (центральный и локальный файлы), и эта информация согласно инструкциям используется оперативно для проработки конкретных кадровых решений (например, при определении программ повышения квалификации, расчетах изменения фонда заработной платы и т.п.), как и в аналитических целях. Документы (персональные оценки) конфиденциальные — они полностью закрыты для лиц, не яв-

ляющихся прямыми линейными руководителями сотрудника (непосредственным и вышестоящими) или работниками кадровой службы. Но и перечисленные лица могут использовать сведения только в рамках, определенных служебными полномочиями. В случае нарушения этих требований служащий несет предусмотренную административную и дисциплинарную ответственность вплоть до увольнения.

Информационно-методическое сопровождение программ ПОД

Л Процедура подготовки к проведению оценки работы персонала

Кадровые службы банка отвечают за проведение единой политики в области оценки персонала, включая содержание критериев оценки, уровень требований к оцениваемому персоналу и процедуры.

Специалисты кадровой службы придают окончательный вид оценочным формам, организуют процесс разработки системы показателей и контролируют проведение оценки в единые установленные банком сроки.

Кадровая служба уточняет по мере необходимости настоящие инструкции по проведению ПОД и инструкции по заполнению оценочных форм; корректирует и унифицирует процедуры, связанные с проведением планирования и оценки деятельности сотрудников банка — составления «Плана действий», «Плана развития работника», разработка формы «Рекомендаций по оплате», проведения собеседований по итогам оценки с сотрудниками и пр.

Работники кадровой службы инструктируют руководителей, оказывая им необходимую методическую и практическую помощь. До начала разработки форм ПОД кадровая служба организует установочные практические семинары для линейных руководителей по методике разработке критериев оценки, и далее сотрудники кадровой службы организуют обучение управляющих методам оценки и проведения собеседований по итогам

оценки, так же как методам установления целей и планирования деятельности подчиненных на год (полгода).

Обычная процедура разработки критериев оценки, осуществляемая банком, заключается в разработке кадровой службой предварительных базовых наборов критериев оценки деятельности сотрудников по основным профессионально-должностным группам банка, отправляясь от имеющихся должностных инструкций и методических разработок, опыта других финансовых организаций. Сотрудники службы сосредотачивают усилия на разработке конкретно: системы критериев оценки факторов результативности — но только по основным профессионально-должностным группам.

После чего проводится итеративная процедура уточнения критериев оценки. Вместе с конкретной расшифровкой они представляются на рассмотрение тем менеджерам, в чьем подчинении находятся должности интересующей разработчиков профессионально-должностной группы. В этот же период необходимо провести учебно-консультативные мероприятия с менеджерами подразделений банка по обучению навыкам разработки показателей и критериев оценки исходя из выбранной банком концепции.

Основываясь на конкретном знании должности и предъявляемых ею требований линейные руководители уточняют содержание, как и сам набор критериев для оценки деятельности своих подчиненных.

Непосредственный руководитель должен рассмотреть предложенные критерии (целевые показатели и факторы результативности) на встречах с подчиненными, в ходе которых выработать уточненный список критериев оценки с их расшифровкой по должностям возглавляемого подразделения, а также разработать самостоятельно и внести собственные предложения по должностям подразделения, которые кадровой службой не рассматривались. Полный набор критериев по всем должностям передается менеджерами руководителю отделения. Руководитель отделения рассматривает предложения и уточняет их в случае необходимости, он либо сам вносит

изменения, или передает на повторное рассмотрение руководителям служб или отделов в случае, если содержание не удовлетворяет требованиям.

После одобрения подписанный экземпляр формы, содержащий описание критериев оценки и их расшифровку по всем должностям (кроме специальных критериев в системе МВО, которые уточняются непосредственным руководителем перед началом планового года), передается в кадровые службы (отдел организационного развития).

По должностям высших руководителей список и расшифровка критериев оценки деятельности рассматриваются вице-президентом соответствующей группы отделений (куда входит отделение) и затем утверждаются президентом. Если с их точки зрения список нуждается в доработке или пояснении, он возвращается руководителю отделения.

По единичным (характерным только для данного подразделения) должностям разработка критериев оценки на этом завершается. По базовым должностям (общим для многих подразделений организации), соответственно, наборы критериев по которым прорабатывались первоначально кадровой службой, ей предстоит выработать, максимально учитывая сделанные предложения, по каждой профессионально-должностной группе сотрудников некий общий набор критериев и их расшифровки.

По этим базовым должностям вариации требований к должности могут быть учтены через задание непосредственным руководителем подчиненному специфических целей (критериев оценки) — в разделы I и II и введение им на свое усмотрение дополнительного оцениваемого фактора в оценочную форму — в раздел III — для более качественного планирования и оценки результатов труда подчиненного.

Если набор критериев должен быть существенно иным, чем предложенный кадровой службой унифицированный набор критериев, возможно решение о переклассификации должности (его принимает руководитель кадровой службы совместно с руководителем основного структурного подразделения и контро-

лером банка) или может быть предложена своя собственная система критериев для оценки сотрудников, занимающих данную должность.

Формы ПОД, включая перечень и содержание (расшифровку) критериев оценки, утверждает руководитель кадровой службы и визируют руководители основных структурных подразделений. Это положение не распространяется на специфические критерии в системе МВО, которые не предполагают утверждения руководителем кадровой службы.

Система ПОД, включая утвержденные формы с инструкциями по их заполнению, вводится в банке приказом первого руководителя (президента). Пересмотр форм ПОД может осуществляться не чаще раза в год, тогда как на протяжении года различные предложения собираются в кадровой службе и анализируются. Изменения в формах ПОД, не касающиеся общих принципов, могут быть утверждены по согласованию руководителя кадровой службы, контролера банка и руководителей всех основных структурных подразделений, которых они касаются. Принципиальные изменения требуют одобрения высшего руководства в указанном порядке.

2. Порядок заполнения и обработки форм ПОД

Целевые показатели деятельности управляющих основными структурными подразделениями банка на ближайший год («стандарты исполнения») подбираются высшим исполнительным руководителем и устанавливаются в процессе переговоров руководителя с подчиненным. Начальник исходит из анализа места, отводимого подразделению в планах банка на год и перспективу. Одновременно в них учитываются реальные возможности и квалификация подчиненного, обговариваются выделяемые подразделению под данную цель ресурсы.

Далее по этой же принципиальной схеме устанавливаются показатели для руководителей следующего, более низкого, уровня и т.д.

Собственно оценка результатов труда работника по достижению целей состоит в сопоставлении фактических результатов со стандартом и отнесении этих результатов к одному из десяти фиксированных рейтингов в зависимости от преобладающего соотношения.

После чего руководитель, проводящий оценку, в графе «Комментарий» подробно обосновывает свою оценку.

Оценка деятельности по факторам результативности осуществляется в том же порядке, т. е. линейным руководителем на основе наблюдений за работой последнего и анализа его профессиональных действий, оценка выводится без участия самого сотрудника в процедуре. Мониторинг руководителем своего подчиненного, включая разбор действий сотрудника, наставничество и тренинг, должны проводиться постоянно в течение года. Предписываемые процедуры оценки преследуют в качестве одной из целей — добиться более плотного взаимодействия руководителя с каждым из подчиненных не только в процессе оценки, но и в течение всего года.

Предусмотрено обязательное проведение процедур, содержащих механизм обоснования, контроля и перепроверки оценок. Требуется развернутый комментарий оценщика с обоснованием выставленной оценки (рис. 26). По заполнении оценочной формы руководитель знакомит с ней сотрудника (передает заранее экземпляр оценочной формы за исключением раздела IV) и устанавливает время проведения обсуждения с сотрудником итогов оценки. В ходе обсуждения результаты оценки не подвержены пересмотру, но работник имеет возможность обсудить неясные моменты и высказать свою точку зрения непосредственному начальнику, проводящему оценку. Если обсуждение не снимет возражений сотрудника, следует зафиксировать их в письменном виде в оценочной форме, доведя свое несогласие до сведения вышестоящих руководителей.

Результаты оценки просматриваются и утверждаются последовательно, как минимум, на двух вышестоящих уровнях.

Общий комментарий

Комментарий работника

Результаты оценки обсуждены с работником и рассмотрены:
работник _____ управляющий _____ управляющий

дата

дата

дата

Рис. 26. Фрагмент оценочной формы

Информация, содержащаяся в оценочных формах, является крайне важной в отношениях администрации с персоналом и хранится в течение всей трудовой деятельности сотрудника (и вплоть до достижения им пенсионного возраста плюс 5 лет) в кадровой службе на правах личных досье.

Оценку сотрудника осуществляет непосредственный руководитель, и только в специальных случаях в ней могут принимать участие другие работники (как-то: руководители проектов и пр.). Непосредственный начальник — линейный руководитель всегда играет ключевую роль в вопросах текущей работы с подчиненными (он организует их работу, наблюдает и контролирует исполнение, вводит в новую должность и обучает на рабочем месте, инструктирует, воздействует, хочет он этого или нет, на ценностные ориентации отдельного работника и управляет морально-психологическим климатом в группе).

Банк предоставляет поэтому руководителям определенную свободу в рамках общепанковской политики в работе с подчиненными, но и возлагает ответственность за полное использование потенциала работников и их профессиональное и личностное развитие.

3. Контроль форм ПОД

Значительная формализация процедур ПОД в банке направлена на помощь руководителю в работе с подчиненными и обеспечение документальной основы для контроля сверху со стороны вышестоящего (общепанковского и дивизионального) руководства при посредничестве кадровых служб.

Оценочные формы, как и индивидуальные планы работников, утверждаются на вышестоящих уровнях. В документах предусмотрены две утверждающие подписи, помимо подписи непосредственного руководителя — последовательно менеджеров более высокого ранга.

Форма передается на утверждение вышестоящему руководителю лишь после ознакомления сотрудника с итогами оценки и проведения с ним собеседования. Сотрудник подписывает оценочную форму (за исключением раздела IV) и может высказать свои замечания и несогласие по конкретным вопросам. Тем самым стимулируется более тщательное изучение руководителем всех аспектов деятельности своего подчиненного для выведения более объективной и обоснованной оценки каждого подчиненного. Одновременно в распоряжение вышестоящего менеджера поступает дополнительная информация, позволяющая судить и о качестве оценки, проведенной руководителем.

По разделу «Рекомендаций по оплате», в котором могут быть сделаны рекомендации по увеличению базовой ставки оплаты, премированию, продвижению, необходимы три утверждающие подписи, а также подпись главного бухгалтера.

Политика банка предусматривает, что менеджеры всех уровней должны стремиться знать лично не только всех непосредственных подчиненных, но и исполнителей двумя и одним уровнем ниже. Ознакомление руководителей с оценочными формами — важный источник необходимой аналитической информации. И только при хорошем знании подчиненных руководители способны реально, по существу контролировать важнейшие кадровые вопросы, включая работу с резервом, отбор сотрудников на продвижение при заполнении вакансий, обеспечить проведение сбалансированной политики в области вознаграждений.

Процедурами и формами ПОД предусмотрено, что руководитель, оценивающий подчиненного, должен подробно прокомментировать (обосновать) выставленную оценку, в том числе по каждой составляющей (фактору) результативности работника. Оценивающий должен привести примеры, под-

тверждающие выставленную оценку, описания действия работника в конкретных ситуациях, свидетельствующие об определенном уровне владения навыками, профессиональными умениями, обладании необходимыми личностными и профессиональными качествами и знаниями, составляющими суть должности. Качественно выполнить это требование можно лишь в том случае, если руководитель осуществляет регулярный мониторинг деятельности работника — оказывает ему помощь (проводит, в частности, практическое обучение) на протяжении всего года.

С точки зрения процедуры оценки, здесь важно, чтобы руководитель фиксировал как позитивные, так и негативные проявления трудовой деятельности подчиненного в течение года, чтобы это стало основой объективного анализа в процессе оценки деятельности. (Подробное аргументирование рейтинга дается в графе «Комментариев».)

Кадровая служба может рекомендовать управляющим вести дневниковые записи, где регистрируются конкретные примеры деятельности (прежде всего, наиболее контрастные). По ним уже при подведении формальных итогов руководитель сможет обоснованно и убедительно, опираясь на факты, раскрыть сильные и слабые качества работника, повлиявшие на результаты.

Такие записи полезны не только в осуществлении контроля, но и в текущей работе с подчиненными, для обучения, мотивации. Важное значение для объективизации оценок имеет их обсуждение с подчиненным.

Для осуществления контроля за реализацией намеченных целей в масштабе всего банка может потребоваться специальное управление ею, администрирование системы МВО. Оно включает сведение воедино всех целей и планов, отслеживание хода реализации планов, подготовка соответствующих отчетов. На общепанковском уровне ответственностью за эту функцию наделяется директор службы планирования, или специальный советник по МВО (возможно также поручить эти функции одному из

руководителей финансовой службы или помощнику президента компании).

На уровне отделений и других структурных ячеек банка эта обязанность поручается по совместительству одному из специалистов. Допустимо, чтобы руководитель подразделения поручил работу своему секретарю, при условии, что тот обладает необходимой компетенцией. Специалисты кадровой службы обязаны оказать необходимую методическую помощь.

Контроль за ходом реализации целей можно осуществлять с помощью плана-графика. Индивидуальные цели сотрудников перечисляются на графике в левом столбце, а в правой половине графика помечаются даты завершения запланированных мероприятий (наступления намеченных событий), как плановые, так и фактические. Пользуясь этим средством, можно фиксировать результаты (даты событий), сравнивая их с намеченными и контролируя ход реализации целей.

Такие графики рассчитаны на использование непосредственным руководителем работника. Например, начальник отдела лично разбирается с целями руководителей своих секторов, а те рассматривают цели сотрудников.

Для высших должностных лиц банка (президента и др.) для оценки достижений менеджеров следует использовать подход управления по отклонениям. Его смысл в том, что фиксируются и доводятся до сведения руководителя для принятия необходимых действий только те цели, реализация которых отстает от графика.

Для контроля в системе МВО следует в максимальной степени использовать существующую уже отчетность, чтобы уменьшить объем бумажной работы. Эффективное средство контроля — сравнение фактических затрат с предусмотренными бюджетом подразделениями. Значительная часть информации, необходимая для контроля за менеджерами, собирается в банке на регулярной основе, поскольку действует система ответственности подразделений за затраты. В этой части не требуется проведения специальных расчетов в рамках МВО.

Регулярные отчеты о затратах и бюджете отражают движение к целям, имеющим количественное выражение (себестоимость, прибыль, объемы производства и продаж). Они дают много полезной информации для измерения качественных целей. Периоды, за которые ведется оценка, должны соответствовать периодам отчетности в компании. В частности, рекомендуется ежеквартальный отчет. Прибыль (доходы) показываются в следующей разбивке: за текущий квартал; за прошедшую часть года (нарастающим итогом); и доходы за прошедшую часть года в сравнении с планом. Последняя колонка позволяет сразу определить степень достижения целей. Помимо этого, в отчете показываются затраты банка в разбивке как по видам деятельности (например, групповое страхование на срок и бессрочное групповое страхование), так и по подразделениям (например, административный отдел, юридический отдел и пр.).

Рассмотрим в качестве примера, как составить план действий менеджера.

В основе определения обязанностей менеджеров в банке лежит система должностных инструкций. Однако конкретные условия деятельности и задачи, решаемые подразделениями банка и банком в целом, изменяются достаточно быстро. МВО дает возможность оперативно реагировать на изменение условий деятельности компании. Система индивидуальных целевых показателей подвижная — ее можно изменять при необходимости каждый год, иногда в пределах года, — и гибкая — перечень и значения показателей могут быть обоснованы и уточнены со стороны должностных обязанностей и потенциала каждого отдельного работника. ПОД подкрепляет традиционный механизм управления персоналом жесткой системой индивидуальной ответственности и стимулирования управляющих; ПОД позволяет в максимальной степени задействовать потенциал каждого работника в организации.

Планирование деятельности сотрудников банка — последовательность двусторонних обсуждений плановых заданий, критериев оценки результатов труда и индивидуальных стандартов исполнения между руководителем и подчиненным, начиная с

руководителей высшего уровня. В ходе обсуждения между ними должно быть достигнуто соглашение в отношении приоритета целей, а также относительно показателей, по которым будет оцениваться деятельность подчиненного.

Уточненные требования к каждому сотруднику, помимо установленных должностными инструкциями, формулируются в начале периода, за который будет производиться оценка.

Планирование идет сверху вниз. Банк устанавливает конечную дату разработки и обсуждения индивидуальных планов в организации и их представления руководителям основных структурных подразделений банка. В случае несоответствия требованиям более высокого уровня эти планы возвращаются на доработку. Политика банка не требует обязательного совмещения во времени процедур оценки деятельности с процессом планирования.

Документальное оформление осуществляется через разработку списка целей должности и планов действий (рис. 27).

СПИСОК ЦЕЛЕЙ ДОЛЖНОСТИ

За период с .

№ п/п	Формулировка целей должности	Дата достижения	Оценка исполнения (ниже, соответст., выше)
1.			
2.			
3.			
7.			

Фамилия менеджера ^.

Должность _____

Уровень должности _____

Отделение _____

Фактическое достижение целей (зафиксируйте как можно конкретнее)	Оценка исполнения (ниже, соответст., выше)	Объяснения и комментарии, касающиеся особых трудностей, извиняющих обстоятельств, благоприятствовавших условий, повлиявших на результат

Рис. 27. Цели деятельности и план их достижения

Очень важно правильное формулирование целей.

- Цели должны обязательно включать индивидуальные действия и результаты, наиболее важные для достижения общеотделенческих и общепанковских целей.
- Цели должны быть оптимистическими — это значит, что достижение таковых должно серьезно продвинуть вперед достижение общепанковских целей, но в то же время быть реально достижимыми.
- Они должны формулироваться таким образом, чтобы исполнение по ним могло быть четко измерено и зафиксировано. Это предполагает использование точных и понятных терминов, таких как «Увеличить объем продаж услуги X до 20% от общего объема рынка услуг» или «Подготовить на мое место замену, удовлетворяющую всем квалификационным и прочим требованиям».
- Список должен включать как количественные (Сколько?), так и качественные (Насколько хорошо?) цели. По крайней мере несколько целей по каждой должности должны иметь количественное выражение.
- Хотя большая часть целей дается в расчете на год, важно не просмотреть цели долгосрочного характера. В этом случае должны быть выделены также подцели на каждый год.
- Следует установить и зафиксировать по каждой цели (или ведущим к ней шагам) конкретные даты достижения.

Примеры формулирования целей для менеджеров (примеры приведены здесь без указания установленных сроков их достижения).

Директору по персоналу

- Снизить затраты на набор специалистов с кандидатской степенью со 100 до 75, не жертвуя качеством.
- Сформулировать эффективную систему стимулирования для операционистов, чтобы снизить затраты на оплату труда в расчете на обработку одной ценной бумаги на 3%.

- > Сохранить на прежнем уровне затраты на организацию питания в столовой, не жертвуя качеством.

Директору по перспективным исследованиям

- Завершить разработку банковского продукта ABC и подготовить его к внедрению на рынок.

Контролеру

- Снизить фонд оплаты счетного (конторского) персонала на 20 000 долл.
- Сократить на 5 дней время подготовки отчетов о затратах.
- Сократить на 10% размер остатков наличности, требующихся для выплат по банковским вкладам.

Директору по коммерческому кредитованию

- > Увеличить объем предоставления банковской услуги XYZ на 3%.
- Сохранить расходы на рекламу на прошлогоднем уровне без ущерба для объема банковских операций.

Главному юристконсульту

- > Рекомендовать как вписаться в требования новых анти-монопольных законов без снижения банком объема операций.
- Нанять и обучить специалиста по банковскому законодательству, затратив на эти цели не свыше 5 тыс. долл.
- Сократить на 10% затраты на услуги внешних юридических организаций.

Директору по связям с общественностью

- Провести обследование состояния и потребностей развития системы отношений с общественностью (public relations), затратив не свыше 20 тыс. долл.

Секретарю-юристконсульту

- Проверить правильность регистрации банка во всех регионах, где он имеет филиалы.
- Сохранить затраты на издание годового отчета в объеме до 10 тыс. долл.

В процессе обсуждения индивидуальных целей, критериев оценки и рейтингов важно, что с использованием процедур МВО достигается эффект участия самого работника.

С точки зрения самого работника процедура включает решение следующих вопросов:

- в чем заключается моя работа, какова сфера ответственности;
- как можно измерить результаты в сфере моей ответственности (критерии);
- в рамках данной системы измерения каковы должны быть мои результаты (стандарты исполнения);
- как мне выполнить работы, каковы должны быть планы действия, чтобы добиться искомых результатов;
- насколько хорошо я сработал (собственно оценка).

После этого цикл повторяется снова.

Последовательно ставя перед собой эти вопросы и пытаясь дать на них ответ, менеджер приходит к лучшему пониманию своих обязанностей и находит возможности для улучшения своей деятельности и достижения конечных целей, непосредственно связанных с общими целями банка.

Конечный итог такого анализа и обсуждений с точки зрения практических действий — разработка «Плана действий» (раздел I формы ПОД).

«План действий» содержит перечень мероприятий под каждую выделенную в процессе планирования МВО цель, определяет сроки, промежуточные результаты и требуемые ресурсы.

Перечень мероприятий разрабатывается с указанием даты (месяц и число) завершения, обеспечивающих ресурсов (вид, время предоставления в распоряжение управляющего и кто предоставляет).

Хорошо известно: если роль работника не сводится к пассивной, следует ожидать лучшего понимания проблемы, большей готовности принять обоснованные выводы и рекомендации руководителя, вложить больше усердия в достижение целей, намеченных планов. В этих целях может быть рекомендовано, чтобы

руководители поручили составление проектов «планов» самим работникам. Но независимо от процедуры разработки плана требуется обеспечить жесткое проведение линии банка и систематический контроль в течение года. Первоначально поэтому на этапе внедрения ПОД возможно применить порядок, по которому «план действий» будет разрабатывать руководитель и затем обсуждать его в деталях с работником, корректируя в случае необходимости,

В дальнейшем по мере накопления опыта работы в рамках МВО при уверенности в достаточно высоком уровне трудовой морали менеджеров банка следует переходить к основной модели разработки «Планов».

4. Составление планов развития, изменения оплаты Работы по повышению производительности

Выбор оценочной категории лишь частный и формальный момент оценки работника. Выставлением балльных оценок завершается скрупулезный анализ деятельности сотрудников и одновременно предваряется вопрос об изменении уровня оплаты или премировании работника (повышении по службе), отраженный в разделе IV («Рекомендации по оплате»), а также специальное обсуждение — собеседование между руководителем и подчиненным.

Основной смысл оценок по факторам (раздел III оценочной формы) — отыскать рычаги, с помощью которых можно добиться более высокого уровня трудовой отдачи и использования потенциала работника, помочь сотрудникам банка развить свой профессиональный и личностный потенциал. Оценки по факторам позволяют повысить уровень руководства работником в системе управления, поставить под контроль непосредственного руководителя и фирмы в целом не только результативность каждого работника, но и тщательно контролировать и управлять процессом развития его способности к труду, добиваться повышения отдачи «человеческих ресурсов».

Главным официальным каналом передачи работнику информации обратной связи от администрации о том, как воспринима-

ется его деятельность и насколько она отвечает предъявляемым банком требованиям, выступает процедура собеседования по итогам оценки.

Она заняла важное место в современных системах оценки и организации двусторонних отношений между руководителем и подчиненным. Многочисленные исследования содержат вывод: умение, с каким начальник проводит обсуждение итогов оценки с подчиненными, во многом определяет эффективна ли программа оценки в стимулировании положительных изменений в трудовой деятельности.

Сотрудник банка должен быть ознакомлен с оценками (получить на руки экземпляр оценочной формы без раздела рекомендаций по оплате и с незаполненной формой «Плана развития работника» из раздела III) за несколько дней до проведения собеседования.

Собеседования по итогам оценки проводятся в банке руководителем со своими подчиненными в индивидуальном порядке.

Кадровая служба должна в случае необходимости ставить вопрос об осуществлении целевой подготовки руководителей навыкам оценки деятельности подчиненных и быть готовой провести соответствующую подготовку.

Одна из задач обсуждения — снять оборонительное поведение оцениваемых работников, которое мешает признать недостатки и думать об улучшении своей работы. Важный методический прием — концентрация обсуждения итогов оценки на самой деятельности (но не личности) работника и возможностях ее улучшения.

Обсуждению должен быть придан конструктивный характер, оно должно быть конкретным и строиться вокруг имевших место событий и действий. В числе рекомендаций психологов по проведению обсуждения — необходимость предварительной подготовки как руководителя, так и подчиненного, обсуждение в индивидуальном порядке с глазу на глаз, достаточная протяженность во времени.

Руководитель должен отводить не менее часа чистого времени на каждое обсуждение. Обязательно необходимо предос-

тавить возможность и время подчиненному высказать и свое мнение по обсуждаемым вопросам, так же как добиться его более активного участия в предложениях по улучшению своей деятельности, как и, возможно, организации труда в подразделении.

Руководителю важно использовать обсуждение для совместного выявления и решения проблем, касающихся данного работника и деятельности всего подразделения. Во главу угла руководитель должен поставить мотивационное воздействие на подчиненного. Оно опирается на моральное поощрение, признание заслуг (успешно выполненных заданий, достигнутых целей), но в то же время предполагается и вполне реальная связь с вознаграждением (или напротив, дестимулированием), в то же время существует (в явном или неявном виде) и система факторов наказания, включая угрозу увольнения в случае недостаточной эффективности работника.

Помимо чисто мотивационного воздействия в результате обсуждения должна появиться либо конкретная программа действий работника по улучшению работы в предстоящем году, либо, как минимум, достигнуто согласие относительно тех направлений, в которых должен двигаться работник для исправления недостатков и развития сильных качеств (самостоятельно, с помощью руководителя, курсов повышения квалификации и пр.).

«План развития» разрабатывается на основе обсуждения менеджером со своим подчиненным итогов оценки, а именно общей результативности и обусловивших ее факторов. Поэтому эта часть раздела III оценочной формы передается работнику незаполненной, и заполняется уже как результат совместного обсуждения. Из общей совокупности оценивавшихся факторов производительности выделяются главные сильные и слабые стороны деятельности работника. В ходе обсуждения такие оценки должны получить по возможности убедительное и наглядное обоснование. Руководитель, как отмечалось, приводит конкретные примеры действий и решений, подтверждающих оценку навыка (высокую или низкую), конкретно рассматривает продемонстри-

рованные подчиненным в определенных ситуациях умения, знания, навыки с тем, чтобы оценка была воспринята самим сотрудником. В какой мере это удастся (при условии, что сами оценки выставлены в максимальной степени объективно) — во многом зависит от умений руководителя, проводящего обсуждения, и полноты знания им своего подчиненного.

Решающее слово остается за руководителем, но достижение возможно более полного согласия в отношении итогов оценки и их интерпретации является весьма важным и должно быть предметом особого внимания и усилий менеджера. В результате создается основа для перехода к совместной разработке «Плана развития» сотрудника, прошедшего оценку.

Составление плана начинается с позитивных аспектов формулировки сильных сторон деятельности сотрудника, факторов, позволяющих сотруднику добиваться высоких результатов — наиболее развитых управленческих или профессиональных навыков, общих или специальных знаний, личностных качеств, обеспечивших определенные результаты. Эти стороны деятельности могут и должны получить дальнейшее развитие благодаря целенаправленным усилиям самого работника, послужив основой его личностного и карьерного роста. Обязанность руководителя, проводящего оценку, — не оставить эти качества (навыки, знания, умения) незамеченными и невостребованными. Они могут послужить основой для разработки специальных карьерных планов, но обязательно должны быть отражены в «Плане развития» и отмечены в ходе собеседования. Рекомендуется сосредоточиться на 1-2 положительных качествах и предусмотреть максимально конкретные практические или учебные мероприятия, позволяющие их развивать. Могут быть отражены любые действия, не обязательно лишь те, в которые банк будет вовлечен непосредственно. Например, руководитель может поддержать сотрудника в том, что тот посещает определенные курсы, или занимается по собственному выбору по заочным программам. От руководства может потребоваться лишь оказание пассивной поддержки — поощрить морально, избежать накладок во времени (например, отказаться от поручения дополнительных заданий

или сверхурочных работ в период, совпадающий во времени с соответствующими занятиями), предусмотреть возможности (включая привлечение к участию в проектах и проблемных группах) тренинга соответствующих навыков. Однако поддержка может быть и более активной — путем предоставления на выгодных условиях займа на оплату программы обучения, который может быть полностью или частично прощен в случае успешного завершения программы и др. В любом случае это должны быть конкретные рекомендации по лучшему использованию сильных сторон работника.

В ходе обсуждения вслед за первым разделом «Плана развития» должны быть спланированы мероприятия по преодолению выявившихся недостатков и слабостей в работе подчиненного, мешающих достижению более высоких результатов. Одна из главных предпосылок успеха — осознание самим работником своих недостатков и возможности улучшить свои карьерные позиции, повысить профессиональный уровень и развить личностные навыки.

Так же как и в разделе, посвященном сильным сторонам деятельности, отбирается небольшое число навыков (умений, знаний), требующих серьезного внимания оцениваемого работника и постоянного тренинга (пополнения). Таких позиций должно быть выделено не более трех. (Развитие в равной мере всех управленческих навыков, профессиональных и личностных качеств — дело нереальное. Сосредоточиться можно только на исправлении одного или небольшого числа недостатков.)

При отборе навыков (умений, знаний) подчиненного, которые должны войти в «План развития», менеджеру следует идти от оценки работника и одновременно от требований должности. В первую очередь необходимо обратить внимание подчиненного и свое внимание на тренинг тех слабо развитых у работника навыков (или пополнение тех недостающих знаний), которые представляют с точки зрения опыта руководителя наибольшее значение для успешного исполнения должности. В таких именно случаях устранение разрыва между требованиями к должности и их реализацией даст максимальный эффект. Этот момент

может быть отражен и в оценочной форме — в таблице «Оценка значений результативности по факторам». В этом случае следует одновременно с результативностью работника по данному фактору производительности указать (проранжировать) значение важности каждого из перечисленных факторов для исполнения именно данной должности. (В первую очередь это следует проделать по унифицированным должностям, т.е. имеющим общий перечень критериев оценки со всеми одноименными должностями организации.) Позиции, где оценка важности фактора существенно превышает оценку результативности сотрудника по этому же фактору, должны быть обязательно введены в «План развития».

Напротив, обратное соотношение свидетельствует, что с точки зрения исполнения данной должности нет необходимости в совершенствовании навыка (умений), (пополнении знаний), хотя это может быть записано в «План...» исходя из соображений развития карьеры сотрудника. В этом случае есть смысл рассмотреть возможность перевода сотрудника на другую должность, включая возможности продвижения и составления специального плана развития карьеры. Рекомендации по развитию определенного в ходе оценки навыка в «Плане развития» должны иметь конкретный характер. Например, если оценка служащего кадровой службы выявила большой разрыв между важностью компьютерных навыков для данной должности и степенью их овладения сотрудником, рекомендации «Плана...» могут выглядеть таким образом: «Улучшить навыки программирования на языке «С++» или «Улучшить навыки работы в редакторе WORD» — и т.д. в зависимости от конкретной ситуации и требований. В обеспечение поставленных целей могут быть предложены, например, учебные курсы. Но прежде всего необходимо обратиться к обучению на рабочем месте. Например, руководитель отдела кадров может чаще поручать работнику в целях исправления навыка выполнение работ именно в данном редакторе. В качестве развивающих мер применительно к управленческому персоналу следует шире использовать привлечение к участию в проблемных группах ротацию, дополнитель-

ние фонда заработной платы и премирование, принимаются на более высоком уровне. Политикой банка предусмотрено, что управляющий не должен раскрывать подчиненному характер сделанных им представлений и рекомендаций по изменению уровня оплаты до тех пор, пока не принято окончательное решение об этом.

Таким образом, в момент обсуждения итогов оценки с работником раздел IV Формы ПОД должен оставаться незаполненным.

Этот раздел заполняется уже после обсуждения итогов оценки и представляется проводившим оценку менеджером своему непосредственному начальнику и в отдел кадров вместе с экземпляром оценочной формы (рис. 28). Результаты оценки и рекомендации по оплате (продвижению) должны находиться в соответствии. Если за период, прошедший со дня оценки до представления «Рекомендаций», деятельность сотрудника существенным образом изменилась, необходимо отразить эти изменения (заполнив новую оценочную форму), чтобы рекомендации соответствовали оценкам. Принято, что изменение оплаты не производится в первые 9 месяцев со дня поступления сотрудника на работу в банк.

0	1234	5678	9
Неприемлем	Ниже ожиданий (требований)	Достигнуты ожидания (требования)	Превышены ожидания (требования)

Вилка окладов: Оклад работника в настоящее время и предполагаемый _____/_____

Разряд должности по классификатору _____

Рекомендация дата последнего увеличения оклада / /_____

Форма, в которой состоялось увеличение оклада _____

Размер прибавки оклада в последний раз (сумма и %) \$ / %

Предполагаемый оклад \$ _____

Рекомендованная прибавка \$ _____

Увеличение в процентах _____%

Дата ввода в действие нового оклада ___/ ___/ ___
\$ _____ за заслуги
\$ _____ в результате продвижения
\$ _____ учет изменения стоимости эюизни
\$ _____ прочие прибавки
Новое наименование должности _____
Новый разряд должности _____

Рис. 28. Примерная форма раздела IV формы ПОД

В своей рекомендации по оплате проводящий оценку менеджер основывается на результатах оценки и политике банка в области вознаграждения и продвижения. Важно подкрепить эффективные усилия сотрудника по реализации поставленных целей и эффективное исполнение должностных обязанностей соответствующими материальными стимулами. Необходимо учесть реальное соотношение стимулов и вклада. Поэтому в приведенном выше фрагменте оценочной формы рассматривается, помимо собственно оценки, во-первых, является ли работник постоянным или он только осваивает работу в банке; во-вторых, давно ли был он назначен на должность более высокого уровня, насколько работник уже вознагражден за свои заслуги (размер прибавки оклада в последний раз). Исходя из этих и других факторов, определенных политикой в области оплаты и продвижения, устанавливается форма и размер рекомендованной прибавки, а именно возможность продвижения на вышестоящую должность с соответствующим повышением ставки оплаты (играет роль общая оценка квалификации и потенциала, дата последнего продвижения, наконец, наличие вакансий), повышение оклада по итогам оценки «за заслуги» в пределах «вилки» на прежней должности, премирование. Учитывается как абсолютный размер прибавки, так и в сравнении с окладом в настоящее время и с размером последней по времени прибавки.

Наконец, отдельно рассматривается вопрос о компенсационных прибавках (на рост стоимости жизни). Размер последних (в процентах к окладу) устанавливается общим решением по банку

в целом. (На период высокого уровня инфляции расчеты целесообразно проводить в твердой валюте с последующим пересчетом, что и отражено в приведенной выше форме.)

Предложения руководителя рассматриваются лишь как рекомендательная информация, предназначенная для вышестоящих руководителей и центральной кадровой службы. Вопросы оплаты и продвижения (ротации), как и сокращений персонала, являясь фундаментальными в работе с кадрами, остаются в ведении общепанковского (дивизионального) руководства. От руководителей требуется постоянно наблюдать за работником и оказывать ему помощь (практическое обучение) на протяжении всего года. Рекомендовано ведение дневниковых записей, где бы регистрировались конкретные примеры фиксации как позитивных, так и негативных проявлений трудовой деятельности (прежде всего наиболее контрастные). По ним уже при подведении формальных итогов руководитель сможет обоснованно и убедительно, опираясь на факты, раскрыть сильные и слабые качества работника, повлиявшие на результаты деятельности.

Необходимость ежегодной глубокой оценки каждого подчиненного сама по себе уже подталкивает руководителя к более плотной и систематической индивидуальной работе с каждым подчиненным в отдельности.

Каждая индивидуальная оценочная форма и составленные на ее основе документы заполняются в трех экземплярах (документ «Рекомендации по оплате» — в двух), предназначенных в пользование менеджеру, проводящему оценку, кадровой службе и самому работнику (за исключением «Рекомендаций»).

Реакция на недостаточную производительность

Процедуры ПОД предусматривают и ориентируют менеджеров банка на систематическую работу с подчиненными. Вместе с системой стимулов за хорошую работу ПОД подразумевает достаточно жесткую реакцию на низкую производительность. Обоснованная жесткость в сочетании со стимулами за высокую производительность, с оказанием помощи работнику непосредственным руководителем, программами обучения и прочими мерами, призваны обеспечить достижение более высоких результа-

тов и поддерживать трудовые стандарты и мораль работников банка на высоком уровне.

Оценка результатов деятельности позволяет сделать упор в работе с персоналом не на измерении усилий, затрачиваемых работником в сфере его ответственности, но на эффективности и результатах, непосредственно связанных с целями фирмы.

Политика банка и конкретно рассмотренные выше процедуры требуют реакции линейного руководителя непосредственно сразу вслед за выявившейся недостаточно эффективной деятельностью сотрудника — в ходе промежуточной (неофициальной) оценки результатов труда (в том числе с использованием форм для поквартального анализа).

Если обстоятельства требуют пересмотра индивидуальных целей в течение года, после пересмотра об этом обязательно ставится в известность директор кадровой службы. Изменений должно быть немного, хотя допускаются добавление целей или отказ от целей, необходимость в которых отпала.

Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение.

Руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через 6 месяцев с момента найма или перевода на другую должность. Неформальную оценку (не передается в кадровые службы) для вновь принятых в банк и для переведенных с другой должности в рамках банка рекомендовано проводить через три месяца.

Плотный контроль на отрезке времени, соответствующем вхождению сотрудника в должность, призван ускорить этот процесс, задать с самого начала работнику высокие стандарты трудовой деятельности и проверить правильность решения о назначении.

Политика банка допускает возможность проведения промежуточных неформальных оценочных сессий в течение года, в частности оценку хода реализации целей по следующей упрощенной форме (рис. 29):

<i>Цели и планы действий по каждой сфере ответственности (заполняется работником)</i>	<i>Результаты и комментарии (заполняется руководителем)</i>
<i>(подпись работника)</i>	<i>(подпись руководителя)</i>
<i>дата:</i>	<i>дата:</i>

Рис. 29. Оценка хода реализации целей

Непосредственный начальник сохраняет в своем досье копии и в течение года рассматривает их с подчиненным, устраивая конфиденциальные собеседования. В течение всего времени ему рекомендовано вести дневниковые записи для фиксации наиболее типичных, а также сильных и слабых сторон деятельности работника, конкретных случаев неправильных решений или действий в тех или иных ситуациях. Собеседования должны подчеркнуть проводимый банком принцип «вознаграждения и наказания». Собеседование должно включать обсуждение шагов, которые следует предпринять, чтобы достичь целей, по которым наметилось отставание.

Смысл введения системы ПОД и назначение оценок не выявление сотрудников с низкой эффективностью, но создание наилучших условий для работы по повышению эффективности деятельности человеческих ресурсов банка в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Результаты оценки по факторам дают основу для анализа причин плохой работы (так же как и возможности ее улучшения и достижения оцениваемым работником лучших результатов). Что еще важнее, полученные сведения могут быть обращены в конкретные программы действий и рекомендации — как преодолеть недостатки в работе, развить наиболее полезные для фирмы личностные и деловые качества, какие меры поощрения или санкции окажутся более эффективными применительно к конкретному работнику.

Акцент на конструктивной работе с персоналом банка для достижения более высокой производительности не исключает

жесткости в отношении работников, не отвечающих необходимым квалификационным требованиям или отказывающихся прилагать усилия для достижения целей и отрицательно влияющих на уровень трудовой морали в банке.

Реакцией на недостаточную производительность является:

- доведение до сведения работника того, как воспринимается его деятельность руководством банка (эта мера обязательная — она реализуется через формальные процедуры оценки деятельности, но требуется, чтобы руководитель, не дожидаясь оценки, обращал внимание сотрудника в случае серьезных упущений и предлагал способы устранения выявленных недостатков);
- лишение работника прибавки к окладу за исключением компенсационной части, которая сохраняется (по высокооплачиваемым категориям персонала может быть принято высшим руководством решение о переходе к частичной компенсации для сотрудников, получивших оценки «неприемлемый уровень» или «ниже ожиданий»). Снижение оклада применяется только в особых случаях;
- увольнение.

В тех случаях, когда работник получает оценку «неприемлемый уровень», политикой банка предусмотрена как возможность уволить его сразу, так и оставить в банке. Однако в последнем случае сотруднику предлагается особый план по исправлению, рассчитанный на несколько месяцев, с обязательной оценкой деятельности по истечении трехмесячного периода. Если оценка за этот 3-месячный период не показала значительного улучшения деятельности в части намеченных целей, стандартная процедура — увольнение сотрудника.

Банк может установить другие жесткие правила, по которым работник переводится на другую должность или увольняется при получении им неудовлетворительной оценки деятельности, например, предусмотреть обязательное увольнение, если на протяжении хотя бы пяти лет (и чаще) он дважды получит неудовлетворительную оценку деятельности либо если на протяжении

нескольких лет (например, два раза подряд или три раза за пять лет) сотрудник будет оценен на уровне «ниже требований» (1-3 балла).

В общем случае банк считает нежелательным задавать «квоты», лимитирующие процентные соотношения, в которых сотрудники должны быть отнесены к различным рейтинговым категориям («неприемлем», «ниже ожиданий», «соответствует ожиданиям», «превышает ожидания») Однако такое квотирование не исключается на определенных этапах в случае снижения эффективности банка и необходимости увольнения части персонала.

Проблемы систем оценки и методы преодоления недостатков.

Инструментарий формализованных систем ПОД, и в частности система МВО, опирается на рационалистическую модель управления, недостатки которой надо учитывать наряду с явными преимуществами и в максимальной степени устранять. Требуются значительные усилия руководства банка и специалистов кадровой службы по разъяснению целей введения ПОД, созданию благоприятного психологического климата в организации до введения системы ПОД.

Также важно в случае предполагаемых существенных сокращений персонала, или иных действий, воспринимающихся негативно сотрудниками, не проводить их одновременно с кампанией обсуждения итогов ПОД, не подчеркивать прямой связи.

Другая серьезная проблема — возможность усиления ориентации на показатель в результате введения жесткой системы планирования и оценки деятельности управляющих банка на основе системы МВО. Замечено, что управляющие прилагают реальные усилия к достижению только тех целей, за которые несут прямую ответственность и которые выражаются в измеримых показателях.

Применение МВО, по опыту ряда компаний, в частности, американских, усиливает индивидуальную ответственность и мотивацию, вертикальные коммуникации (по линии начальник — подчиненный) и каналы власти. Наряду с положительными в

своей деятельности. Подход к разрешению таких ситуаций только с точки зрения дополнительного обучения может оказаться нецелесообразным. Для реального решения проблемы могут потребоваться реорганизация работы и последующее развитие персонала.

Другая классическая ошибка заключается в представлении, что обучение и развитие могут сделать людей компетентными в выполнении работы, которой они не соответствуют по своему темпераменту или к которой они не имеют соответствующих склонностей. Такая ошибка характерна для молодых, растущих организаций или в периоды быстрых изменений. В результате человек выполняет работу, на которую его иногда бы не приняли люди, имеющие представление о развитии персонала. Иногда ошибки возникают на стадии отбора, когда успешно прошедший ее человек великолепно справляется с каким-нибудь одним аспектом работы, но не соответствует ключевым требованиям по другим аспектам данной работы. В подобных ситуациях обучение и развитие почти обязательно предлагаются в качестве одного из возможных решений проблемы, но скорее всего это не работает: обучение и развитие не могут сделать людей такими, какими они на самом деле не являются.

Развитие персонала в современных условиях — • одна из важнейших функций управления персоналом. Каждое предприятие желает развивать свой кадровый потенциал (рис. 30). Но не все еще осознали стратегическое значение получения преимуществ через улучшение квалификации и с помощью образования.

Спрос на товары
(услуги) организации

Технология
производства товара
(услуги)

Спрос на рабочую силу

Определение численности
структуры персонала

о о
н б
о о

Найм персонала

E S

w o)

c -o *\$

\$ \$ > !

±

р к я
S S S

Трудовой потенциал организации

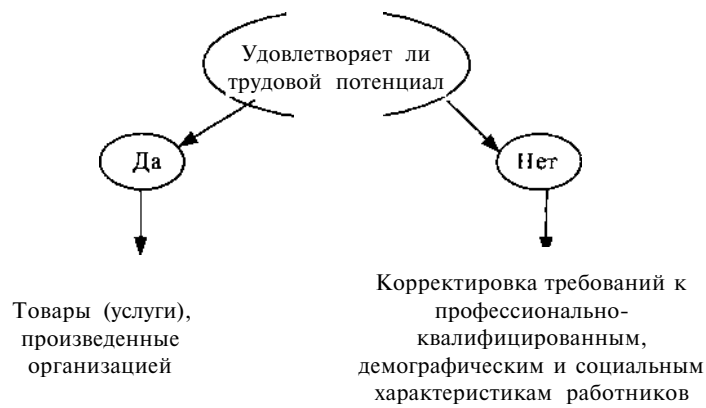


Рис. 30. Процесс формирования кадрового потенциала организации и его развития

В экономически неблагополучные времена проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план. Но именно в условиях кризиса выработка его концепций по опыту других стран активно способствует предпосылкам экономического роста.

Цель развития — развитие интеллектуального потенциала сотрудников. Процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала означает:

- *способность сотрудника осознать* необходимость регулярной учебы, чтобы изменяться в соответствии с растущими требованиями;
- *способность коллектива осознать* необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- *способность организации осознать* решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Основными направлениями государственной политики в области развития персонала должны стать:

- признание необходимости повышения профессиональной квалификации и развития персонала на производстве в интересах обеспечения решения проблем производительности, качества и конкурентоспособности продукции;
- принятие законов и иных нормативных правовых актов, федеральных и региональных программ, других решений, способствующих реализации конституционных прав работника свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию;
- установление единых нормативных требований в области повышения профессиональной квалификации и развития персонала за счет разработки и введения обязательных профессиональных стандартов для основных профессии, специальностей и должностных категорий для организа-

ций независимо от организационно-правовых форм и форм собственности — сохранение и обеспечение функционирования системы государственного управления развитием персонала на государственных и муниципальных унитарных предприятиях и регулирования в области развития персонала в иных организациях;

аккредитация организаций на право выдачи документа государственного образца о полученной работником квалификации и его соответствия профессиональным требованиям ;

обязательная сертификация (аттестация) персонала организаций, оказывающих населению услуги, связанные с его безопасностью и здоровьем;

содействие общественному контролю за соблюдением конституционных прав и иных законных интересов работников в области развития персонала и профессиональной деятельности;

защита работников от безработицы или потери способности зарабатывать в результате отсутствия спроса на работников их квалификации, а также неполной занятости;

взаимодействие и сотрудничество органов исполнительной власти с работодателями, профсоюзами и иными уполномоченными работниками представительными органами, заинтересованными в разработке и реализации государственной политики в области развития персонала;

содействие субъектам Российской Федерации и организациям в деятельности по созданию инфраструктуры развития персонала, разработке и внедрению новейших технологий развития персонала, в том числе модульной системы обучения и дистанционной формы обучения персонала, распространению положительного опыта работы в области развития персонала;

международное сотрудничество при решении проблем развития персонала.

Организация внутрибанковской системы повышения квалификации

Развитие персонала — целенаправленное систематическое развитие работников, ориентированное на достижение целей организации, путем расширения и углубления имеющейся профессиональной компетентности, обучения новым квалификациям, а также повышения мотивации и организационных возможностей банка использовать весь потенциал работника; процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Развитие персонала с позиции обучения сотрудников банка — совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников, охватывающая:

- * обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и определенный опыт;
- повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с постоянно развивающимися банковскими и информационными технологиями;
- переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации — дать возможность работникам освоить новую для них специальность;
- обучение в школе управления, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующее карьеру руководителя.

Ведущие мировые организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты банка, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в банке, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие положительно влияет и на самих работников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают возможность для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков как непосредственно на рабочем месте, так и вне него.

Кадровая служба разрабатывает классификатор учебных программ, необходимых для повышения квалификации работников банка в разрезе функциональных специализаций.

По какой-то части этих программ в зависимости от масштабов и возможностей банка, а также степени удаленности от развитой внешней инфраструктуры услуг в кадровой службе (отделе обучения), осуществляется подготовка собственного пакета программ обучения операторов, специалистов и управляющих банка и организуется обучение по этим программам.

По остальным направлениям повышения квалификации кадровая служба ограничивается отслеживанием учебных программ,

предлагаемых внешними организациями, с оценкой по критерию «стоимость-эффективность».

Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития банковской системы, организуется на протяжении всей трудовой деятельности работника по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью.

Оно может включать следующие виды обучения:

- краткосрочное (менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта банковской деятельности. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета, отчетом или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими банками;
- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам банка. Обучение проводится образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются развитие международного банковского рынка, безопасность, внутрибанковское пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии;
- длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем банковских технологий, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения

квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, представляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения — оптимальный для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Повышение квалификации важный фактор развития сотрудников, поэтому должен составляться план развития, который также называют образовательным планом.

В плане развития обычно указываются:

цели развития, подразделяемые по:

- рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
- профессиям, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;
- * областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности;

меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

- банка, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например обучение в банке, дневные курсы и семинары вне организации, участие в научных конгрессах, система-

тическое варьирование занятий, практика внутри кредитного учреждения или ассистентская деятельность;

- сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций.

Индивидуальное планирование повышения квалификации работников осуществляется во взаимодействии специалистов по обучению с непосредственным руководителем работника.

Непрерывное вложение средств в подготовку кадров является важным как с точки зрения кратко-, так и долгосрочных результатов.

Существуют следующие **основные уровни обучения и повышения квалификации** персонала банка.

Первый:

- топ-менеджеры кредитного учреждения, его филиалов и представительств;
- кадровый резерв для назначения на руководящие должности;
- работники, впервые назначенные на руководящие должности.

Второй:

специалисты по различным направлениям деятельности обязательного обучения и аттестации;
руководители среднего и низового звеньев;
молодые специалисты.

Третий:

персонал обслуживающих служб;
молодые служащие, стажеры.

Система непрерывного банковского профессионального образования руководителей и специалистов предполагает следующие **основные виды обучения:**

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля).

Конкретные индивидуальные профессиональные образовательные программы, формы и сроки обучения определяются кадровой службой по согласованию с руководством и, как правило, с самими работниками.

Подготовка по технике банковских операций ведется по следующим трем основным направлениям:

- обучение технике операций с изучением общей основы банковского дела, применимой для любых банков. Оно осуществляется в рамках банковского института;
- внутрибанковская подготовка на основе специализированных компьютерных программ, а также занятий небольших групп на курсах повышения квалификации;
- для кадров более высокого уровня предусматриваются стажировки внутри страны или за рубежом.

Освоение информационной технологии достигается следующими путями:

- учебные семинары для работников каждого уровня, начиная с новичков и кончая директором. На протяжении всего срока службы ознакомление с новыми элементами банковской стратегии, ведущей к дифференциации продуктов и услуг, а также снижению издержек по сравнению с другими банками;

- v технические семинары для пользователей и специалистов;
- оперативная подготовка персонала всех уровней, работающих с клавиатурой;
- !• подготовка пользователей и специалистов, связанных с разработкой и внедрением новых систем.

Освоение маркетинга и торговых операций начинается в настоящее время с первого дня.

- Во вводные курсы для начинающих включены такие программы, как «Основы обслуживания клиентов» и «Организационное поведение».
- Для улучшения обслуживания клиентов организуются кружки качества.
- Семинары по технике организации продаж и ведения переговоров нацелены на усвоение базовых навыков, необходимых в отношениях банка с клиентами, а также для повседневного руководства персоналом.
- Представления продукции на брифингах или с помощью видеопрезентаций.
- Семинары по менеджменту в конкретных областях деятельности банка, обзоры и анализ стратегии.
- Международные конференции и семинары, учебные командировки для специалистов центрального отдела маркетинга.

Программы совершенствования управления охватывают персонал всех уровней: от младшего руководителя группы до председателя банка. Они все больше и больше интегрируются в самую банковскую деятельность и нацелены на развитие способностей вносить изменения в стратегию, структуру и культуру банка (рис. 31).

Направлению каждого руководителя и специалиста на обучение должны предшествовать оценка их профессионализма и творческого потенциала, эффективности исполнения ими должностных обязанностей, а также определение целесообразности и потребности в обучении, разработка плана индивидуального обучения.

До работника, направляемого на обучение, обязательно должны быть доведены цель и программа (содержание) обучения, согласована с ним тема выпускной работы, направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, банка, в котором он трудится.

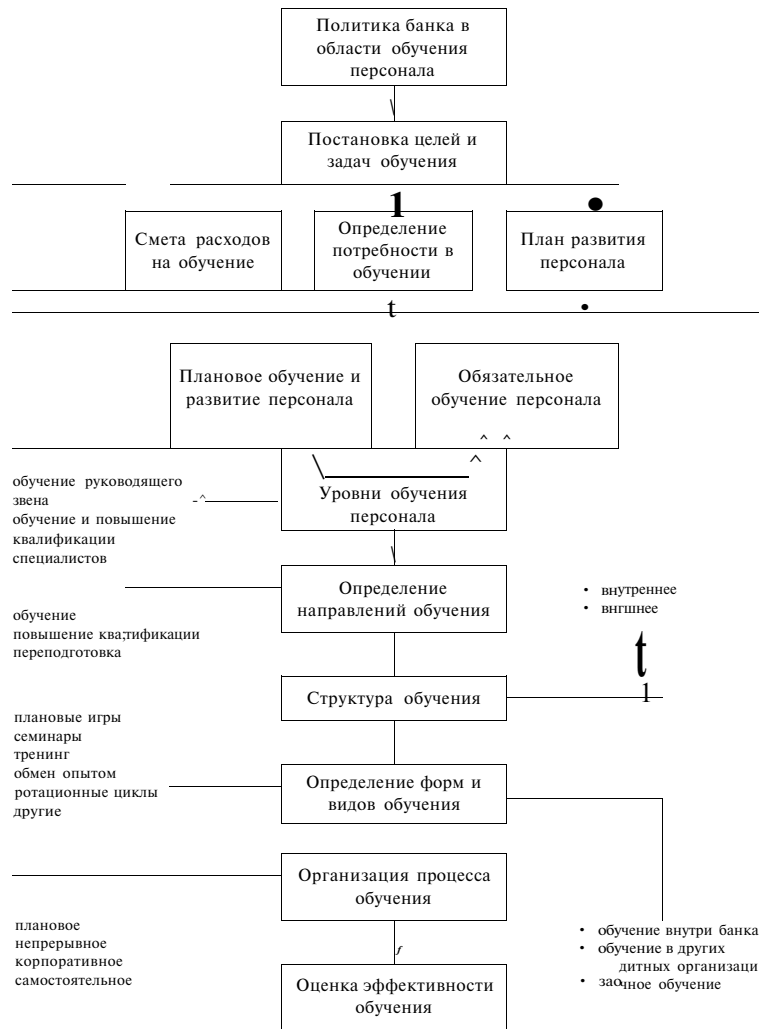


Рис. 31. Программасовершенствования

В современных организациях процесс профессионального обучения представляет собой комплексный управляемый непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (рис. 32).

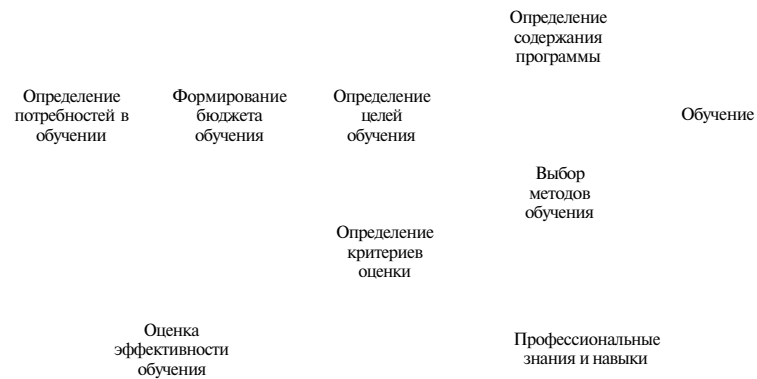


Рис. 32. Прогресс профессионального обучения

В каждой конкретной организации схема проведения процесса обучения сотрудников различна. Для организации процесса обучения специалисты используют модель систематического процесса обучения. Это циклическая модель (рис. 33); каждый элемент цикла — определённый этап общего процесса обучения сотрудников организации, который необходимо планировать и вкладывать в него как временные, так и материальные затраты. Однако каждый цикл модели процесса обучения сотрудников организации по-своему необходим для максимально эффективного достижения поставленных стратегических целей организации.

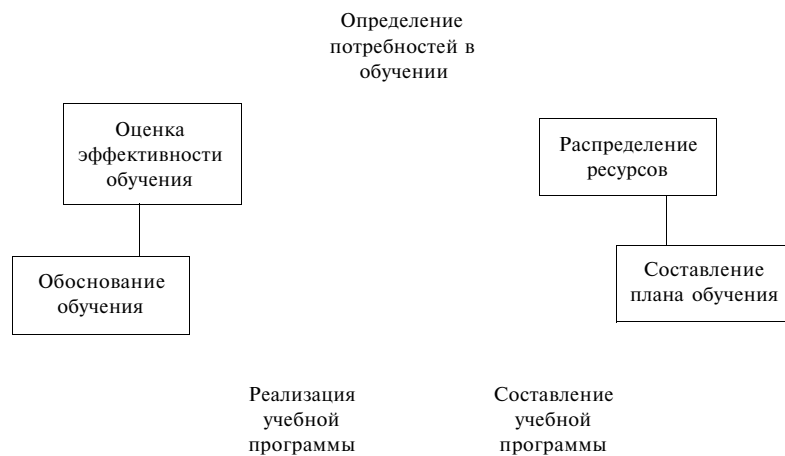


Рис. 33. Схема модели циклического обучения

Обучение — основной фактор развития необходимых компетенций банковских специалистов.

Основные задачи этой области работы:

- выявление потребностей в обучении специалистов на основе анализа результатов оценки компетенции;
- выбор наиболее эффективных методов обучения;
- построение системы обучения (формирование программы) специалистов по персоналу;
- оценка эффективности проведенного обучения.

Основная цель системы обучения персонала вообще, и специалистов по управлению персоналом в частности, — компенсировать разрыв между теми компетенции, которыми обладают сотрудники, и теми, которые необходимы для эффективной деятельности.

План развития компетенции персонала банка посредством обучения разрабатывается в соответствии с бюджетом кадровой службы на обучение персонала.

Навык — действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутстви-

ем поэлементной регуляции и контроля (Краткий психологический словарь. М.: Издательство политической литературы, 1985); навыки — автоматизированные компоненты сознательно выполняемой деятельности, образующиеся путем упражнения, тренировки (С.Я. Рубинштейн); навыки — это простейшие компоненты деятельности, имеющие полностью автоматизированный и обычно бессознательный характер (А.А. Леонтьев).

Этапы формирования навыков

Бессознательная некомпетентность	Бессознательная компетентность
Сознательная некомпетентность	Сознательная компетентность

Бессознательная некомпетентность — низкая производительность, отсутствие восприятия различий в составных частях или действиях. Сотрудник не знает, чего он не знает, в каких знаниях и навыках он нуждается.

Сознательная некомпетентность — низкая производительность, распознавание недостатков и слабых мест. Сотрудник осознает, чего ему не хватает для успешной работы.

Бессознательная компетентность — естественная, интегрированная, автоматическая деятельность с более высокой производительностью. Сотрудник способен переносить действие в новый контекст, видоизменять его с учетом меняющейся обстановки.

Сознательная компетентность — улучшенная производительность, сознательные усилия, направленные на более эффективные действия. Сотрудник способен сознательно корректировать свою деятельность.

Применительно к процессу обучения эта последовательность выглядит следующим образом.

- Краткое объяснение того, что собой представляет действие и для чего его необходимо выполнять. При необходимости можно объяснить, к чему может привести невыполнение действия в соответствии с установленным стандартом.
- Демонстрация того, как необходимо выполнять данное действие в соответствии с установленным стандартом, содержание действий: состав операции, правило, последовательность и техника выполнения.
- Многократное применение навыка на практике в присутствии преподавателя вплоть до уверенного использования и готовности к формальной оценке.
- Оценка деятельности сотрудника, подтверждающая его способность выполнять действие на уровне установленных стандартов в реальных рабочих условиях.

Типичные примеры тренингов (рис. 34), развивающих способность человека лучше организовывать свою деятельность:

- «тайм-менеджмент» — управление временем (умение планировать и распределять задачи и время);
- планирование, расстановка приоритетов;
- * тренинги, направленные на изменение мотивации;
- * тренинги, направленные на развитие мышления, — например, тренинг, развивающий творческие способности;
- тренинг, направленный на развитие способности индивидуально принимать решения.

Продолжительность	Мероприятия	Участники
1 ДЕНЬ	ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТРЕНИНГЕ	Заказчик
	-U-	Менеджер проекта
2 ДЕНЬ	ПРЕДЛОЖЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПРОГРАММЫ	Заказчик
	-U-	Менеджер проекта
ОТ 2 ДНЕЙ ДО 2 НЕДЕЛЬ	ДИАГНОСТИКА СОТРУДНИКОВ И АДАПТАЦИЯ ТРЕНИНГА	Участники тренинга
	^ ^	Тренер
1 ДЕНЬ	СОГЛАСОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА И КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ	Заказчик
	4.U-	Менеджер проекта
2-3 ДНЯ	ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА	Участники тренинга
	-U-	Тренер
3 НЕДЕЛИ	ОТЧЕТ И КОНТРОЛЬ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ	Представитель заказчика, участники тренинга
	-U-	Менеджер проекта
2 МЕСЯЦА	ОТСЛЕЖИВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОВЕДЕНИИ И РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ	Представитель заказчика, непосредственный руководитель сотрудника

Рис. 34. Схема проведения корпоративного тренинга

Тренинги, развивающие способность человека вести за собой людей и организовывать их работу.

Можно привести следующие примеры:

- лидерство;
- развитие сотрудников.

В последнее время стали популярны *тренинги, направленные на развитие:*

- умения делегировать полномочия;
- контроля и обратной связи.

Тренинги, развивающие способность человека кооперироваться с другими людьми и влиять на них, не прибегая к прямым приказам.

Типичные примеры:

- тренинги командной установки;
- влияние в команде;
- командные способы принятия решений;
- выработка норм взаимодействия в команде.

К этой категории можно отнести сравнительно редкие тренинги, посвященные способности разрабатывать миссию команды или организации.

Наряду с классификацией тренингов по содержанию они могут быть классифицированы по психологическим основаниям.

Наиболее актуальными представляются три позиции.

1. Мышление (планирование, принятие решений, творчество).
2. Мотивация и установки (мотивация достижения, ответственность, исполнительность, ориентация на клиентов и др.).
3. Коммуникация (влияние, приемы общения и ведения переговоров, лидерство, управление группой, построение команды и др.).

Набор тренинговых методов в разных тренингах весьма близок и включает:

- теоретическую презентацию — изложение теории вопроса;
- групповую дискуссию — ведущий проводит дискуссию по тому или иному вопросу. Темой дискуссии может быть только что изложенная теория или, наоборот, цель дискуссии — попытаться самим раскрыть теорию. Нередко дается абстрактная тема дискуссии, которая позволяет пронаблюдать командные формы работы;
- работу в малых группах — группе дается задание (например, провести мозговой штурм по какой-то теме), после чего группа представляет свои результаты;

- ролевую игру. В ролевой игре принимают участие от одного до четырёх человек, импровизационно моделируя некоторую ситуацию. Разновидностью ролевой игры можно считать «публичное выступление» — задание выступить перед группой с некоторым сообщением. Роль группы — наблюдать игру;
- групповую (или деловую) игру. Импровизационное моделирование, цель которого — найти оптимальное решение проблемной ситуации. Здесь задействуется большое количество людей, между которыми распределены различные роли;
- видеоанализ. Может проводиться при использовании видеокамеры в ходе ролевых игр. После ролевой игры группа смотрит видеозапись и анализирует действия участников по определенной схеме (или без схемы);
- анализ конкретных случаев. Групповое обсуждение реальных рабочих примеров, представленных кем-то из участников или специально выделенных тренером в процессе предварительного наблюдения за участниками на рабочем месте;
- анализ учебного фильма. Обсуждение материала из учебного фильма.

Оценка результатов тренингов, наряду с оценкой их эффективности, как показывает практика — это один из самых трудных вопросов.

Анализ литературы и ожиданий руководителей позволяет предложить следующий набор критериев:

- реакция участников;
- знания участников;
- изменение поведения участников (или собственно научение);
- повышение бизнес-показателей.

1. Реакция участников — это степень их удовлетворенности. Можно себе представить, что участники довольны тренингом, но он никак не изменил их умения, навыки, установки, поведение и не повлиял на бизнес-показатели. Тем не менее собственно позитивная реакция на тренинг в некоторых случаях может быть ожидаемым результатом тренинга. Это бывает, когда мотивом проведения тренинга является желание поощрить участников, что нередко встречается на практике.

2. Знания участников проверяют, как правило, с помощью специально подготовленных опросников, направленных на определение степени усвоения участником учебного материала.

3. Изменение поведения участников — научение. Другой результат тренинга — это реальное изменение участников, способствующее их более эффективной работе. Изменение участников чаще всего сопровождается их удовлетворенностью, но не всегда напрямую приводит к улучшению бизнес-показателей. Улучшенные навыки в некоторых случаях не могут быть применены; тогда тренинг, изменив участников, не отражается на бизнес-показателях.

Тренинги можно различить по их направленности на следующие изменения:

- знания (цель — ознакомить);
- установки (цель — настроить);
- * компетенции (цель — сформировать новые виды поведения).

Наиболее трудным аспектом в разработке и осуществлении тренинговых программ следует признать оценку их эффективности. При этом важно принять следующий постулат: эффективность тренинга определяется тем, достиг ли тренинг заявленного результата. Соответственно, измерять эффективность тренинга нужно по его результату.

- *Оценка реакции участников.* Если предполагающийся результат тренинга — реакция участников, оценивать его эффективность очень просто — необходимо провести ан-

кетирование участников относительно их удовлетворенности тренингом. Чем выше удовлетворенность, тем выше эффективность. Это делается во многих компаниях, в том числе российских.

- *Оценка изменения бизнес-показателей.* Если предполагающийся результат тренинга — повышение бизнес-показателей, измерить эффективность такого тренинга можно путем сравнения бизнес-показателей до и после тренинга. Главная трудность в данном случае — отсечение побочных факторов (корпоративная культура, сезонные колебания, уровень и этап развития компания, внешняя среда, технология и т.д.) Очень часто точно оценить вклад тренинга в изменение бизнес-показателей просто невозможно. Тем не менее положительная динамика (в случае успешно проведенного тренинга) очевидна.

Иногда проводят сравнительное измерение бизнес-показателей сотрудников, прошедших и не прошедших тренинг. Этот метод только в одном случае правильный — если участники тренинга отбираются по случайному признаку. В реальности это происходит довольно редко — чаще на тренинг посылаются лучшие работники: во-первых, чтобы их поощрить; во-вторых, руководство в большей степени уверено, что в них стоит вкладывать деньги.

Изменение поведения участников - *научение*. Наиболее адекватный ожидаемый результат тренинга — изменение самих участников (собственно научение). Соответственно, измерять эффективность тренинга стоит, основываясь на критерии изменения участников. Такое измерение довольно трудоемко: оно требует замера определенных параметров до и после тренинга, наличия контрольных групп.

Если цель тренинга ознакомить, то измерить его эффективность сравнительно просто: можно провести экзамен или специальные тесты на наличие знаний.

Мотивация и изменение установок могут быть измерены с помощью специальных тестов и опросников. Главная слож-

ность в данном случае — это нивелирование фактора социальной желательности. Представим, что цель тренинга — усилить ориентированность сотрудников на клиента. Существует немало опросников, выявляющих ориентацию на клиента. Сложность заключается в том, что участники могут знать, что от них ждут именно этой установки, и отвечать соответствующим образом, даже если в действительности их ориентированность на клиента, не повысилась. Составить же опросник, где желательность данного ответа не будет четко просматриваться, крайне трудно.

Измерение *изменения поведения* осуществляется с помощью специально организованного наблюдения. Выделяются единицы наблюдения (например, количество вопросов в ходе разговора или количество реплик, апеллирующих к потребностям клиента и подсчитывается количество данных единиц поведения до и после тренинга. Успешность такого измерения зависит от того, насколько исследователям удастся выделить четкую, легко различаемую единицу наблюдения, по поводу которой эксперты приходят к высокому индексу согласия: было ли данное поведение проявлено.

Помимо собственно качества обучения на эффективность тренингов влияют дополнительные факторы:

- способности участников,
- > поддержка тренинга со стороны высшего и среднего менеджмента, в том числе наличие программ отслеживания и закрепления навыков.

Зависимость эффекта от установок менеджмента менее очевидна, хотя есть немало подтверждающих этот факт данных.

Этапы планирования тренинга

1. Выявление нужд организации, в чем конкретно выражается ее потребность в тренинге. Расстановка приоритетов, формулирование задач тренинга.

2. Принятие организационных решений: как будет организован тренинг.

3. Отбор участников.

4. Определение конкретного содержания тренинговой программы,

5. Выяснение, кто, какими методами и т.п. может провести подобную программу.
6. Окончательный выбор тренинговой организации и инструктора.
7. Оценка имеющейся ситуации для последующего сравнения с ситуацией после тренинга.
8. Разработка бюджета.
9. Организационные вопросы (помещение, питание и проч.).
10. Извещение персонала о тренинге, подготовка персонала к этой идее.
11. Координация программы на протяжении ее выполнения.
12. Оценка результатов.
13. Анализ и обобщение результатов.

Практика показывает, что подготовка высококвалифицированного банковского специалиста занимает не менее 12 лет, с дальнейшей систематической переподготовкой в режиме повышения квалификации¹.

Управление карьерой персонала банка

Поскольку большинство работников банка за всю свою трудовую жизнь занимают от силы 5-6 должностей, каждая должность становится чрезвычайно важной ступенью его развития и подготовки. С помощью управления карьерой² работника можно эффективно сочетать интересы работника и банка, чтобы добиться положения, когда на каждом рабочем месте находится высококвалифицированный сотрудник. Например, в отделении банка необходимо иметь квалифицированных работников на каждой должности, включая управление кредитами, обслуживание клиентов, эккаунтинг, контроль и администрирование и хорошо подготовленного руководителя этого отделения. И все эти должности мо-

¹ Алавердов А.Р. // Банковское дело, № 3, 1997.

² Карьера — фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). Подробнее см. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997, с. 412.

гут быть заняты одним работником на протяжении его рабочей карьеры, до тех пор пока он не станет руководителем отделения.

Ясно, что профессиональный и должностной рост — важнейший мотив в деятельности большинства работников. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой активности работников, соответственно к ухудшению деятельности организации. В качестве образца можно взять приведенную ниже схему служебно-должностного и профессионального роста, применимую к банковским работникам (рис. 35).

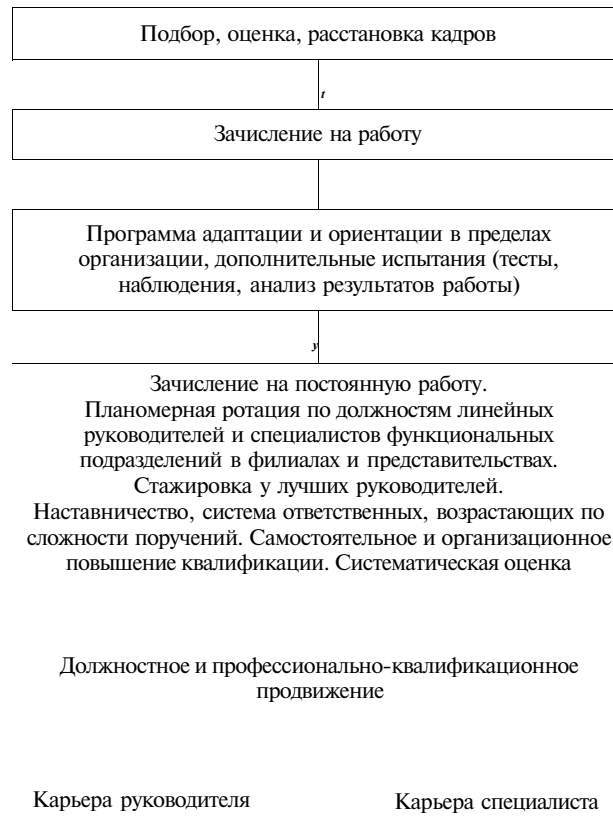


Рис. 35. Схема служебно-профессионального продвижения работника

Во многих кредитных организациях популярным направлением в работе с кадрами становится планирование карьеры, одновременно являющейся элементом кадрового планирования для обеспечения рабочих мест на перспективу необходимыми специалистами. Поэтому во многих банках вводят специальные программы планирования карьеры, включают в штат работников специалистов-консультантов по вопросам карьеры.

Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала *модель партнерства по планированию и развитию карьеры* (рис. 36).



Рис. 36. Процесс планирования и развития карьеры

Социологи выявили очевидную закономерность: как только специалист полностью освоился со своим местом, его совершенствование начинает тормозиться; если он не видит перспективы роста, то после 5-7 лет работы начинается спад его активности. Применительно к банковской деятельности, учитывая ее специфику, этот срок сокращается до 2–3 лет. Видимо, этот временной критерий вполне можно положить в основу планирования карьеры.

В основе программ планирования карьеры — стремление соединить потребности фирмы с интересами (профессиональными и личными) ее работников. Для фирмы расчет состоит в более высоком уровне трудовой отдаче работников, заинтересованных в своей карьере, т. е. в возможности достичь определенного служебного положения (развитие по вертикали) либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали).

В ряде банков важная роль отводится консультантам по карьере. Консультант занимается индивидуальным консультированием, помогает советом в выборе направления развития способностей, в преодолении недостатков.

В некоторых банках планирование карьеры достаточно жестко увязывается с проблемами подготовки резерва руководителей и комплектования штата.

Каждый руководитель ответствен за развитие непосредственного подчиненного и планирование его карьеры в тех случаях, когда оно осуществляется. Инициатива может идти от менеджера либо от подчиненного. Но руководитель должен побудить подчиненных к развитию карьеры и разработке индивидуальных карьерных планов, хотя участие в них дело добровольное. Ему же принадлежит право одобрить их или отвергнуть, ввести необходимые, на его взгляд, коррективы в карьерные планы работника. Реализуется такое влияние через обсуждение предложений, внесенных работником. Проговаривать следует в достаточно мягкой и откровенной форме, действуя убеждением, а не принуждением.

При этом (возможно лишь за очень небольшим исключением) речь не идет о планировании занятия конкретной должности к определенному сроку (и это положение отвечает реалиям российского менеджмента). Содержанием плана является выбор направления (оформленного как список из нескольких должностей и специализаций, в принципе подходящих кандидату и учитывающих перспективные потребности фирмы).

Пример

В одном крупном банке заместитель вице-президента имел великолепные производственные результаты. По его мнению, мог рассчитывать на продвижение, когда его начальник, вице-президент, получил пост президента. Однако его обошли. В ходе их беседы претендента попросили назвать трех человек, достигших того же ранга или поднявшихся выше благодаря его помощи. Таковых, однако, не оказалось. И только по этой причине управляющему отказали в продвижении. С его переходом участок оголится, так как он не смог оценить по достоинству и подготовить людей себе на замену. Фактор, лимитирующий потенциал компании, — это хорошие управляющие. Самая важная обязанность управляющих — развитие способностей людей.

Разработка индивидуальных планов развития персонала банка

Программы планирования карьеры могут рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения банка необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу.

Для сбора информации, важной как для планирования карьеры сотрудников банка, так и решения вопросов замещения вакантных должностей и анализа потребностей в людских ресурсах в среднесрочной и долгосрочной перспективе, необходим анализ содержания оценок возможностей развития карьеры. Эта форма составляется ежегодно в отношении всех постоянных сотрудников банка (рис. 37).

В графе «Код функциональных обязанностей работника» указывается цифровой код занимаемой должности согласно Классификатору функциональных обязанностей.

А. Классификация результатов труда и квалификации работника. Проставляются оценки из последних по времени оценочных форм (баллы от 1 до 5).

В. Уровень должности и специализация в настоящее время. Все должности в банке должны быть разбиты по уровню квалификационных требований и уровню ответственности. Лучше всего, если параметры квалификации и ответственности получают балльную оценку и сумма балльных оценок тогда укажет на «организационный уровень». В крупном банке можно объективно выделить 7-8 таких уровней.

Под понятием «специализация» подразумевается функциональная специализация. Необходимо указать в этой графе буквенный код общей функциональной специализации (из Классификатора), к которой относится должность, занимаемая работником.

С. Потенциал развития карьеры. В этом разделе руководитель, проводящий оценку работника, должен указать, какого уровня в организации (по классификации организационных уровней) достигнет скорее всего работник: 1) через 3 года, 2) через 5 лет и 3) какого уровня он вообще в состоянии достичь (в каждом случае указывается цифровой код уровня соответствующих должностей).

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

(дата)

(фамилия)

(должность)

Код функциональных обязанностей работника _____
(подразделение)

А. Классификация результатов труда и квалификации работника

Оценки результатов труда	Оценки квалификации работника
--------------------------	-------------------------------

В. Уровень должности и специализация в настоящее время

Уровень должности	Специализация
-------------------	---------------

С. Потенциал развития карьеры

(дать оценку потенциального роста спустя 3 и 5 лет; если рост не предвидится, проставить уровень должности в настоящее время, если предвидится увольнение — проставить 0).

Уровень должности		
Через 3 года	Через 5 лет	Поголок карьеры

Д. Альтернативные специализации

(указать код альтернативных специализаций, которые могут быть предложены работнику)

Работник подготовлен уже сегодня	Альтернативная(ные) специализация(и) на будущее
----------------------------------	---

Е. Оценка квалификации

(Выставить оценки, наиболее точно описывающие уровень квалификации по сравнению с требованиями должности)

Профессиональные знания	П
Способности решения проблем	ПР
Навыки руководства	Р
Навыки общения	О

Ф. Какие должны быть установлены цели (ориентиры) личного роста как исследователя и руководителя на предстоящий год? Опыт какой работы или какая специальная подготовка способствовали бы их достижению? Очертить конкретный план, включающий шаги и средства достижения цели

Подпись руководителя,
проводившего оценку

Подпись руководителя
вышестоящего уровня

Подпись исполнительного вице-президента (если требуется) _____

Рис. 37. Оценка возможностей развития карьеры

Д. Альтернативные специализации. Здесь руководитель оценивает возможности работника с двух точек зрения: с позиции готовности в настоящий момент времени; с позиции наиболее вероятной альтернативной специализации безотносительно срока.

Готовность в настоящий момент занять должность с иной специализацией означает возможность приступить к работе в новом качестве без серьезного переучивания и достаточно быстро «войти» в новую должность, базируясь на уже приобретенном опыте и знаниях. (Заполнение этой графы вовсе не означает, что работник должен быть переведен на должность в рамках указанной функциональной специализации.)

Графа «Альтернативная специализация на будущее» призвана дать информацию, какие карьерные области в принципе представляют интерес для работника или могут быть полезны, чтобы полностью задействовать его потенциал, даже если это потребует значительного переучивания и приобретения нового практического опыта. При этом проставляется буквенный код специализаций из Классификатора функциональных обязанностей.

В тех случаях, когда, по мнению руководителя, работнику не следует менять специализации, оценивающий руководитель оставляет графу пустой.

Е. Оценка квалификации. Оцениваются:

- 1) профессиональные знания и навыки;
- 2) способности решения проблем;
- 3) навыки руководства людьми (баллы проставляются из оценочной формы);
- 4) навыки общения.

По каждой из оцениваемых позиций выбирается утверждение, наилучшим образом характеризующее достигнутый уровень квалификации работника в настоящее время из числа задаваемых в форме оценки возможностей. Утверждениям присвоены баллы (от 1-го — уровень, превышающий во всех отношениях требования к занимаемой должности, до 4-го — работник не овладел в должной мере соответствующими навыками).

усилий (и умения) в части работы с подчиненными, содействия профессиональному развитию и служебному росту сотрудников. (Соответствующие усилия и результаты должны учитываться в ежегодной оценке деятельности руководителя и при его аттестации.) Каждый руководитель должен стимулировать интерес сотрудников к развитию карьеры и помогать подчиненному в реализации программы планирования карьеры.

Программа планирования карьеры достигнет своих целей, если удастся побудить сотрудников банка к планированию карьеры и прежде всего в рамках такого планирования к критической оценке своих сильных и слабых сторон. В результате предполагается, что работник станет больше внимания уделять недостаткам в профессиональной подготовке и практической работе, постарается развить свои сильные стороны.

Для работника большое значение имеет возможность пройти в рамках программы и за счет фирмы эффективные специально подобранные курсы повышения квалификации, отвечающие и его личным устремлениям; быстро приобрести недостающий практический опыт, который должен помочь ему продвинуться либо получить более интересную работу, в первую очередь в самом банке, возможно, и за его пределами. Очень многое может дать возможность более тесного контакта с руководителем высокого ранга и куратором в связи с реализацией индивидуального карьерного плана.

Но банк заинтересован в успехе всей программы. В интересах банка использовать возросший потенциал ориентированного на карьеру работника и не потерять ценного специалиста.

Ожидания сотрудников банка на продвижение вследствие участия в программе в этом случае будут достаточно обоснованными и будут стимулировать участие.

Программа возможности карьеры исходит из того положения, что развитие таланта специалиста или управляющего самым быстрым и естественным образом происходит, если ему брошен вызов — поручены такие обязанности и определена такая ответственность (при реальной заинтересованности работника в успехе), которые требуют использования

всего профессионального и личного потенциала работника, всего накопленного багажа знаний и навыков. И только в этом случае ему удастся добиться успеха. В условиях вызова (если еще работник получает необходимую помощь и поддержку) быстрее всего происходит становление специалиста самого высокого класса или менеджера и развитие способностей. Для развития управляющих крайне важно достаточно рано получить реальный опыт полной управленческой ответственности, а также практическую поддержку и внимание руководителей.

Выявление сотрудников с высоким потенциалом к продвижению и работа с ними

В рамках общей процедуры кадрового планирования банк осуществляет особую подпрограмму выявления сотрудников с высоким потенциалом профессионального роста и продвижения.

Потенциал характеризуется не степенью подготовленности работника в настоящий момент к занятию той или иной должности, а его возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации.

Резерв принципиально отличается от номенклатуры тем, что он комплектуется на конкурентной основе, состав группы подвижен и регулярно изменяется в зависимости от жесткой оценки объективных результатов деятельности участника в рамках программы.

Это означает:

- ежегодный отбор и оценку деятельности;
- ротацию и закрепление за менеджером, попавшим в резерв, каждый раз новых должностных обязанностей, содержащих серьезный вызов его способностям и упорству в достижении целей наряду с возможностями ускоренного приобретения практического опыта и знаний,
- отсев участников, не справившихся с новыми обязанностями, и ежегодный пересмотр состава участников.

Для обеспечения межотдельской, межфункциональной ротации¹ и объективного квалифицированного подхода в управлении программой обычно создается представительная комиссия из руководителей подразделений. Ее функциональные обязанности — отбор кандидатов на перемещение в должности, контроль за реализацией системы ротации. На рис. 38 в качестве примера приведена схема ротации персонала. Программа формирования кадрового резерва «Альфа-Банка» приведена ниже.

Ротация персонала — направленное передвижение сотрудника в должности внутри подразделения или изменение его должностных обязанностей без изменения должности либо перемещение сотрудника в другое подразделение или на другое предприятие.

ПРОГРАММА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА «Альфа-Банка»

Основной целью кадрового резерва для «Альфа-Банка» является создание и использование ресурса наиболее квалифицированных, энергичных, профессионально подготовленных, воспринявших корпоративную этику банка руководителей филиальной сети для повышения эффективности работы подразделений банка.

Первым этапом в работе с резервом является определение ключевых должностей, оказывающих особое влияние на деятельность компании. Для компании важно, кто занимает эти должности, поскольку их вклад в достижение организационных целей очень высок.

Источниками кадрового резерва «Альфа-Банка» служат определенные руководящие работники филиальной сети, включенные в состав второго и третьего корпоративных кругов банка. А в отдельных случаях — специалисты и четвертого уровня в системе функционально-должностной иерархии (управляющие филиалами, заместители управляющих филиалами, члены правлений дочерних банков).

Списки кадрового резерва формируются по результатам работы вышеперечисленных руководителей за год и утверждаются правлением банка.

Список работников, входящих в состав кадрового резерва, определяется на основе следующих показателей:

1. Результаты ежегодной оценки деятельности специалистов, проводимой по специальным формам в соответствии с положением о ежегодной оценке.
2. Результаты конкурса между подразделениями филиальной сети банка.
3. Экспертная оценка, предоставляемая региональными директорами, курирующими соответствующее региональное подразделение.
4. Экспертного экономического анализа деятельности подразделений, не участвующих в конкурсе между подразделениями филиальной сети банка.

5. Материалы, содержащие личную информацию по кандидатам (возраст, образование, дополнительное обучение, стаж работы в банке, служебные перемещения, семейное положение).

Списки подразделений филиальной сети банка, требующих ротацию определенных руководителей, корректируются в течение года по результатам отчетных периодов, и утверждаются членами правления, основываясь на следующих данных:

1) результаты конкурса между подразделениями филиальной сети банка;

2) экспертный экономический анализ деятельности подразделений филиальной сети банка;

3) материалы по результатам проверок, проводимых территориальными органами и самим управлением внутреннего контроля.

Отдельно следует остановиться на основном факторе, который влияет не только на список кадрового резерва, но и на точки применения ротации — конкурс между подразделениями филиальной сети банка.

Конкурс проводится с целью постоянного повышения эффективности работы подразделений филиальной сети банка в процессе соревнования между ними по показателям финансово-экономической деятельности и результатам кредитной работы.

Итоги конкурса проводятся за каждый квартал и в целом за год.

По итогам каждого квартала учреждаются три призовых приза — для региональных филиалов/дочерних банков.

При подведении итогов по кредитной работе учреждаются номинации: лучший региональный филиал/дочерний банк.

По итогам каждого квартального конкурса победители соревнования поощряются морально и материально, а победители по кредитной работе среди региональных филиалов/дочерних банков — дополнительно, в виде увеличения лимитов самостоятельного кредитования как формы делового поощрения.

По итогам конкурса учреждается годовая номинация: лучший региональный филиал/дочерний банк.

Весь ход конкурса и его итоги наглядно отражаются в общебанковском издании «Альфа-Навигатор», на стендах освещения конкурса, размещенных во всех помещениях центрального офиса, московских дополнительных офисах и региональных подразделениях банка.

Для подведения итогов ежеквартального и годового конкурсов создается конкурсная комиссия, в которую входят представители 12 подразделений.

Итоги квартальных и годового конкурсов подводятся конкурсной комиссией на основании материалов, представленных:

- по финансово-экономическим результатам работы — финансово-экономическим управлением;
- по результатам кредитной работы — управлением кредитования регионального бизнеса;
- по развитию клиентской базы — дирекцией по развитию регионального бизнеса;
- по оценке управления ресурсами в региональном филиале/дочернем банке — казначейством;
- по соблюдению штатной, трудовой дисциплины и повышению профессионального уровня работы — управлением кадров, заработной платы и трудовых отношений.

Финансово-экономическое управление рассчитывает интегральный показатель для каждого подразделения внутри каждого структурного уровня.

Итак, конкурс среди филиалов и дочерних банков играет основную роль в создании кадрового резерва среди руководителей региональной сети, а также определения точек ротации.

Решение о проведении ротации принимается на основе результатов работы соответствующего руководителя за год и итогов конкурса (за квартал и год). Руководители региональных филиалов и дочерних банков, занимающих за год три квартала подряд одно из трех последних мест в конкурсе, подлежат замене. Список подразделений филиальной сети банка, требующих замены определенных руководителей, корректируется в течение всего года по результатам отчетных периодов и утверждается правлением банка (рис. 38).

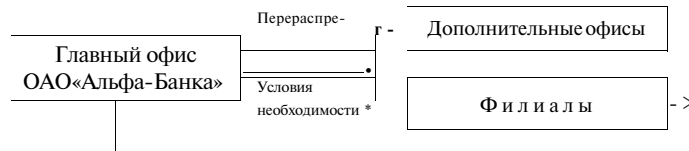


Рис. 38. Схема ротации персонала

Исключение составляют структурные подразделения филиальной сети в течение первого года работы после их открытия — ротация руководителей этих подразделений в указанный период не производится.

Замена руководителей региональных филиалов и дочерних банков происходит, как правило, из числа кадрового резерва. При этом новому руководителю филиала устанавливается адаптационный период, в котором обеспечивается режим наибольшего благоприятствования.

Этот способ формирования кадрового резерва на ротацию позволяет выявить руководителей не только высокой профессиональной подготовки, но и с высокими менеджерскими качествами, способных вывести региональное подразделение на лидирующие позиции по экономическим показателям.

В штатное расписание каждого подразделения вводятся специальные ротационные должности, создается вертикальная и горизонтальная карьерная лестница, внедряется программное обеспечение.

Нормативные сроки пребывания на должности специалистов и руководителей устанавливаются в отношении основных должностных категорий, существующих в банке. Для каждой основной должностной категории определен оптимальный и предельный норматив ротации. По окончании оптимального срока пребывания в должности проводится оценка достижений сотрудника и формулируются задачи на следующий год.

В зарубежных кредитных организациях проблема создания кадрового резерва считается одной из самых приоритетных в системе персонального менеджмента. Это определяется спецификой банковской деятельности, исключающей возможность существования «чистых администраторов», т.е. должностных лиц, профессионально владеющих вопросами организации управления, но никогда не участвующих в решении технологических вопросов. Все руководители подразделений банка участвуют в управлении и в осуществлении конкретных операций. Совмещение управленческих функций с экспертными выдвигает особые требования к уровню специальных профессиональных знаний.

В компании в сфере финансовых услуг от управляющих требуют выявления среди подчиненных людей, способных продвинуться

не менее чем на два уровня, и отдельно тех, кто предположительно имеет потенциал выдвинуться до уровня вице-президента этой компании. Управляющий, представляя список, должен и обосновать его (почему так считает), а также указать, что им сделано для развития этих подчиненных. Вслед за номинацией предусмотрена процедура отбора меньшей группы в качестве резерва, с которым будет проводиться дополнительная, особенно тщательная работа.

Представляя свои кандидатуры на комиссии, управляющий должен отстоять свой выбор перед коллегами. Он подробнее останавливается на характеристике критериев, по которым выделяет работников (например, указывает, кому поручает чаще всего сверхсрочную работу, обращается в сложных ситуациях и т.д.).

Развитие таланта управляющего самым быстрым и естественным образом происходит, если ему брошен **вызов** — поручены обязанности и определена ответственность, требующие задействования всего потенциала работника, всего накопленного багажа знаний и навыков.

Зачастую сам работник считает себя неспособным с ними справиться. Но именно в этих случаях (если работник получает необходимую помощь и поддержку) быстрее всего происходит становление менеджера, развитие его способностей.

К разработке карьерных планов стремятся привлечь работников с хорошими результатами по текущей работе и высоким потенциалом. (ниже указаны варианты критериев и факторов, учитываемых при выдвижении). Оценка деятельности работника, как отмечалось, играет здесь очень важную роль.

Само по себе включение должности в карьерный план работника никоим образом не документ на право ее занятия. Обязательства фирмы если и возникают, то лишь морального порядка, связанные с эффективным использованием специалиста.

Критерии отбора управляющих для подготовки резерва руководителей

А. Степень мотивированности:

1 — безразлично относится к выполнению своей работы; имеет единственную цель — заработать на жизнь;

2 — хочет больше знать о своей работе в надежде на продвижение;

3 — постоянно интересуется работой, выходящей за границы его должностных обязанностей, сильно мотивирован на продвижение;

4 — предан компании, постоянно участвует в групповой работе;

5 — демонстрирует ответственность за компанию и социально-политическую систему.

Б. Личностный потенциал:

1 — работник, вероятно, достиг потолка как в части выполнения данной работы, так и объема ответственности;

2 — потенциал работника в настоящий момент низок — сдерживается обстоятельствами (состоянием здоровья, семейными, прочими), которые еще могут перемениться к лучшему;

3 — потенциал работника позволяет рассчитывать на продвижение его на «ступеньку», после чего работник будет близок к «потолку» своего роста;

4 — обладает потенциалом, достаточным, чтобы стать, по крайней мере, руководителем завода;

5 — не обнаружено в настоящий момент каких-либо ограничений долговременного порядка для саморазвития и роста работника.

В. Вероятность высвобождения вакансии на вышестоящем уровне:

1 — не ожидается в обозримом будущем;

2 — не ожидается в ближайшие два года;

3 — не ожидается в ближайший год;

4 — возможно выдвижение работника на вышестоящую должность, если бы он имел больший опыт и более широкие взгляды;

5 — работник в ближайшее время будет выдвинут на вышестоящую должность, несмотря на то что в настоящее время не вполне готов к этому.

Г. Характер подготовки (разносторонность):

1 — имел опыт работы только в одной функциональной сфере деятельности или подразделении и не проявил склонности к изучению и/или пониманию других функций;

2 — работал только в одной функциональной сфере (подразделении), но получил представление о том, что происходит в смежных областях деятельности;

3 — приобрел опыт работы в нескольких функциональных сферах деятельности и подразделениях фирмы, выполняя разовые поручения, и в ходе ротации;

4 — приобрел разносторонний опыт работы в компании на основе сознательных усилий и планирования карьеры;

5 — имеет разносторонний опыт, следит за развитием в функциональных сферах деятельности и за проблемами вне сферы собственной ответственности.

Д. Способности к внедрению нового:

1 — сопротивляется изменениям, не проводит нововведений;

2 — сопротивляется изменениям, исходящим от других, но имеет собственные идеи, которые иногда реализует;

3 — быстро набрасывается на новые идеи (будь они собственные или чужие) еще до того, как они тщательно обдуманы;

4 — открыт к принятию идей, старателен в их разработке и в доведении до практической реализации;

5 — подлинный человек идеи, использует для дела собственные и чужие новые идеи с чрезвычайной эффективностью и прибыльностью для фирмы.

Е. Оставшиеся годы службы (до выхода на пенсию):

1 — менее 5 лет;

2 — от 5 до 10 лет;

3 — 10-15 лет;

4 — 15-20 лет;

5 — более 25 лет.

Фамилия	Критерии отбора А Б В Г Д Е	Сумма	Комментарии

В графе «Критерии отбора» проставляется оценка, соответствующая порядковому номеру в списке критериев. Графа «Комментарии» используется для обоснования оценки и выделения специфических черт, отличающих работника по мнению проводящего оценку. При окончательном выборе наряду с общей суммой обращается внимание на отсутствие оценок «1», что фактически лишает смысла мероприятия по развитию работника, даже если общая сумма баллов высокая. (Жесткий запрет не следует применять для фактора «Г», так как, к сожалению, мало кто из руководителей имеет разнообразную функциональную подготовку.)

Данную схему можно использовать как при решении вопроса о выборе кандидатов на продвижение, так и кандидатов в резерв.

С большой уверенностью можно полагать: чем выше сумма оценок, тем обоснованнее будет назначение управляющего на более ответственный пост. (При решении вопроса о назначении учитываются факторы А, Б, Г, Д и частично, в зависимости от характера должности, фактор Е).

Оптимальная сумма для выдвижения работника в резерв и планирования мероприятий по развитию потенциала (поскольку речь идет о применении схемы не для решения вопросов о собственно выдвижении и поощрении) — 20-26 баллов. (Более высокая оценка означает, что работник уже готов к более ответственному назначению, более низкая — что он недостаточно перспективный кандидат.)

Вопросы продвижения руководителей фирмы не являются простыми и сами по себе несут элемент противоречия, так как их решение зависит от точки отсчета — прошедшего (результатов деятельности), настоящего (готовности к выполнению новой работы) и будущего (потенциала к развитию).

Фирмы используют три вида информации:

- 1) данные о работе и результатах деятельности кандидата на всех предшествующих должностях;
- 2) личные суждения, в первую очередь руководителей и других лиц, непосредственно работавших с кандидатом;
- 3) результаты тестов и других формальных испытаний. Обычно ими проверяют не усвоенные навыки, а способности.

Рассчитаны они на выявление потенциала для занятия должности на две-три ступени выше той, которую занимает работник в настоящее время.

Во всяком решении о продвижении важна оценка, как минимум, трех сторон:

- самого работника и его коллег;
- нанимающего управляющего (руководителя, под чьим началом находится обсуждаемая должность);
- более высоких уровней руководства, представляющих интересы фирмы в целом.

Различие в оценках нанимающего управляющего и руководителей более высокого ранга связано с тем, что организация в целом имеет более широкие задачи и отличные приоритеты. Для нее важно развитие управляющих, обладающих высоким потенциалом к продвижению, даже в большей степени, чем текущая эффективность на той или иной должности. Но важна и оценка с позиции уже достигнутых результатов — учет этого фактора определяет, насколько справедливой воспринимается кадровая политика фирмы. Это также страховка от возможных ошибок при опоре на субъективные личные суждения и вероятностные (недостаточно надежные) формальные проверки потенциала работника.

Фирмы стремятся учесть различие интересов и оценок непосредственных руководителей и верхнего эшелона управления.

Во-первых, всех управляющих учат распознавать потенциал работника и соотносить его с долгосрочными целями корпорации.

Во-вторых, администрация обычно непосредственно вмешивается в процесс выдвижения, отслеживается группа менеджеров до тысячи человек.

На более низких уровнях всячески насаждают ответственность руководителей за развитие своих подчиненных в соответствии с долгосрочными целями фирмы.

В одной крупной американской компании действует программа «Инвентаризация талантов». За это время через специальные процедуры оценки прошли 15 тысяч человек. Процедуры предусматривают множественные оценки: непосредственными

начальниками, коллегами, подчиненными (анонимно, по специальному опроснику).

В качестве критериев используются оценки:

- а) аналитических способностей;
- б) умения распознавать и использовать способности подчиненных;
- в) умения управлять межличностными отношениями;
- г) инициативности;
- д) готовности к принятию ответственности на себя.

Организуется обсуждение результатов оценки с упором на формулирование целей индивидуального развития работника (двух-трех) на следующий год. Вся эта обширная информация хранится в памяти ЭВМ и используется при планировании кадровых перемещений. Важное значение имеет механизм идентификации кандидатов из различных частей компании.

В другой фирме используются параллельно:

- 1) процесс оценки и рассмотрения кандидатур по отделениям;
- 2) менее формальные процедуры собеседований, проводимых высшими руководителями, встреч во время обедов, совместных культурных мероприятий, пикников;
- 3) проверка руководителей путем их подключения к различным проблемным группам (люди лучше всего раскрываются в деле при решении реальных проблем);
- 4) открытые дискуссии по обсуждению кандидатур.

При найме со стороны очень важное значение придается собеседованию. Почти во всех солидных фирмах это длительная, часто многоэтапная процедура.

В проведении политики продвижения в компании следуют двум принципам:

- а) на каждом рабочем месте должен быть эффективный работник;
- б) нельзя оставлять вопросы выдвижения только в руках непосредственного начальника.

Кадровая служба обеспечивает информационное сопровождение программ планирования карьеры:

- хранит копии оценок развития карьеры и индивидуальных планов;
- непосредственно планирует повышение квалификации и другие мероприятия по работе с резервом, отслеживает их выполнение;
- осуществляет контроль за проведением периодической (не реже раза в год) оценки и пересмотра планов.

Техническая помощь кадровых служб в обучении сотрудников планированию своей карьеры состоит в разработке ознакомительных (информационных) материалов, в проведении (как минимум, ежегодно) лекций и семинаров по планированию карьеры для сотрудников. Кадровая служба снабжает участников семинаров материалами, раскрывающими возможности развития профессиональной карьеры в банке (описание курсов повышения квалификации или возможностей получения такой информации, типичных схем продвижения и ротации, принятых в организации), а также инструкцией по самостоятельной разработке планов развития карьеры.

Блок занятий по планированию собственной карьеры может включать:

1) установочную лекцию о содержании программы планирования карьеры в банке, а также об имеющихся здесь возможностях продолжения образования и переподготовки;

2) семинары по планированию собственной карьеры. В рамках семинаров основное внимание уделяется практическому овладению навыками планирования собственной карьеры каждым из участников.

Главное место на семинарах должно отводиться обсуждению внутри групп участников следующих вопросов:

- цели карьеры и ценности, на которых она базируется;
- навыки принятия решений;
- оценка собственного потенциала;
- определение видов деятельности и навыков, к которым имеется предрасположенность;

анализ опыта трудовой деятельности;
анализ установки на карьеру;
порядок реализации планов;

3) взаимные консультации и оценки профессионального уровня участников, обмен информацией по содержанию конкретных должностных обязанностей, интересующих участников.

В кадровой службе может быть введена должность консультанта по карьере, в функции которого может входить и более широкий круг проблем, включая вопросы психологической поддержки, участие в отборе персонала и др.

2.7. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ПОощРЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ

Сегодня в российской экономике происходит реформирование оплаты труда в бюджетной сфере и всей социально-трудовой сферы. Правительственная Концепция реформирования заработной платы в качестве главной цели предусматривает создание условий для кардинального повышения реального размера оплаты труда, обеспечение реализации воспроизводственной, стимулирующей, регулирующей и социальной функции заработной платы. Достижение этой стратегической цели требует создания определенных условий и механизмов, которые должны быть задействованы на всех уровнях управления.

Применительно к сфере социально-трудовых отношений эти уровни оговорены в Законе Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях», статья 2. Вопросы оплаты и нормирования труда регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации, раздел VI, статьи 129 - 163, Налоговым кодексом Российской Федерации, ст.3.

Учитывая, что с развитием рыночных отношений меняется смысл многих привычных нам теоретических понятий в области оплаты труда, приведем определения основных понятий и терминов в этой области.

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат ра-

ботникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Валовый совокупный годовой доход физического лица - доход, полученный гражданином за год из всех источников (рис. 39)¹.

Совокупный годовой доход связан со взиманием подоходного налога с физических лиц.

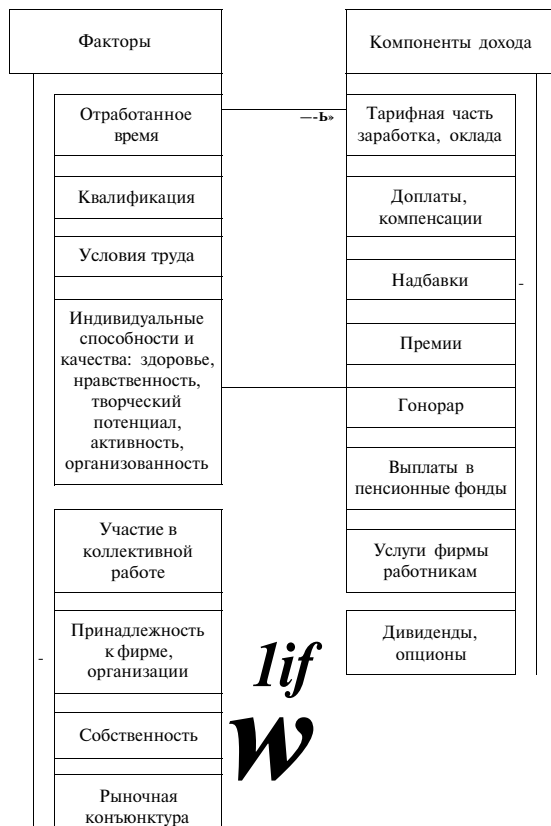


Рис. 39. Структура дохода сотрудника организации

¹ Генкин Б.М. Экономика и социология труда. 2001, с.279.

Заработная плата — • вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера»¹.

Материальное вознаграждение — осуществляется на основе применения эффективных систем организации заработной платы, научно-обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, поощрительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты.

Немонетарное (нематериальное) вознаграждение - система достойной оценки труда каждого работника и персонала в целом, виды морального поощрения, общественного признания трудового вклада. Это узловой пункт социальной среды, в котором состыковываются, переплетаясь, социальный статус, личные и групповые интересы сотрудников, возможности удовлетворения их разнообразных потребностей с основными целями организации².

Стимулирование труда - создание такой трудовой, экономической ситуации, которая могла бы заинтересовать объект стимулирования и побудить его к деятельности. Стимулами выступают любые блага (потребности человека) получение которых предполагает трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Компенсационная политика - это система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда. Когда можно оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то речь идет о денежном вознаграждении или компенсационном пакете.

Компенсация по принципу «кафетерия» — система, в соответствии с которой персоналу позволяет выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

¹ Трудовой кодекс РФ, раздел 6, ст. 129.

² Справочник по управлению персоналом. 2002, № 1, с. 86.

Вопросы оплаты и стимулирования труда персонала приобретают все большую остроту и практическую актуальность. Параметры компенсационного пакета (размер, структура, доля социальных трансфертов) становятся необходимым инструментом рынка трудовых ресурсов в борьбе за самых квалифицированных и опытных специалистов.

Проблема объективной оценки доли трудового вклада структурного подразделения, рабочего места была и остается краеугольным камнем эффективности организации и оплаты труда.

Системой оплаты работы признается способ соизмерения размера вознаграждения за работу с ее результатами либо за вклад работника в ее выполнение (см. рис. 40¹ и табл. 7).

Классификация систем оплаты труда		
Виды оплаты работы	Системы оплаты труда	
	Сдельная:	Повременная:
Условно-постоянные	<ul style="list-style-type: none"> - прямая сдельная (поштучная) - косвенная сдельная - сдельно-прогрессивная 	<ul style="list-style-type: none"> - простая почасовая (посменная, помесечная) - повременно-премиальная (за количественные показатели из фонда оплаты труда)
Условно-переменные	<ul style="list-style-type: none"> - сдельно-премиальная - аккордная - доплаты к часовой тарифной ставке - штрафная (дифференциальная) 	<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад - надбавки к окладу - доплаты к окладу - повременно-премиальная (за качественные показатели) - из прибыли

Рис. 40. Классификация систем оплаты труда

¹ Системы оплаты могут быть различными, однако две из них являются основными, отражая два способа учета вклада в работу:

а) учет отработанного времени. При таком учете применяется повременная система, когда оплате подлежит отработанное количество рабочего времени;

б) учет количества произведенной работником продукции надлежащего качества либо выполненных им операций. В этом случае работа оплачивается на основе сдельной системы оплаты.

Предприятия самостоятельно выбирают систему оплаты для тех или иных категорий сотрудников.

Перечень стимулирующих систем в организации

№№ n/n	Вид стиму- лирования	Форма стиму- лирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и за рубе- жом)
1	2	3	4
1	М А Т Е Р И А Л Ь Н О Е Д Е Н Е Ж Н О Е	Зарботная плата	Оплата труда наемного работника, вклю- чая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополни- тельную: премии, надбавки за профмас- терство; доплаты за тяжелые условия тру- да, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или компенсация за от- пуск и т. д.
2		Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное воз- награждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают различные <i>виды бонусов</i> : годо- вой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
3		Участие в ак- ционерном капи- тале	Покупка акций организации (АО) и полу- чение дивидендов, покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
4		Участие в при- былях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выпла- ты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на кате- гории персонала, способные реально воз- действовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководите- ля в служебной иерархии и определяется в % к его доходу (базовой зарплате)

¹ См. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.:Изд-во ПРИОР,1998, с.468-470.

1	2	3	4
5		Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные.
6	Н Е М А Т Е Р И А Л Ь Н О Е	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: 1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; 2) путем организации гибкого графика работы; 3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
7		Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки
8	М О Р А Л Ь Н О Е	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки по типу «золотой кружок» и т. д.

1	2	3	4
9		Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием; лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу.
10		Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой % не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
11		Организация питания	Выделение средств: • на организацию питания в организации; • на выплату субсидий на питание
12		Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи этих товаров
13		Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне
14		Программы обучения организации	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
15		Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
16		Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми.
17		Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях

1	2	3	4
18		Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей и внуков сотрудников организации, привилегированные стипендии
19		Гибкие социальные выплаты	Организация устанавливает определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
20	М А Т Е Р И А Л Ь Н О Е	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника: при несчастном случае — годовой доход работника; при несчастном случае со смертельным исходом — удваивается
21		Программы выплат по временной нетрудоспособности	
22		Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
23		Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному пенсионный фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.
24		Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т. д.

Таким образом, все стимулы условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных фирмах значительно отличается¹.

Системы оплаты выполняют одновременно несколько функций. Но на первый план практически все специалисты ставят мотивационную. Так влиятельная школа, ведущая свое начало от А.Маслоу, утверждает, что денежный мотиватор должен дополняться целым рядом других.

Самые простые потребности человека (Маслоу выстраивает иерархию потребностей, служащих последовательно основными мотиваторами по мере удовлетворения предыдущих) — пища, одежда, жилище — легко могут быть удовлетворены при наличии денег. Потребности в самовыражении, признании со стороны других, развития личности нет, а следовательно только деньги перестают стимулировать лучший труд. Эти соображения сегодня учитывают и в построении систем оплаты и развития форм дополнительного социального страхования и в системах работы с кадрами, включая отношения начальника с подчиненным. Однако основой стимулов остается материальное вознаграждение, база которого — оклад. Это объясняют, в частности, тем, что для американцев уровень оплаты важный показатель статуса.

В отношении работников, достигших определенной стадии личностного развития, очень важными мотиваторами становятся возможности самовыражения и наличие вызова, который содержит в себе та или иная деятельность. Этому аспекту уделяется очень серьезное внимание, что нашло отражение и в рассмотренной в общих чертах системе планирования карьеры в фирмах, и в выработке определенного стиля управления, а также идеоло-

¹ На большинстве западноевропейских фирм постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа российских фирм характерны сокращение в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения. Прослеживается процесс конвергенции двух ранее противостоящих систем, т.е. ухода от гипертрофированного воздействия на труд непосредственно материальных стимулов в одной системе и явной недооценки их в другой.

гии, или философии, фирмы, предусматривающих бережное отношение к людским ресурсам и высокий уровень требований к профессионализму и этике в деловых отношениях.

Оплата по результатам предполагает «ясное понимание, что должно быть сделано работником (не в смысле следования инструкциям, а в смысле достижения результатов, которые можно считать выдающимися)». Подробно вопрос постановки целей и оценки их достижения рассмотрен выше.

Условия успешного применения оплаты по результатам:

- контакты руководителя с подчиненными должны быть достаточно тесными и регулярными, позволяющими оценить индивидуальный вклад каждого;
- должен выработаться неформальный психологический контракт (согласие) между управляющим и подчиненным в отношении того, что должно быть сделано последним (в части результатов), что следует считать выдающимся достижением;
- в крупной организации важно обеспечить общность подхода (в части оплаты, премирования и др.) для должностей одного класса. Прибавка зарплаты должна предусматриваться за поддержание высокого уровня исполнения. Выдающееся исполнение, сверхактивность должны поощряться специальной наградой;
- необходимо управление системой — правильная классификация должностей, измерение вкладов (через систему оценки), проведение общих принципов оплаты, исключая фаворитизм.

Другая важная проблема — в каких формах выплачивать денежные вознаграждения, чтобы получить максимальную отдачу от средств, вкладываемых в «человеческий капитал». Ученые и специалисты-практики склоняются к мнению, что «основная заработная плата», как и «гарантированные» дополнительные виды вознаграждения (за выслугу лет, за рентабельность всей фирмы), не стимулируют постоянного повышения эффективности работы менеджеров. Этим свойством в наибольшей степени обладают переменные выплаты, улавливающие индивидуальные

различия результатов труда людей, занимающих одинаковую должность. Поэтому современные системы оплаты персонала в большинстве индустриально развитых стран тесно связаны с процедурами его оценки, аттестации и продвижения.

Крупные компании наиболее гибки в построении систем оплаты и вознаграждения. Насчитывается более 30 различных систем выплаты «по заслугам».

Формы оплаты, хуже или лучше, учитывают характер и уровень вклада, вносимого работником в достижение целей предприятия.

Оплата, возможно, наиболее чувствительный элемент отношения компании со своими работниками. Имеется огромная вероятность вызвать неудовольствие или неудовлетворение. Восприятие заработной платы и ее справедливости очень личное. Управляющие играют двойственную роль, одновременно выступая получателем заработной платы и отвечая за ее организацию.

Многие фирмы делают секрет из оплаты, в том числе классификационных схем, вилки оплаты по разрядам, индивидуальных окладов. Одна из причин конфиденциальности в оплате в том, что переход к открытой форме сопровождается «усреднением» вознаграждения. Нормальная дифференциация «хорошего» и «слабого» исполнения тех же работ при добавлении четких стандартов исполнения и возможности тщательного измерения, считается, должна составлять не менее 30-40%.

В администрировании зарплаты отмечается склонность многих менеджеров к излишнему усреднению там, где требуется большая дифференциация. (Во-первых, управляющие склонны завышать оценки своим подчиненным. Во-вторых, трудно объяснить каждому подчиненному, в чем заключаются различия в исполнении нескольких работников, занимающих «родственные» должности.) Чтобы избежать уравниловки политика многих фирм требует принудительной дифференциации работников, но не обязательно жесткой. Так, при пятибалльной градации к двум верхним оценкам («хорошее» и «выдающееся») разрешается относить до половины оцениваемых. Принудительное ранжи-

рование вводится и для контроля издержек на оплату (удержания оплаты в заданных границах).

В определенной степени компании стремятся сегодня приспособить системы вознаграждения к психологии различающихся индивидов. Ввиду различия ожиданий работников, их нельзя удовлетворить единой системой оплаты, и возникает потребность в дифференциации систем оплаты (но в особенности страхования и льгот) даже внутри фирмы. При этом пытаются в первую очередь выявить лучших и воздействовать на них самыми различными способами.

Системы вознаграждения могут внедрить как установку «ты делаешь свою работу, а я буду делать свою», так и установку «давай тянуть вместе». Каждая из них приемлема в определенных условиях.

Системы вознаграждения следует проектировать, ясно представляя себе эти условия. Американские фирмы в отношении некоторых категорий персонала достаточно часто используют принцип деления прибыли и убытков. Это относится к категориям работников, получающих (при самостоятельной работе и минимальной поддержке со стороны фирмы) вполне измеримые финансовые результаты. Это всевозможные дилеры, агенты по сбыту и другие категории.

В некоторых финансовых учреждениях агенты по сбыту (облигаций и других ценных бумаг), например, получают комиссионные с суммы заключенных сделок или страховых полисов. В итоге они оплачиваются в два-три раза лучше своих непосредственных начальников-менеджеров. Причем администрация банка считает это нормальным явлением.

С учетом множества разноликих профессий в крупных банках (рутинные банковские функции, управление инвестициями, управление слияниями и поглощениями, торговля ценными бумагами и валютой, автоматизированная обработка данных) в одном банке можно встретить до пяти схем оплаты:

- 1) только оклад;
- 2) почасовая оплата;
- 3) плата за выполненную работу (сдельная);

4) вознаграждение, в основу которого положены комиссионные;

5) умеренный оклад в сочетании с потенциально очень высокими премиями.

Но во многих фирмах в оплате доминирует все еще вознаграждение за исполнение установленных должностных обязанностей и недостаточно учитываются результаты и качество труда.

Технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения состоит из следующих элементов:

- диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала;
 - определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
 - разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
 - разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
- разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;
- разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;
- консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения;
- обучение сотрудников кадровой службы технологиям оптимизации и совершенствования компенсационного пакета компании.

Разработка фирменной системы оплаты труда и компенсационной политики компании не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, не связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Прежде чем создавать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная

работа по формулированию основных принципов, на основе которых должны разрабатываться системы денежного вознаграждения в компании.

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования - краткосрочный (до 1 года) или долгосрочный (2 года и более)? Период, на который разрабатывается система оплаты труда, определяется циклом планирования.
2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
4. Какова ситуация на рынке труда, каковы уровни оплаты предлагаются специалистам, которые задействованы в компании, какие требования к ним предъявляются, какого уровня пакет социальных льгот для них предусмотрен?
5. Какова позиция компании при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок? Способна и готова ли компания за эффективный труд платить выше рыночной средней зарплаты?¹
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в период испытательного срока)?
7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами)?
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?
9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
10. Является ли зарплатная политика секретной или публичной?

В настоящее время наиболее объективным источником информации о складывающихся на рынке труда тенденциях в области оплаты труда являются обзоры заработной платы, позволяющие компаниям отслеживать ситуацию на рынке труда и проводить сопоставления размеров и систем оплаты труда, конкурентную позицию компании.

Ответы на эти вопросы необходимо искать совместно с высшими руководителями компании и фиксировать разработанные принципы в упомянутых ранее базовых внутренних документах компании, а именно: миссия компании, программа стратегического развития на перспективу, положение о персонале компании, корпоративный Кодекс поведения работников и т.д.¹

Компенсационный пакет, или система вознаграждений, который используется в организации, складывается из трех элементов (рис: 41):

- основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения);
- дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения);
- социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Оплата труда работника

Основная з/п	Дополнительная з/п	Соц. льготы и выплаты
Оплата за отработанное время, з/п по тарифным ставкам и окладам;	Премии, надбавки, единовременные вознаграждения;	Оплата жилья,
оплата за выслугу лет;	оплата простоев не по вине работников;	денежные подарки,
з/п по сдельным расценкам;	оплата ежегодных дополнительных отпусков,	выплата натурой;
компенсация за неблагоприятные условия;	оплата льготных часов подростков;	пособия по социальному обеспечению,
районный коэффициент.	оплата периода повышения квалификации, переподготовки.	социально-бытовые выплаты;

Рис. 41. Структура оплаты труда

Сосновы А.П. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда. Справочник по управлению персоналом, 2002, № 1, с.73-83.

Базовая заработная плата — гарантированная компенсация работнику за его труд, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Международные трудовые нормы, в частности Конвенция МОТ от 01.07.49 г. № 95 «Об охране заработной платы», дают следующее толкование заработной платы: «Термин *заработная плата* означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны».

Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Заработная плата — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника (но при всей значимости заработная плата большинства процветающих фирм не превышает 70% дохода работника).

Считается, что заработная плата выполняет мотивационную функцию при наличии следующих условий:

- зарплата вызывает заинтересованность работника в ее получении;
- зарплата связана с результатами работы, и эта связь очевидна;
- работник в процессе работы не сталкивается с отрицательными факторами, мешающими работе.

В условиях рыночной экономики основные компоненты заработной платы выглядят следующим образом (рис. 42).

Концепция реформирования системы оплаты труда работников организаций бюджетной сферы (фрагмент)

Оплата труда работников организаций бюджетной сферы в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки (ЕТС), которая действует с октября 1992 г. и основана на принципах сопоставления сложности труда и квалификационного уровня работников организаций различных отраслей бюджетной сферы. Должности всех работников распределены по 18 разрядам ЕТС.

В условиях высокой инфляции ЕТС сыграла свою положительную роль. Она обеспечила принятие согласованных решений по повышению уровня оплаты труда для всех категорий работников бюджетной сферы в целях компенсации роста потребительских цен, функционирование механизма поддержания соотношений по тарифным ставкам (окладам) для обеспечения необходимого единства дифференциации оплаты труда в соответствии с его сложностью.

ЕТС выполняет функции одного из элементов межбюджетных отношений. На основе этой системы определяются размеры трансфертов и суммы материальной помощи субъектам Российской Федерации на оплату труда работников бюджетных учреждений территорий.

Система оплаты труда работников организаций бюджетной сферы помимо тарифных ставок и окладов ЕТС включает значительное количество доплат, надбавок, а также других элементов повышения тарифных ставок, которые установлены нормативными правовыми актами, как Союза ССР, РСФСР, так и Российской Федерации.

На основе данных, полученных в ходе единовременного обследования, проведен анализ структуры заработной платы и действующих надтарифных выплат работников образования, здравоохранения и культуры. Уровень основной тарифной части по отраслям и субъектам Российской Федерации колеблется в пределах от 20 до 60 % в структуре заработной платы.

Необходимость реформирования организации оплаты труда работников организаций бюджетной сферы диктуется следующими причинами.

С изменением системы взаимоотношений федерального бюджета и территориальных бюджетов система оплаты труда на основе ЕТС вступает в противоречие с действующим законодательством, в соответствии с которым бюджеты субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления стали самостоятельными. Финансирование учреждений бюджетной сферы местного подчинения осуществляется за счет средств бюджета данной территории, что обеспечивается наличием собственных источников доходов и правом самостоятельно определять направления их расходования.

Существенные территориальные различия в стоимости жизни населения обуславливают необходимость в поддержании различных уровней заработной платы по регионам страны. Установленные на федеральном уровне единые для всех территорий тарифные ставки и оклады ЕТС далеко не в полной мере учитывают дифференциацию уровней стоимости жизни по регионам Российской Федерации. В ряде регионов отсутствуют реальные экономические и финансовые возможности обеспечить этот уровень оплаты труда бюджетников. Напротив, в других он явно недостаточен. В данном случае не решает проблемы и применение районных коэффициентов.

Со снижением темпов инфляции жесткая систематизация должностей в рамках ЕТС становится неоправданной. Применение системы оплаты труда на основе ЕТС не позволяет учитывать особенности деятельности отдельных категорий работников различных отраслей бюджетной сферы не способствует и не создает у них заинтересованности в повышении результативности труда в улучшении работы организаций и учреждений отрасли.

В рамках действующей системы оплаты труда на основе ЕТС и регулирующих ее нормативно правовых актов по отраслям бюджетной сферы трудно осуществить систематизацию надтарифных выплат с учетом требований Трудового кодекса Российской Федерации.

Применение ЕТС осложняет проведение работы по дальнейшему совершенствованию системы оплаты труда работников организаций бюджетной сферы и повышению ее уровня. Осуществленное в 2001 г. сжатие сетки и сокращение дифференциации между крайними тарифными разрядами с 10 до 4,5 раз, по существу, исчерпало возможности дальнейшего совершенствования ЕТС.

Анализ надтарифных выплат показал, что систематизацию действующих норм оплаты труда трудно осуществить в рамках действующей системы оплаты труда на основе ЕТС.

Работа по совершенствованию ЕТС осложняется тем, что функционирование Тарифной сетки регулируется Федеральным законом «Об упорядочении оплаты труда работников организаций бюджетной сферы» и Федеральным законом «О тарифной ставке (окладе) первого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы». С принятием Трудового Кодекса Российской Федерации (статья 143) Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы стала гарантией по оплате труда этих работников.

Для обеспечения существенного роста оплаты труда работников и приближения размеров минимальной заработной платы к прожиточному минимуму, расширения прав субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в установлении уровня оплаты труда работников подведомственных им организаций и учреждений бюджетной сферы требуется внесение принципиальных изменений в регулирование оплаты труда работников организаций бюджетной сферы.

Суть таких изменений состоит в отказе от Единой тарифной сетки и переходе к отраслевым системам оплаты труда работников бюджетной сферы.

Переход к отраслевым системам оплаты труда работников организаций отраслей бюджетной сферы

В качестве определяющих подходов к реформированию оплаты труда и перехода к отраслевым системам ее построения для работников организаций бюджетной сферы приняты:

1. Отказ от Единой тарифной сетки и переход к дифференцированным условиям оплаты по отраслям бюджетной сферы, исходя из особенностей в содержании и условиях труда в каждой отрасли, объемов бюджетных ассигнований и наличия внебюджетных средств.

2. Изменение структуры заработной платы работников в пользу основной тарифной части, поскольку результаты труда работников бюджетной сферы в меньшей степени, чем в производственных отраслях

экономики поддаются прямому учету, и следовательно, главным фактором дифференциации в оплате труда выступают сложность и отклонение условий труда от нормы.

3. Обеспечение гарантий предусмотренных законодательством минимального размера оплаты труда, а также оплаты труда в повышенных размерах за работу в особых условиях.

4. Расширение прав субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в части принятия решений о размерах тарифных ставок (окладов), стимулирующих и компенсационных выплат работникам организаций, финансируемых из бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

В основу построения отраслевых систем оплаты труда положены следующие принципы:

- обеспечение зависимости величины заработной платы от квалификации работников, сложности выполняемых работ и условий труда, уровня образования и стажа по профессии по отраслям бюджетной сферы;
- подход к тарификации работ и работников с учетом требований Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, а также Единого квалификационного справочника по должностям руководителей, специалистов и других служащих, сохранение единства тарифного нормирования;
- поэтапное приближение минимальной тарифной ставки и минимального оклада к величине прожиточного минимума трудоспособного населения по регионам страны;
- систематизация и унификация стимулирующих выплат к основной тарифной оплате, достижение принципиально единых подходов к их применению в отдельных отраслях бюджетной сферы;
- использование системы поощрения за высокие результаты и качество выполнения работы, основанной преимущественно на применении индивидуальных доплат и надбавок стимулирующего характера, устанавливаемых к оплате по тарифу, а также разового премирования за особые достижения в труде;

- ориентация на использование при формировании фондов оплаты труда в организациях бюджетной сферы наряду с ассигнованиями из бюджета средств, поступающих от разрешенной законодательством коммерческой деятельности и из благотворительных и спонсорских фондов поддержки бюджетной сферы.

Переход на отраслевые принципы организации оплаты труда основывается на формировании отраслевой системы оплаты труда, предусматривающей дифференциацию размеров оплаты труда работников в зависимости от уровня образования, квалификации и специального стажа работников, сложности выполняемых работ и особенностей деятельности отдельных организаций.

В этой связи предусматривается утверждение схем должностных окладов и тарифных ставок (тарифной системы), упорядочение системы надтарифных выплат, совершенствование нормирования труда, создание перечней профессий (должностей), которые могут быть переведены на срочные трудовые договора, определение финансовых и иных ограничений, устанавливающих объемы финансирования из бюджетов всех уровней и других характеристик.

Отраслевые системы оплаты труда

Отраслевые системы оплаты труда включают в себя отраслевые тарифные системы ставок и должностных окладов работников отрасли, основанные на тарификации и аттестации работ и работников, а также включающие в себя оплату труда в повышенном размере за работу в особых условиях и в условиях, отклоняющихся от нормальных. Кроме того, отраслевая система включает в себя надбавки и стимулирующие выплаты.

Тарифная система по каждой из отраслей бюджетной сферы складывается из трех частей:

- схемы должностных окладов руководителей учреждений, дифференцированных по группам оплаты труда в зависимости от объема работ и специализации учреждений;
- > схемы должностных окладов специалистов и служащих, дифференцированных в зависимости от сложности, социальной значимости труда и квалификации работников;

- тарифные ставки (оклады) рабочих в соответствии с разрядами, отнесение к которым будет осуществляться на основе действующих выпусков Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Схемы разрабатываются по видам учреждений и организаций, входящим в отраслевую структуру. В этой связи осуществляется пересмотр отраслевой номенклатуры организаций и проводится их группировка по видам в зависимости от особенностей их деятельности и состава работников,

Дифференциация размеров должностных окладов, тарифных ставок, ставок заработной платы по должностям руководителей, специалистов, служащих, профессиям рабочих устанавливаются в зависимости от особенностей деятельности отдельных учреждений, сложности труда по видам учреждений, квалификации, сложности выполняемых работ, уровня образования, специального стажа.

Для обеспечения функционирования отраслевой тарифной системы по каждой отрасли бюджетной сферы и по категориям работников потребуется утверждение нового порядка тарификации и аттестации по всем категориям персонала и подготовка соответствующих проектов нормативных правовых актов, а также разработка и утверждение:

- показателей и порядка отнесения организаций и их структурных подразделений к группам по оплате труда руководителей;
- квалификационных характеристик и квалификационных требований к должностям работников;
- порядка аттестации и категорирования руководителей, специалистов и служащих.

На основе этих материалов формируются отраслевые разделы в Едином квалификационном справочнике руководителей, специалистов и служащих (ЕКС).

Тарификация рабочих осуществляется в соответствии с выпусками ЕТКС. В этой связи следует подготовить необходимые дополнения и изменения в ЕТКС по профессиям рабочих в отраслях бюджетной сферы.

В дополнение к выплатам по тарифным ставкам и окладам предусматривается **оплата в повышенном размере за работу в осо-**

бых условиях труда и в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Повышенная оплата с применением единого для всех отраслей порядка повышения оплаты труда устанавливается:

- на тяжелых работах, работах с вредными или опасными условиями труда — повышенные должностные оклады (ставки заработной платы) и тарифные ставки (оклады);
- за работу в ночное время и в других случаях выполнения работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, — в виде доплат к должностным окладам (ставкам заработной платы) и тарифным ставкам (окладам) и относится к системе надтарифных выплат;
- работникам, занятым в неблагоприятных климатических условиях повышенная оплата труда производится посредством применения районных коэффициентов и надбавок к заработной плате в порядке и размерах, установленных федеральными законами и другими нормативными правовыми актами.

Переход к отраслевым системам оплаты труда будет сопровождаться работой по упорядочению размеров и порядка установления указанных выплат, которая должна включать в себя:

- > подготовку перечня подлежащих отмене надбавок, доплат, повышенных тарифных ставок;
- разработку нового отраслевого порядка установления повышенных должностных окладов (ставок заработной платы) и тарифных ставок (окладов) в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Эта работа осуществляется федеральными органами исполнительной власти.

Одновременно с изменением тарифной системы заработной платы работников организаций бюджетной сферы осуществляется **упорядочение надтарифных выплат** с целью приведения их в логичную и понятную систему, позволяющую осуществлять компенсацию работникам за труд в определенных условиях.

Основой для проведения этой работы является Трудовой кодекс Российской Федерации, в соответствии с которым потребуется обнов-

ление законодательных и нормативных правовых актов, регулирующих вопросы оплаты труда работников бюджетной сферы.

Система надтарифных выплат включает:

- доплаты за совмещение профессий и должностей, расширение зон обслуживания, выполнение работы временно отсутствующего работника;
- вознаграждение за продолжительность непрерывной работы, ежемесячные надбавки к тарифной ставке за квалификацию и другие стимулирующие выплаты.

Вознаграждение за продолжительность непрерывной работы в организациях бюджетной сферы устанавливается работникам, состоящим в штате этих организаций, в виде ежемесячной надбавки, исчисляемой в процентах к должностному окладу, ставке заработной платы, тарифной ставке (окладу) в зависимости от стажа непрерывной работы в данной отрасли.

В настоящее время надбавки за продолжительность непрерывной работы установлены только для работников здравоохранения и социальной защиты населения. Сроки и порядок установления вознаграждения за продолжительность непрерывной работы в других отраслях бюджетной сферы будут определяться в зависимости от наличия необходимых финансовых средств.

В целях материального поощрения качественной и эффективной работы устанавливаются **системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок.**

К стимулирующим доплатам относятся ежемесячные надбавки к тарифной ставке за почетное звание, за наличие ученой степени (кандидата и доктора наук) или ученое звание (профессора и доцента).

Указанные надбавки, кроме надбавок за почетное звание, устанавливаются в организациях и учреждениях системы образования, высшей школы, науки и здравоохранения. Надбавки за почетное звание устанавливаются к тарифным ставкам в соответствующих отраслях.

Размеры, порядок и условия применения других стимулирующих выплат — премий, а также надбавок отдельным работникам за высокие результаты работы определяются организациями самостоятельно и

только участие в прибылях;
участие в прибылях посредством владения акциями;
участие в прибылях в сочетании с какой-либо иной формой партнерства.

Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

За годы экономических реформ российские коммерческие банки методом проб и ошибок получили ценный опыт построения системы мотивации персонала, в частности, материального стимулирования работников. Единообразных подходов к материальному стимулированию банковских работников не существует, так как все подразделения кредитной организации по специфике деятельности делятся на четыре категории: менеджмент, бизнес-центры, учетно-аналитические (или основные) службы и вспомогательные службы.

Менеджментом банка занимаются, главным образом, топ-менеджеры и, возможно, руководители ряда самостоятельных структурных подразделений. Менеджмент нацелен на конечный финансовый результат и общие позиции банка на рынке услуг, на стратегические решения и крупные проекты, соответствие всех решений банка его миссии, состояние организационной культуры.

Бизнес-центры — это генерирующие и формирующие прибыль подразделения, включая службы клиентского сервиса, отделения и филиалы. Каждый бизнес-центр ответствен за свой финансовый результат и позиции на том рынке, на котором он работает. Клиентские бизнес-центры заботятся о соблюдении стандартов качества предоставляемых услуг.

К *учетно-аналитическим службам* относятся все аналитические, контрольные, бухгалтерские, юридические, технологические и PR- службы, а также службы безопасности. Они осуществляют комплексную поддержку бизнеса (в том числе проведение и сопровождение операций), а также поддержку процесса принятия решений менеджментом и бизнес-центрами (анализ, прогноз, план, бюджет, мониторинг). Это профильные службы — без них успешный банковский бизнес невозможен.

К *вспомогательным службам* коммерческого банка относятся административно-хозяйственные, технические и охранные¹.

Для мотивации менеджеров лучше всего подходит участие в прибылях банка по результатам финансового года и завершения многолетних планов развития - оценка по параметрам стратегического масштаба.

Мотивацию сотрудников бизнес-центров лучше всего реализовывать через материальное стимулирование на основе внутреннего хозрасчета по результатам характерных для бизнеса отчетных периодов. Как правило, это квартал. Месяц и полугодие используются редко. Только для инвестиционного бизнеса отчетный период - год, поэтому, собственно, самые квалифицированные сотрудники этого направления по своему статусу ближе к менеджменту и часто зарабатывают не меньше руководителей банка.

В отношении основных и вспомогательных служб хозрасчет неприменим, и, соответственно, возможности объективного материального стимулирования весьма ограничены (речь не идет об уровне зарплат), поскольку не существует критерия,

¹ В последнее время в практике западного бизнеса доминирует тенденция максимального вывода вспомогательных служб за рамки основной структуры. Все больше хозяйственных и технических вопросов перекладывается на арендодателей или специализирующиеся компании. Это явление - аутосорсинг - характерная примета постиндустриального общества и закономерное продолжение процесса углубления хозрасчета, повышения прозрачности бизнеса для себя, инвесторов и партнеров. России еще только предстоит пройти этот путь.

по которому можно было бы оценить эффективность их работы¹.

Все элементы, сложившиеся в годы экономических реформ, системы управления эффективностью работы персонала в коммерческом банке группируются в четыре крупных блока:

- базовый пакет материального вознаграждения;
- премиальный пакет;
- компенсационный пакет;
- меры прямого персонального стимулирования (в том числе нематериального).

Базовый пакет материального вознаграждения состоит, как правило, из двух частей: рублевой зарплаты и индексируемой.

Инфляция в первые годы экономических реформ обусловила сложившуюся практику, при которой основная часть денежного вознаграждения работника индексировалась в соответствии со снижением курса рубля по отношению к доллару. Такая индексируемая зарплата выплачивалась по страховой схеме или, что наблюдалось чаще, по кредитно-депозитной схеме. До последнего времени считалось, что оптимальный, с точки зрения открытости для налоговых органов, размер рублевой (официальной) зарплаты в банке должен составлять эквивалент 150-200 долл. С принятием второй части Налогового кодекса для работодателей появились стимулы легализации крупных зарплат.

В отечественной и зарубежной практике размеры зарплаты периодически (как правило, раз в год или реже) пересматриваются, например, в момент аттестации персонала или при перезаключении контракта на следующий год. Рассмотрим основную часть базового пакета, т.е. индексируемую зарплату, в размере которой, помимо конъюнктуры рынка труда, могут учитываться, например, надбавки за второе образование, ученую степень, владение иностранным языком и т.п.

¹ См.: Шутылев Д.В. К вопросу о мотивации персонала в коммерческом банке. Деньги и кредит, №2, 2002, с.49.

При определении наемному работнику уровня зарплаты работодатель учитывает существование у нее двух значений. Как известно, не только заниженный, но и завышенный уровень (относительно объективного рыночного уровня) жалования оказывает дестимулирующее воздействие, порождая иждивенческие настроения. Иногда предусматривается возможность производить вычеты из зарплаты. Вилка таких единовременных вычетов может быть от 10% (за опоздания, нарушение рекомендованного стиля одежды и т.п.) до 50% (за грубые ошибки, невыполнение распоряжений руководства и т.п.) в месяц действия дисциплинарного взыскания.

Учитывая трудность определения вклада учетно-аналитических и вспомогательных служб в общий результат работы банка, их дополнительное материальное стимулирование, как правило, ограничивают. Поэтому базовый пакет — основная часть дохода сотрудников этих служб (а размер зарплаты отражает квалификацию сотрудника и специфику его работы).

Премимальный пакет материального вознаграждения значительно разнообразнее базового. Здесь и далее исключаем из рассмотрения топ-менеджмент, материальное стимулирование которого - это, прежде всего, участие в прибылях.

Основной вид — премия за выполнение плана, ее предназначение - стимулирование заинтересованности в повышении эффективности работы бизнес-подразделений. Средний размер премии для работающего на том или ином подразделении финансового рынка от них должен составлять не менее 30% размера зарплаты, тогда эта премия воспринимается как существенная, которую «стоит добиваться». При меньшем размере эффект стимулирования теряется. Крупные премии целесообразно выплачивать в конце года с учетом финансовых результатов банка. Оптимальная периодичность выплат регулярных премий - квартальная (привязанная к финансовым результатам подразделения за данный квартал), которые оправданно делать относительно ограниченными. Это необходимо из-за исключения личной заинтересованности сотрудников, которые могли бы закрывать пози-

ции в конце кварталов и фиксировать профит при работе на растущем рынке.

Для сотрудников контрольно-аналитических служб премия — это только элемент дополнительного стимулирования творческого подхода к работе. В среднем такая премия может составлять 10-15% совокупного дохода. Премирование не применяется в отношении вспомогательных служб из-за экономической нецелесообразности.

Основное предназначение так называемых мини-премий — предоставить линейным руководителям гибкий и оперативный инструмент демонстрации подчиненным, что их старания замечены, т.е. это в большей степени моральное, чем материальное стимулирование. Единовременные премии выплачиваются за реализацию разовых проектов и заданий в специально оговоренных случаях (выполнение важного персонального задания, предотвращение нештатной ситуации и т.п.). Премирование к юбилею банка формирует у членов коллектива чувство корпоративной принадлежности (выплачивается, как правило, сотрудникам при условии наличия у банка прибыли).

Продуманная система премий может, с одной стороны, обеспечить дух состязательности у сотрудников и подразделений, с другой — противодействовать возникновению «барьера» между службами разной специализации и объединять их усилия для слаженной работы на общий результат.

Для формирования оригинальной организационной культуры банки дополнительно используют так называемый компенсационный пакет.

В борьбе с текучестью кадров среди низового персонала полезно выплачивать вознаграждения за выслугу лет. Наиболее предпочтительна практика учета выслуги в размере годового бонуса или премии к юбилею банка. Отметим и более эффективную практику поощрения: перевод на более высокооплачиваемую должность или в подразделение с более высоким статусом.

Годовой бонус (в коммерческом банке) всегда стимулирует согласованную работу коллектива на общий результат. Его вели-

чина привязывается к размеру прибыли банка, и это выгодно отличает годовой бонус от так называемой тринадцатой зарплаты, после выплаты которой всегда наблюдается отток кадров (когда размер бонуса неизвестен, этого не происходит). В случае с тринадцатой зарплатой в системе Банка России действительно имеет место ежегодный уход специалистов.

Основное предназначение надбавок за второе образование, ученую степень, владение иностранным языком — это стимулирование образования, самообразования, повышения квалификации. Однако на практике чаще учитываются сильные качества сотрудника при назначении ему зарплаты в трех случаях: при приеме на работу, при регулярных аттестациях персонала и при перезаключении контракта на следующий год. Возможна также полная или частичная компенсация затрат сотрудника за платные курсы или получение высшего образования.

Пенсионное и накопительное страхование, к сожалению, не получило у нас широкого распространения (только — медицинское), хотя это было бы полезно для дополнительного снижения налогооблагаемой базы и повышения управляемости персоналом.

Предоставление льготного кредита (прежде всего ипотечного, а также потребительского) получило самое широкое распространение в практике российских банков. Вместе с тем выявился ряд проблем. Сдерживающий фактор для активизации ипотечного кредитования сотрудников (а потенциальный спрос есть) — разрыв между многолетними сроками кредитования и годичным сроком действия контракта. Это требует поиска компромиссных или альтернативных путей решения, поскольку активизация льготного кредитования сотрудников будет иметь исключительное по своему эффекту укрепление корпоративной культуры.

Продажа акций (опционов на акции) собственным сотрудникам в российских условиях не получила широкого распространения из-за отсутствия хорошо прогнозируемого роста рыночной стоимости акций банков и негарантированных дивидендов

(по которым еще необходимо уплачивать налоги). Однако, как показывает мировой опыт, продажа собственных акций сотрудникам могла бы вывести корпоративную культуру российских коммерческих банков на западный уровень, создав необходимую доверительную атмосферу взвешенного партнерства между высшим менеджментом и аппаратом управления среднего и низшего звена, а также квалифицированных специалистов в профит-центрах.

Подводя некоторый итог по представленному здесь компенсационному пакету, необходимо отметить следующее: сотрудники зачастую не осознают стоимости и значимости предоставляемых им привилегий. Чтобы подчеркнуть этот важный элемент трудовых отношений, служба управления персоналом может в конце года распространять среди персонала распечатку некоторых форм выплат и компенсаций, предоставленных банком. В нее могут включаться сведения о том, сколько банк выплатил за сотрудника в пенсионный и социальные фонды, стоимость медицинской страховки, долю субсидирования столовой на одного сотрудника и т. д.

В компенсационный пакет здесь не включены традиционно выделяемые позиции — страхование жизни, повышенная ставка по вкладам, предоставление овердрафта (превышающего обычные значения) по счетам для расчетов с использованием пластиковых карточек сотрудникам, оплата мобильной связи, пользование служебным компьютером в нерабочее время, компенсация расходов на общественный транспорт или бензин для проезда на работу, бесплатная парковка на стоянке банка, организация уикендов для сотрудников, получение компенсаций за самообразование и занятия спортом и др. (рис.45).

Отдельно следует говорить о прямом персональном стимулировании. Повышение сотрудника, т.е. перевод его на более высокооплачиваемую должность или в подразделение более высокого статуса, — это самое эффективное стимулирование добросовестного труда, профессиональной совершенствования и лояльности, причем исключительно выгодное с экономической

точки зрения. Действительно, вакансия с высокой ставкой заполняется (если это возможно) более низкооплачиваемые сотрудником, а вместо приема нового высокооплачиваемого сотрудника принимается низкооплачиваемый на освободившуюся вакансию.

Прямое персональное стимулирование — самый простой и одновременно самый сложный подход к решению вопроса мотивации персонала. Одновременно он и самый важный, поскольку кадровая политика — это сложнейшее искусство и от того, как она будет проводиться, во многом зависят результаты работы банка.

Пакет социальных льгот и услуг в
КБ «Славянский кредит»

Программы кредитования работников	Программы страхования работников	Организация или частичная компенсация расходов на транспорт	Программы организации отдыха работников и членов их семей
Предоставление кредитов на льготных условиях	Медицинское страхование работников	Организация питания работников на рабочем месте	Программы организации поставок товаров клиентам банка на взаимовыгодных условиях
Предоставление кредитов на покупку автомобиля	Страхование автотранспорта работников	Абонементная система посещения спортивных центров работниками	
Предоставление кредитов на покупку жилья	Страхование недвижимости работников		
Предоставление кредитов на обучение работников и их детей			

Рис. 45. Социальный пакет коммерческого банка

Особенности формирования системы оплаты труда руководителей банка

Управленческий персонал банков — престижная высокооплачиваемая массовая профессия. Для бизнеса размер возна-

граждения, устанавливаемого в контракте руководителю, обусловлен финансовыми возможностями компании, с одной стороны, и «рыночной ценой» управляющего данного класса, с другой.

Системы оплаты высших руководителей должны:

- 1) быть конкурентоспособными с аналогичными системами других фирм, чтобы привлечь и удержать лучших управляющих;
- 2) давать представление о ключевых приоритетах фирмы, привязав бонусы к ключевым показателям деятельности;
- 3) укреплять в фирме психологический климат, ориентированный на поощрение наилучшей деятельности. Для обеспечения действенности материальных стимулов считается необходимым не только обеспечить высокий абсолютный размер денежного вознаграждения, но и обосновать соотношение в оплате различных категорий работников.

Фактор размера компании (фактически за ним скрывается ряд более сложных) существенно влияет на размер вознаграждения.

Следует, однако, отметить, уровень дифференциации оплаты внутри категории управляющих в США — максимальный и, напротив, ни в одной капиталистической стране нет такой «сжатой» сетки окладов управленческого персонала госпредприятий как в России и других бывших республиках СССР.

При установлении окладов управляющим учитывается не только формальный статус и место должности в организационной иерархии, но также важность и сложность функций, осуществляемых при этом. Поэтому нередко управляющие, руководящие подразделениями, занимающие один и тот же уровень в формальной организационной схеме, имеют существенно различную заработную плату и оклад.

Помимо характера должности, в ставках оплаты есть возможность учесть исполнение должностных обязанностей конкретным лицом. (Должностная инструкция может фигурировать

вать как приложение к контракту либо, чаще, содержит ссылку на таковую).

В контракте обычно оговаривается некоторая базовая ставка оплаты (в данном случае мы не говорим о дополнительных видах вознаграждения, хотя они также оговорены контрактом) на ряд лет (до пяти). При этом зафиксировано, что в случае хороших и выдающихся результатов управляющему вознаграждение будет увеличено (включая и базовое) по принципу системы заслуг, т.е. в зависимости от конкретных результатов и оценки деятельности.

Размер вознаграждения должен соотноситься с экономическим эффектом деятельности менеджера, тем самым стимулировать ее. В ряде банков, где установлена жесткая схема такой зависимости, она включена в условия контракта.

Вопросы оплаты и продвижения во многих фирмах включены в оценочные формы (раздел формы, предназначенный только для администрации). Непосредственный руководитель высказывает по ним конкретные суждения, рассматриваемые как рекомендательная информация для вышестоящих руководителей, финансовой и кадровой службы. Лишь после того как соответствующее решение в части размеров поощрения или продвижения с изменением оклада принимается линейным руководителем, имеющим право окончательного решения, непосредственный руководитель, проводивший оценку, имеет право сообщить его работнику.

По группе высшего (стратегического) руководства решения принимает Совет директоров (как высший «законодательный» орган корпорации, представляющий интересы акционеров) в рамках которого и из числа его внешних членов формируется комитет по вознаграждениям (реже «по бонусам»). Он принимает решение о рейтинге (оценке) персонально каждого менеджера из группы высшего руководства, об изменении оклада (в сторону увеличения «за заслуги» менеджера, если его деятельность оценивалась достаточно высоко), о предоставлении права на покупку (со скидкой) определенного пакета акций фирмы (и условий предоставления) либо выделении опре-

деленного пакета акций в порядке опциона (раскрывается ниже), а также об общей схеме вознаграждения высшего руководства.

По группе высших руководителей, не входящих в «стратегическое руководство», а также части ключевых руководителей среднего звена управления решение принимает высший исполнительный руководитель (Президент) банка зачастую с участием других членов группы *высшего стратегического руководства*.

В отношении менеджеров нижнего звена решения принимаются на уровне отделений (других крупных хозяйственных единиц), также на основе оценок деятельности, выставленных непосредственным руководителем. В отдельных фирмах делаются попытки осуществлять политику вознаграждения работников на среднесрочной основе (обычно 5 лет). В рамках проектов повышения оплаты и продвижения работников одновременно можно предварительно спрогнозировать потребность в денежных средствах на оплату труда соответствующих работников по годам и сопоставить ее с реальными возможностями.

В качестве основных мер поощрения применяются продвижение на новую должность и увеличение оклада без продвижения. Выбор одного из двух способов поощрения и его сроков определяется оценкой деятельности работника.

Вместе с тем руководители в высших эшелонах организации, выполняющие интегрирующие функции, должны вознаграждаться на базе итогов деятельности корпорации, тогда как не занятые такими функциями — вознаграждаться на базе индивидуальной деятельности.

При организации материального вознаграждения руководителей разного уровня придерживаются следующих общих положений, достаточно понятных на уровне здравого смысла:

- > поощрять материально руководящих работников к усердной работе в компании;
- осуществлять премирование или моральное поощрение достаточно оперативно с тем, чтобы не была потеряна

для работника связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны администрации;

- платить не за усилия, а за результаты, отражающиеся на прибыли;
- если возможно, то платить в соответствии с тем, что работник достиг в сфере своей ответственности;
- платить больше, когда дела компании идут хорошо, и уменьшать оплату, если результаты недостаточно высоки;
- для удержания нужных работников в компании обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы, при условии, что работник продолжает работать с фирмой, этих сумм он лишается (полностью или частично) в случае ухода;
- материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для работника.

В современных условиях конкретная реализация этих общих положений должна идти, в первую очередь, по линии разработки систем вознаграждения, которые бы «привлекали, удерживали и мотивировали управленческие таланты».

Существует также достаточно серьезная теоретическая база для построения стимулирующих систем оплаты. Она призвана обосновать отношения акционеров с высшим руководством компаний. В частности, используется в обосновании теория отношений «доверитель — агент», трактующая отношения собственника с руководством фирмы несколько иначе, нежели с обычным наемным персоналом с вытекающими отсюда выводами для построения систем оплаты.

Одна сторона (доверитель, принципал) нанимает другую сторону (доверенное лицо, агента) для выполнения определенных услуг.

Оказание услуги предполагает делегирование части прав по принятию решений принципалом и их передачу агенту. Имеют

место два ряда отношений этого типа в системах управленческого контроля.

Во-первых, собственники, или акционеры фирмы (обычно действующие через совет директоров) в качестве принципала нанимают главного исполнительного руководителя (или, шире, группу высшего руководства) в качестве своего доверенного лица в управлении фирмой в собственных интересах. Во-вторых, эта группа руководителей действует в качестве принципала и нанимает управляющих отделениями (филиалов, производственных подразделений) в качестве своих агентов для управления подразделениями организации.

Чтобы свести к минимуму потери вследствие расхождения интересов между принципалами и агентами, в отношении последних требуются четкая спецификация стимулов, договорных обязательств и мониторинг.

Например, теория утверждает: если высшие руководители компании получают только оклад, они не заинтересованы предпринимать действия, максимизирующие цену фирмы для акционеров. Они будут злоупотреблять комфортными условиями труда и льготами фирмы и не будут вкладывать достаточно усилий (и времени) для увеличения благосостояния акционеров.

Если бы собственники знали, какие действия оптимальны для фирмы, они могли направить менеджеров к принятию этих действия (например, под угрозой вычетов вознаграждения). Но поскольку разрозненная группа собственников скорее всего не будет обладать соответствующей информацией, а мониторинг (постоянное отслеживание действий агента) дорогостоящее занятие, такой подход лишен практического смысла.

Поэтому, чтобы поощрить высших руководителей предпринимать действия в интересах фирмы, собственники вводят стимулирующую систему вознаграждения, позволяющую высшим руководителям участвовать в возросшем благосостоянии фирмы. Эти системы могут принять форму опционов или бонусов, основанных на итогах работы фирмы.

Стимулирующие системы вознаграждения конструируются таким образом, чтобы создать общность интересов между принципалом (собственником) и агентами (менеджерами). Но в силу различий в восприятии риска, существования конфиденциальной информации (менеджеры знают лучше собственников внешнюю среду и собственные действия), ограниченности возможностей мониторинга некоторое расхождение интересов между принципалом и агентом остается.

Принципал стремится уменьшить отклонение от его интересов путем учреждения соответствующих стимулов агентам, и идя на затраты по мониторингу. Проведение независимой ревизии финансовой отчетности — отличный пример дорогостоящего мониторинга управленческого поведения. Также выставляется требование предоставлять определенную отчетность акционерам и кредиторам.

Однако даже с дорогостоящими стимулирующими и контролирующими мероприятиями решения агентов все же отклоняются от оптимальных для принципала. Например, ревизия финансовой отчетности дает неполное резюме управленческих решений и действий.

Проблема, с которой сталкиваются, состоит в достижении надлежащего баланса между интересами менеджеров и акционеров, путем передачи первым существенной части рыночного риска и в то же время ограждения от другой части риска.

Еще одна проблема возникает из-за отсутствия прямой причинной связи между действиями высшего исполнительного руководителя и положением фирмы на рынке капитала. Множество неконтролируемых случайных событий — общее состояние экономики, действия правительства, внезапное сокращение рынка материалов, энергии или труда, международные события — могут пересилить наилучшие (худшие) усилия администрации. Если цена акций неожиданно повысится в силу этих неконтролируемых событий, руководители получают нечаянную прибавку за счет собственников. И наоборот, при понижении

курса руководители понесут потери по сравнению с ожидавшимся доходом.

В попытке получить более чувствительный к действиям руководителей измеритель, чем цены на акции, собственники в ряде случаев разрабатывают измерители, основанные на внутренней оценке экономического положения фирмы.

Другим измерителем может служить прямая оценка активов фирмы, но ежегодное получение такой оценки весьма дорогостояще и не исключает субъективизма. Поэтому обычно выплата вознаграждения основывается на данных, уже подготовленных и проверенных, а именно финансовой отчетности (основанной на учете затрат в хронологической последовательности). Стандарты деятельности могут быть заданы через доход на акцию или отдачу от инвестиций акционеров. Эти показатели в большей степени, чем цены на акции, отражают усилия администрации и, по крайней мере в долгосрочной перспективе, коррелируют с экономическим положением фирмы.

Фактически, многие стимулирующие системы вознаграждения поставлены в прямую зависимость от дохода на акцию и уровня отдачи (рентабельности), определяемого относительно всей собственности.

Применение расчетных измерителей в оплате руководителей связано, однако, с проблемами такого рода, как возможность искусственно манипулировать расчетным доходом фирмы со стороны руководителей — и следовательно, увеличить свой доход по стимулирующим системам вознаграждения — но понизить рыночную оценку фирмы. У руководителей есть множество возможностей «увеличить» доход в отчетности действиями, не приносящими пользы фирме.

1. Производство товарной продукции сверх спроса, с тем чтобы перевести постоянные затраты в запасы и тем самым увеличить доход.
2. Перепокупка долга или продажа со скидкой привилегированных акций.
3. Переход в финансовой отчетности к равномерному по годам списыванию основного капитала или обращение к

специальной форме кредита для финансирования долгосрочных вложений.

4. Покупка других компаний на условиях, допускающих взаимочет интересов.
5. Продажа активов, имеющих рыночную цену, значительно превышающую цену по бухгалтерским документам, и т.п.

Высшие исполнительные руководители способны урезать инвестиции, увеличивающие рыночную цену фирмы в долгосрочной перспективе, но сокращающие текущие доходы. Например, выгодное капиталовложение, требующее значительных начальных затрат может быть отвергнуто, расходы на исследования и разработки в полной мере не профинансированы, поскольку отдача от таких расходов носит долгосрочный и рискованный характер.

Совет директоров должен держать под контролем все действия, могущие влиять на повышение показателей дохода без роста экономической рыночной цены фирмы. Например, определять доходы (для исчисления бонусов руководителя) с учетом долгосрочных расходов в нематериальные активы (НИОКР, ремонтную базу, контроль качества, повышение квалификации и развитие персонала), чтобы не было смысла недоинвестировать в эти важные области. Совет директоров может и непосредственно определить бухгалтерские процедуры. Совет директоров должен в оплате услуг управляющих проводить в жизнь интересы собственников.

Контракты на выплату вознаграждения, в частности стимулирующие и премиальные (бонусные) системы оплаты, служат важным источником мотивации и ориентирования руководителей разного уровня в организационной структуре фирм. Нельзя говорить о существенной децентрализации, если вознаграждение (или экономическое наказание) высших руководителей отделений не учитывает экономических результатов деятельности управляемой ими хозяйственной единицы. Почти все децентрализованные фирмы имеют контракты на выплату вознаграждения для группы высших руководителей (обычно менее 1% всех

заняты) стимулирующего характера в целях содействия принятию решений, направленных на максимизацию прибыли на дивизиональном и корпоративном уровнях, и более высокому уровню деятельности.

Системы стимулирования руководителей и специалистов коммерческого банка приведены ниже.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОГРАММЫ
МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
РАБОТНИКОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Распоряжение

№ _____ от «_» _____ 200_ г.

О материальном вознаграждении
работников коммерческого банка

В целях повышения эффективности работы коммерческого банка, активизации персонала на достижение более высоких результатов:

1. Утвердить «Положение о материальном вознаграждении работников коммерческого банка»;

2. Установить, что ответственными за реализацию указанного «Положения» являются руководители подразделений и отделов, дирекция по работе с персоналом, планово-экономический отдел в лице: _____;

3. Планово-экономическому отделу (в лице _____) разработать и внести в месячный срок на утверждение Правления предложения по ставкам оплаты труда всех категорий работников коммерческого банка с учётом базового уровня, а также её изменения в зависимости от изменения категории;

4. Поручить секретариату Президента банка довести настоящее распоряжение до руководителей всех отделов и подразделений коммерческого банка;

5. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на Директора по работе с персоналом в лице _____.

Президент банка / _____

Кроме указанных показателей, руководители подразделений банка могут вводить постоянно (или временно) свои показатели, отражающие эффективность работы отдела (подразделения) в конкретный отрезок времени.

3.3. Доля переменной части материального вознаграждения не должна превышать 50% общего заработка работника банка.

4. Дополнительное материальное вознаграждение

4.1. Работнику, добросовестно выполняющему свои обязанности, могут предоставляться следующие социальные льготы и выплаты:

- оплата транспортных расходов, проездного билета;
- оплата расходов на питание;
- оплата обучения, повышения квалификации;
- оплата медицинского и стоматологического обслуживания;
- оплата содержания детей в детских садах; загородные поездки, пикники;
- оплата санаторно-курортного оздоровления;
- культурно-массовые мероприятия.

4.2. Доля банка в оплате этих социальных мероприятий определяется Правлением.

Директор по работе с персоналом / _____

СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ. **

Специфические формы, в которых существуют системы стимулирования (переменная часть денежного вознаграждения) Рассмотрим основные формы денежных систем стимулирования.

1. Бонус наличностью (премия) или участие в прибылях или бонус акциями.
2. Отложенные выплаты.
3. Опционы на акции.
4. Акции по итогам деятельности.
5. Права в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции.

Бонус наличностью или акциями

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность — наиболее распространенная база для определения размера бонуса. С его помощью управляющий вознаграждается за деятельность в соответствующий период, как правило, за год. Следовательно, эти выплаты относятся к краткосрочной деятельности с присущей этому опасностью стимулирования повышенного внимания краткосрочным результатам, которые часто несут угрозу долгосрочным интересам фирмы.

Типичной формулой является фиксированный процент от прибыли корпорации или от прибыли, превышающей заранее установленную величину дивиденда на обыкновенные акции.

Бонус может зависеть от результатов деятельности корпорации и от прибыли отделения. Он может базироваться на результатах деятельности за год или за четырех-шестилетний период. Выплата может быть немедленной, отложенной или растянутой на трех-пятiletний период.

Отложенные бонусы и выплаты

Отложенными выплатами называется любой тип вознаграждения, в форме наличности или акций, выплата которого отложена до определенного момента в будущем. Системы отложенного вознаграждения в форме акций часто содержат ограничения на их про-

дажу или устанавливают, что та доля в цене акций, которую оплатил менеджеру фирма, в течение определенного периода времени не может быть инвестирована, что создает «привязку» управляющего к фирме.

В некоторых компаниях выплата бонусов задерживается до выхода в отставку руководителя, он получает бонус уже при более низком уровне общего дохода, а следовательно, и пониженных ставках налогообложения, что дает известные преимущества.

Некоторые схемы предусматривают выплаты через 3-5 лет после формального приобретения прав на их получение руководителем. При этом оно обусловлено продолжением работы на фирме данного работника. Такие схемы называют еще «золотыми наручниками», поскольку они делают слишком дорогостоящим для управляющих уход с фирмы. Эти системы наиболее применимы в наукоемких фирмах, стремящихся свести к минимуму потерю ключевых руководителей и их переход к конкурентам.

Опционы на акции

Опцион дает управляющим право купить акции фирмы в определенный момент времени в будущем по цене, зафиксированной в момент предоставления опциона (обычно — текущая рыночная цена или 95% этой цены). Имеется в виду, что руководители, располагающие опционом, будут стремиться влиять скорее на факторы долгосрочного порядка, определяющие рыночную цену акций, нежели на краткосрочную прибыль. Возможно, еще более важным является то, что опцион не ведет к потерям дохода руководителей при понижении курса акций (поскольку реальным пакетом акций руководители не владеют), тогда как потенциал роста дохода не ограничен. Тем самым руководителей стимулируют отказаться от поведения, избегающего риска, которое обычно сопровождает владение реальной акционерной собственностью, поощряют братья за проекты, связанные с риском и сулящие большие прибыли.

Опционы на акции не дают управляющим и компании особых налоговых льгот. Таким образом, их существование следует объяснить стимулирующим эффектом. Но недостаток состоит в том, что события, не находящиеся под непосредственным контролем управляющего, могут оказывать более значительное влияние на цены акций.

Акции по итогам деятельности

Выплата акций по итогам деятельности означает присуждение акций компании за достижение конкретных, обычно долгосрочных, целей деятельности. Наиболее часто устанавливается цель достижения определенного роста доходов на акцию (ДНА) за период в 3-5 лет. Обычный диапазон задаваемых при этом значений роста ДНА составляет от 9% до 15% в год. При превышении установленных значений дополнительного вознаграждения руководители обычно не получают, а при частичном достижении целевых показателей получают какую-то часть вознаграждения. Выплаты акций за результаты деятельности имеют те же недостатки, что и опционы на акции, возложение риска на управляющего и влияние факторов вне управленческого контроля на размер вознаграждения. Акции за результаты деятельности также не свободны от проблем, возникающих при оплате в зависимости от финансовых (учетных) показателей, поскольку возможно форсирование решений, улучшающих учетные показатели, но не обязательно рыночную цену фирмы.

Опыт применения акций по итогам деятельности противоречив. Некоторые финансовые организации отказались от этой программы, поскольку рост ДНА оказывался в большей зависимости от внешних событий (таких как инфляция, рост цен на энергоносители, контроль за ценами), чем от действий руководителей.

Права в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции

Права в приросте стоимости основного капитала представляют собой отложенные выплаты, основанные на увеличении цены акции со времени присуждения этих прав. Их часто используют в связке с системой опционов, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций, заработанных согласно системе опционов на акции. Фантомные акции представляют собой выплаты, начисляемые в «штуках» акций. Если руководитель приобретает соответствующее право, он получает наличностью сумму, равную количеству присужденных ему акций, помноженную на рыночную цену акции в настоящий момент. Эти права, как и фантомные акции, по существу являются отложенными выплатами в форме наличности, при том что величина бонуса является

функцией будущей цены на акции. Поэтому они обладают и соответствующими достоинствами и слабостями.

Известный американский специалист по системам оплаты А. Паттон утверждает, что идеальными для применения стимулирующих систем вознаграждения являются следующие условия:

1. Прибыль фирмы подвержена воздействию множества краткосрочных решений.
2. Управляющие наделены властью, необходимой для принятия решений (это наиболее характерно для децентрализованных фирм, организованных по продуктовому принципу).
3. Система контроля четко сформирована и деятельность оценивается систематически либо путем сравнения с плановыми показателями или с деятельностью аналогичных фирм.
4. Предполагается, что менеджеры обладают предприимчивостью и честолюбием.

С другой стороны, утверждается, что неперспективными для применения стимулирующих систем вознаграждения являются фирмы со следующими характеристиками:

1. Прибыли зависят прежде всего от небольшого числа решений долгосрочного характера.
2. Компания организована по функциональному признаку (скажем, маркетинг, производство, бухгалтерский учет, финансы).
3. Трудно спланировать бюджет фирмы либо нет данных о конкурентах, по которым можно было бы судить об эффективности работы руководителей.
4. Не требуется особой быстроты в принятии решений, и они не связаны с серьезным риском.

Ограничив рост окладов в пользу переменной части вознаграждения, администрации фирмы легче снизить оплату при плохой работе и одновременно поощрить своих «звезд». В построении стимулирующих схем вознаграждения двумя наиболее важными вопросами являются следующие: 1) как определяется ежегодно объем всего фонда бонусов и 2) как распределяется этот фонд между исполнительными руководителями корпоративного и дивизионального уровней.

Простейший способ определения диапазона бонусов высших руководителей состоит в исчислении его в фиксированном проценте от прибыли, полученной организацией. Некоторые фирмы, однако, определяют фонд, подлежащий распределению, на основе соотношения результатов деятельности с планом независимо от абсолютного уровня полученных прибылей. Смысл выплаты вознаграждения даже при низких уровнях прибыли или убытках состоит в том, чтобы сохранить руководителей в фирме, переживающей депрессию.

Прибыли в качестве измерителя результатов деятельности тесно связаны с целями собственников фирмы, доступны проверке со стороны и очевидны для членов организации. Простейшая система определяет размер бонуса управленческой команды как процент прибыли, указанной в финансовом отчете корпорации, скажем, 15%. Это правило, однако, позволяет получать вознаграждение и при низком уровне прибыли, соответствующем низкому уровню отдачи на вложенный капитал. Модификации простейшей схемы базируются на концепции остаточного дохода, при этом сумма выплачиваемых бонусов образуется только когда собственники получили некоторый заранее установленный уровень отдачи на вложения капитала (что ставит вопрос определения размера сделанных инвестиций). Помимо этого, часто устанавливается максимальная общая сумма бонусов в долларах, зависящая от выплаты дивидендов.

Достаточно распространенной является практика исчисления суммы бонусов, подлежащих распределению, как процента прибылей полученных сверх предписанного заранее уровня отдачи на вложенный капитал или доходов на акции. Например, в одной фирме размер фонда премирования для высших должностных лиц и ключевого персонала определяется системой участия в прибылях следующим образом: общий чистый доход после вычета налогов (скорректированный) за любой год должен превышать 5% среднего размера общей стоимости акционерного капитала (как он зафиксирован в бухгалтерских документах) и лишь после этого часть его может распределяться между участниками названной системы участия в прибылях. Десять процентов дополнительного чистого дохода распределяется в форме наличности и акций, но это решение находится в компетенции и подлежит одобрению внешних членов совета директоров.

Системой стимулирования ключевых работников в другой компании предусматривается: В фонд стимулирования должно отчисляться не более 5% общего дохода фирмы (до того как сделаны начисления на стимулирующие выплаты, начислены налоги на прибыль и страховые платежи), но после вычетов 13% инвестированного капитала.

Влияние неконтролируемых факторов можно ограничить, сравнивая результаты деятельности компании с другими фирмами в отрасли.

Так, руководители компании, чья прибыль возросла на 15% в отрасли со средним темпом роста прибылей в 25%, не будут вознаграждаться за свою деятельность, которую можно признать хорошей при абстрактном рассмотрении, но слабой при сравнительном подходе.

Если размер фонда определен, следующим возникает вопрос его распределения между членами организации, имеющими право на получение своей доли. Главное правило распределения ставит эту долю в зависимость от оклада. В такой системе доля лица равняется доле его оклада в сумме окладов всех работников, имеющих право на участие в фонде. Хотя такую систему легко создать, но она является грубой. Альтернативой распределению бонусов пропорционально окладам является определение их как функции 1) важности выполняемой работы и 2) успеха в реализации поставленных задач. Такое построение систем вознаграждения требует, чтобы в организации были точно определены и известны роли каждого.

Акции (доли) в итогах деятельности не связаны с рынком акционерного капитала. Взамен этого успех измеряется размером дохода на акцию, отдачи активов, отдачи на собственный капитал, увеличением долгосрочных капиталовложений или другим путем.

Некоторые компании используют единый измеритель, другие их комбинацию.

Социальное страхование и социальное обеспечение в банке

Социальные выплаты и льготы — дополнение к вознаграждениям работников; осуществляются в рамках внутрифирменного социального страхования, а также в форме различных программ помощи и льготного обслуживания работников фирм. В мировой практике на долю выплат и льгот сегодня приходится около 30% по отношению к фонду оплаты (больше в западноевропейских странах с сильными социал-демократическими традициями, меньше в США), значительно реже и менее «толстым пакетом» эти льготы предоставляются в мелком бизнесе и новых фирмах, чем в крупных компаниях-лидерах с устойчивым финансовым положением.

Назначение этих систем — обеспечить «социальную безопасность» работников усилиями фирмы; они служат дополнительным фактором привлечения работников в фирму, снижения текучести, сокращения социально-экономических потерь. Размер и формы льгот и страхования не увязаны непосредственно с результатами трудовой деятельности работника, не рассматриваются в качестве непосредственного мотиватора к труду, в этом их главное отличие от оплаты в различных формах. Важная тенденция последних лет — попытки пересмотра концепции управления персоналом в пользу подхода, основанного на глубоком вовлечении работника в дела фирмы, побуждении его к активному участию в производстве и управлении. Реализация этой концепции предполагает обязательное введение широкой системы социальных льгот и выплат наряду с системами участия работников в прибылях и собственности компании, хотя и далеко не исчерпывается ими, налагая жесткие требования также на стиль управления и другие составляющие «организационной культуры». Реализация этой концепции сопряжена с большими трудностями, но в случае успеха дает высокий мотивационный эффект, что чаще всего и побуждает фирмы к ее внедрению.

При разработке внутрифирменных систем выплат и льгот важно иметь в виду, что это добровольно принимаемые фир-

мой в отношении своих работников обязательства. Но принятые, они должны безусловно исполняться. Отказ от программ, существенное их сокращение почти всегда негативно влияют на психологический климат в организации. Ряд программ (в основном соцстраха) несет с собой и долгосрочные обязательства, выполнение которых может быть обеспечено в том числе и в судебном порядке. Распространение тех или иных форм в ведущих компаниях создает давление и на другие фирмы в пользу введения аналогичных или альтернативных систем льгот, но влияние не настолько сильное. Решение принимает компания, сообразуясь с внутренними особенностями и возможностями. Так, мелкие фирмы в США редко применяют льготы, обеспечивая привлекательность рабочих мест за счет более высокой заработной платы, либо ориентируясь на работников, готовых работать на худших условиях (например, ищущих первую в жизни работу).

При разработке систем на фирмах тщательно анализируется экономическая целесообразность и эффективность (соотношение между затратами по отдельным программам и выгодами от нее). Выбираются те из них, которые способны при относительно невысоких издержках решить серьезные проблемы (например, комплектования штата, закрепления кадров и снижения текучести, сокращения уровня заболеваний или снижения абсентеизма).

При всегда ограниченных финансовых ресурсах (даже в самых богатых фирмах) выбирается известный набор мероприятий, могущих оказать наибольшее влияние на людские ресурсы фирмы.

При организации большинства социальных программ фирмы избегают предоставления бесплатных льгот, предпочитая принцип смешанного (с участием самого работника), долевого финансирования. Смысл такого подхода не только в экономии средств фирмы, но и отделении программ, в которых существует реальная потребность у работников, от менее нужных, спрос на которые обусловлен преимущественно бесплатным характером их предоставления. К тому же при ослабленном контроле

за льготами последнего рода (наиболее жесткий контроль осуществляется при внесении собственных денег), имеется тенденция (с которой обязательно надо считаться в наших условиях) снижения качества предоставляемых услуг или прямых злоупотреблений.

Рассмотрим, как осуществляется обоснование системы планов дополнительного социального страхования работников. В основу своей кадровой политики банк закладывает создание творческого работоспособного коллектива, разделяющего общие цели организации. Администрация принимает социальную ответственность за постоянных сотрудников и в этих целях осуществляет политику справедливого вознаграждения работников по результатам труда, а также предоставляет сотрудникам широкие возможности социальной защиты и набор социальных благ.

Банк представляет работникам портфель планов соцобеспечения и развития. Со временем такой план может включить планы добровольных инвестиций и накоплений, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, страхования жизни, получения образования, содержания детей в дошкольных учреждениях, организации отдыха. Предлагается поэтапное введение планов по мере их разработки и создания соответствующей материальной базы. Пример Программы социального обеспечения в банке приведен ниже.

ПОРТФЕЛЬ ПЛАНОВ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И СТРАХОВАНИЯ

В основу своей кадровой политики банк закладывает создание творческого работоспособного коллектива, разделяющего общие цели организации и эффективно работающего на их достижение.

Администрация банка осуществляет политику справедливого вознаграждения работников по результатам труда и принимает на себя социальную ответственность за постоянных сотрудников. Им предоставляются широкие возможности профессионального роста, социальной защиты и набор социальных льгот.

Полный портфель планов (программ) социального обеспечения и развития включает планы добровольных инвестиций и накоплений, дополнительного пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, страхования жизни, получения образования, содержания детей в дошкольных учреждениях, организации отдыха.

Предлагается поэтапное введение планов. В настоящее время с 1.1.XXXXг. вводятся следующие планы: Кадровая служба берет на себя обязательство оповещать работников о расширении социальных льгот и новых планах.

Работник сам выбирает планы для своего участия из набора программ, предлагаемых Объединением и охватывающих области охраны здоровья, страхования жизни, индивидуальных денежных накоплений и инвестиций, отдыха, дополнительного пенсионного обеспечения, самообразования в различных формах и др. Пакет планов, финансируемых банком, позволяет вам самостоятельно, ознакомившись с приведенными ниже положениями, выбрать программы, в которых вы более всего нуждаетесь с учетом ваших интересов, возраста, семейного положения и пр. Каждый работник имеет право по выбору из полного списка программ (планов) определить три программы, в которых он будет участвовать.

Руководителям банка разрешено участие сверх трех планов в Плане добровольных инвестиций, который используется как форма стимулирования руководителей по долгосрочным результатам их деятельности. Банк будет стремиться расширить набор социальных услуг для своих работников и сделать их более льготными.

Банк ценит работников, преданных фирме, и считает своей обязанностью их социальную защиту. Планы социального страхования и обеспечения предусматривают, что от половины до 90% расходов по программам для работников, проработавших свыше пяти лет, берет на себя банк. Участие в Плате оформляется в виде контракта, заключенного банком с работником.

Одновременно некоторые социальные услуги предоставляются всем работникам независимо от выслуги и бесплатно.

Дифференциация работников по полноте и разнообразию льгот зависит от стажа работы в банке.

- В1 проработавшие в банке менее 1 года,
- В2 проработавшие от 1 года до 3 лет,
- В3 проработавшие от 3 до 7 лет,
- В4 проработавшие от 7 до 10 лет,
- В5 проработавшие свыше 10 лет.

Подробная информация, касающаяся прав работников на льготное (или бесплатное) социальное обслуживание, предоставляемое банком, а также условий их предоставления — находится в распоряжении работников в службе УП банка.

Непосредственно отвечает за реализацию программ и заключение контрактов от имени банка — управляющий социальными программами банка. Управляющий (со своими сотрудниками) административно подчинен вице-президенту по персоналу.

Становясь участником одного из планов, работник подает управляющему социальными программами заявление, в котором указывает все три плана, в которых он намерен участвовать. Заявление визируется руководителем отдела (подразделения).

ПЛАН СОДЕРЖАНИЯ ДЕТЕЙ В ДОШКОЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В целях создания более благоприятных условий для эффективного труда работников, имеющих детей, банк компенсирует расходы по содержанию детей в дошкольных учреждениях. Эта льгота предоставляется независимо от типа учреждения (муниципальное, ведомственное, частное) и всем работникам, пожелавшим вступить в План, независимо от выслуги лет. В пределах установленной верхней суммы оплата идет целиком за счет фирмы. При вступлении в План работник пишет заявление, в котором указывает данные на ребенка или детей (с указанием возраста) и на дошкольное учреждение (частного воспитателя) с указанием адреса и расчетного счета, а также размера месячной платы, и передает заявление управляющему социальными программами.

Компенсация осуществляется по выставлении счета детским учреждением либо самому работнику, либо (при наличии технической возможности) непосредственно учреждению (по согласованию заявителя с управляющим программами) в пределах общей годовой суммы, предусмотренной Планом. Возможны помесечная, ежеквартальная, иная оплата по согласованию сторон.

Примечание, банк ставит своей задачей организацию собственного детского сада (садов) с хорошими условиями содержания и воспитания детей в группах не более 10 человек.

ПЛАН ОТДЫХА

Банк, проявляя заботу о своих сотрудниках, помогает им в организации полноценного отдыха. В этих целях он будет стремиться обзавестись собственной базой отдыха или/и заключать договора на получение мест в домах отдыха, санаторно-оздоровительных учреждениях и на др. формы отдыха, а также помогать работникам в части информации о возможностях проведения отпусков.

Одновременно банк берет на себя значительную долю затрат, требующихся на эти цели.

План предусматривает следующие возможности: раз в пять лет работник имеет право на бесплатный отдых (в доме отдыха, санатории, по

туристической путевке и пр.). При этом банк берет на себя расходы на оплату путевки как на самого работника, так и членов его семьи в пределах установленной общей суммы.

Работник может получать ежегодно (но не в год полной оплаты отпуска) частичную компенсацию своих расходов на путевку, гостиницу, билеты на цели отдыха, размер которой зависит от продолжительности работы в банке.

А именно:

- В2 — 30% ;
- В3 — 35%;
- «• В4 — 40%;
- В5 — 40%.

При этом максимальный размер компенсации на каждый процент не должен превышать 5\$.

Порядок предоставления льгот. Оплата путевок возможна по их представлению работником или по выставленному счету и при наличии в службе УП завизированного руководителем официального заявления на отпуск. Поскольку программа носит целевой характер, банк требует возврата выданных денег при неиспользовании путевки работником (контроль осуществляется документально). Участник Плана вправе использовать до 60% суммы, неиспользованной в данном году, на цели, предусмотренные Планом, в будущем году.

ПЛАНЫ МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Планы льготного медицинского обслуживания ставят целью оказание помощи работникам в поддержании и укреплении их здоровья, а также здоровья членов их семей. «Здоровье работников — капитал фирмы».

В этих целях банк стремится обеспечить работников всем комплексом медицинских услуг высококвалифицированных специалистов на современной технической базе.

В настоящее время планы льготного медицинского обслуживания охватывают программу предупреждения гипертонических заболеваний, комплексного медицинского обслуживания, программу стоматологической помощи.

Программа предупреждения гипертонических заболеваний реализуется полностью из средств банка и распространяется на всех работников с момента трудоустройства в банк. Остальные программы открыты для всех желающих, проработавших на полноремной основе в объединении 1 год и более и строятся на принципах смешанного финансирования.

ПЛАН КОМПЛЕКСНОГО МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Банк предлагает работникам возмещение части их расходов на медицинские цели, в том числе с правом выбора медицинского учреждения или специалиста по своему усмотрению. С учетом большого разброса в тарифах на медицинские услуги и их качества программа отдает предпочтение рекомендованным учреждениям (означенным в приложении к Плану списке), а также устанавливает общий верхний предел возмещения суммарных расходов работнику и иждивенцам (если их участие предусмотрено Планом).

В случае внеплановой медицинской госпитализации возмещается вся сумма медицинских расходов по представленным медицинскими учреждениями счетам в пределах эквивалента 10 тыс. долларов США (но не более 15 тыс. суммарно на протяжении 5 последовательных лет), а также выплачивается ежемесячно дополнительно к предусмотренному законом пособию единовременное пособие в размере 50% должностного оклада за первый полный месяц действия больничного листа и 25% в оставшиеся полные месяцы.

В случае плановой госпитализации общий предел компенсации установлен в следующих размерах (максимальная сумма за год, независимо от числа плановых госпитализаций в году, рублевый эквивалент US):

- 400 — для работников со стажем работы в банке свыше 3 лет и при условии участия в плане не менее 1,5 лет*;
- 200 — для работников со стажем свыше 3 лет и при участии в плане менее 1,5 лет, но более полугода*;
- 150 — для работников со стажем от 1 до 3 лет и при условии участия в плане не менее 1,5 лет*;

- 75 — для работников со стажем от 1 до 3 лет и при условии участия в плане менее 1,5 лет, но более полугода*.

Банк предполагает, что с выслугой работниками 7 лет указанные суммы будут, как минимум, удвоены. Банк будет стремиться пересматривать в сторону увеличения все приведенные выше цифры и по всем категориям работников. Для работников, проработавших в банке 5 лет и более, устанавливаются дополнительные льготы. Для этих категорий служащих (в должности руководителя или специалиста, начиная со старшего) под действие Плана подпадают также их иждивенцы, а именно: супруг (супруга) и дети в возрасте до 16 лет. Если дети работника являются инвалидами, План распространяется на все категории работников с выслугой 5 лет и более, независимо от занимаемой ими должности. По заявлению работника и на усмотрение администрации дети участника Плана могут быть оставлены в Плате и по достижении 16-летнего возраста при продолжении ими очного образования (до 21 года включительно) или при сохранении инвалидности.

Порядок участия в Плате. Программа реализуется в отделе УП управляющим социальными программами. Чтобы стать участником, служащий должен заполнить и подписать специальную форму (а также оплатить вступительный взнос в размере, эквивалентном 5\$. (Сумма будет удержана из зарплаты за первый полный месяц после даты подписания.) Ежемесячно бухгалтерия удерживает сумму, эквивалентную 1\$. Право на компенсации возникает по истечении 3 полных месяцев по подписании контракта.

Управляющий социальными программами объявляет ежегодно время проведения подписки на участие в Программе.

Порядок оплаты. Расходы оплачиваются по предъявлении работником копии счета медицинского учреждения (специалиста) управляющему социальными программами. Оплата производится при соблюдении названных условий и в пределах указанных сумм бухгалтерией в первую выплату («аванс» или «получка») по прошествии 10 дней с даты представления.

Участники Плана получают полную компенсацию расходов в размере до предусмотренного максимума в случае госпитализации (при платном характере лечения). При госпитализации, не преду-

смаатривающей оплаты, работникам на усмотрение администрации может быть оказана материальную помощь из средств, предусмотренных Планом.

Примечание. В последующем программа будет перестроена на основе принципов страховой медицины, но с сохранением перечисленных льгот и основных принципов построения.

ПРОГРАММА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ГИПЕРТОНИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЙ

Чтобы уберечь работников банка от одного из распространенных заболеваний, в том числе в среде банковских служащих, банк осуществляет комплекс мер по профилактике гипертонических заболеваний. Программа открыта для всех работников начиная с момента поступления на фирму и осуществляется полностью за счет фирмы. Всю необходимую информацию работник может получить у управляющего социальными программами.

Банк имеет договора с ведущими специалистами по сердечно-сосудистым заболеваниям на предмет систематического обследования и лечения работников банка. Работник, чтобы стать участником программы, должен подписать форму договора. В договоре констатируется право работника на обслуживание за счет фирмы указанным в документе врачом-терапевтом или врачом-специалистом, на проведение необходимой диспансеризации и анализов. При этом работник обязуется проходить лечение и регулярное обследование у рекомендованного врача, соблюдать его предписания.

В целях облегчения контроля работниками за своим самочувствием, предотвращения гипертонических заболеваний банком закуплены и находятся непосредственно в помещениях банка тонометры.

ПЛАН СТРАХОВАНИЯ ПО СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ

Банк предлагает План страхования по стоматологической помощи. В первое время он может функционировать как План компенсации расходов на лечение зубов и протезирование.

Участником программы может быть каждый постоянный работник, проработавший в банке год и более и выбравший этот План в составе индивидуального набора льгот. Для работников, поступающих на должности, в обязанности которых входит обслуживание клиентуры и осуществление внешних связей, участие в программе возможно с момента поступления в банк.

При этом при «компенсационном» варианте банк оплачивает стоимость лечения полностью, а стоимость протезирования зубов в следующей пропорции, но не свыше 1,5 тыс. рублей год и 2 тыс. в 3 года. Размер участия банка в страховых взносах (либо соответственно компенсации расходов на протезирование зубов) установлен в следующем проценте в зависимости от продолжительности работы служащего в банке:

В1 — 30%,

82 — 50% (при выслуге от 3 до 5 лет),

83 — 70% (при выслуге от 5 до 7 лет),

84 — 80%,

85 — 90% (за исключением, возможно, наиболее дорогих видов протезирования)

Порядок предоставления льготы

В случае официального включения этого Плана в состав набора индивидуальных льгот работника последний может получить компенсацию затрат на лечение зубов, представив управляющему социальными программами счет медицинского учреждения (врача), заверенный надлежащим образом. Управляющий программами передает проверенный счет к оплате через кассу.

Оплата производится в установленном порядке раз в месяц (квартал). При расходах свыше 100 рублей [другая цифра] требуется предварительное согласование оплаты (включая возможность предоплаты) с управляющим социальными программами.

ПЛАН ОКАЗАНИЯ ПОДДЕРЖКИ РАБОТНИКАМ В ПОЛУЧЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ и ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ

Важной социальной льготой, стимулирующей творческий рост и развитие работников, является помощь фирмы в приобретении образо-

вания и повышении квалификации. Фирма оплачивает полностью программы, вытекающие из производственных планов повышения квалификации, осуществляемые по распоряжению администрации.

Банк может предоставить работнику в порядке поощрения и помощи в развитии карьеры льготы в виде оплаты вузовских программ обучения и других дорогостоящих программ (как-то: изучение иностранного языка, предпринимательства и управления), в том числе в полном размере, при соблюдении ряда условий. План предоставляет работнику возможность повышения квалификации раз в пять лет с отрывом от производства и, плюс к этому, раз в два года без отрыва от производства. Отсчет идет с начала календарного года следующего за годом трудоустройства.

На усмотрение администрации может быть дано разрешение на обучение до истечения обусловленного полного срока. Но исключение не распространяется на обучение с отрывом от производства в течение первого года службы. Оплаченная банком часть стоимости программ, предоставляемых работнику до истечения срока, не должна превышать 1/3 от общей разрешенной суммы, продолжительность обучения с отрывом от производства до истечения обусловленного срока не должна превышать недели.

Повышение квалификации в рамках непосредственной специальности оплачивается в полном объеме, в сферах, смежных с его специальностью, — в размере до 80% стоимости обучения, но не более 3 тыс. рублей [другая цифра] за два года. При этом во всех случаях работник должен получить предварительное одобрение администрацией своего участия в программе.

Планом предусмотрена возможность получения работником с помощью фирмы высшего образования (первого или второго). Работник может получить только одно образование с использованием средств банка и при условии, что отработал в банке не менее 5 лет и имеет ходатайство начальника отдела.

Порядок участия в Плане

Для участия в программе повышения квалификации работник, имеющий право на обучение в данный интервал времени, должен предварительно согласовать с непосредственным руководителем сроки обучения. Он подает письменное заявление с указанием программы обуче-

ния, сроков, характера выпускного документа (свидетельство, диплом), присваиваемой квалификации и порядка получения документа (защита диплома, экзамены, собеседование).

Также должны быть указаны стоимость обучения и адресные данные (почтовый адрес, контактный телефон). Заявитель указывает точный перечень рабочих дней или рабочих часов, на которые требуется освобождение от работы, и дату последнего участия в программе обучения в рамках Плана.

Руководитель дает свою оценку с точки зрения полезности данного курса для работника и возможности предоставить на указанные дни (часы) освобождение от работы. В случае несогласия руководителя на освобождение работника в указанные в заявлении сроки и при периодичности курсов он согласовывает с работником реальные сроки, которые указываются дополнительно в этом заявлении. Заявление с положительной визой руководителя с первоначальной или измененной согласованной датой передается в службу УП, управляющему программами обучения для принятия решения и технического обеспечения. В случае отрицательной визы работник может отказаться от данной программы обучения или вправе передать заявление с отрицательной резолюцией управляющему программами обучения. В последнем случае это означает, что вопрос будет рассмотрен повторно с участием непосредственного и вышестоящего руководителя и службы УП. При положительном решении вопроса инспектор службы УП ставит работника в известность о возможности предоставления обучения. Служба совместно с руководителем определяет степень соответствия программы обучения специализации работника и перечисляемую за счет банка сумму. Банк переводит требуемую плату на счет учебного центра (если сумма превышает установленный уровень, разница вносится работником в кассу).

Предусматривается, что банк через управляющего программами обучения согласовывает тематику дипломных (курсовых) работ со слушателем курсов в интересах оказания помощи работнику в его карьерных планах и решения практических вопросов улучшения деятельности банка. При необходимости в этих целях выделяется в помощь слушателю опытный специалист (руководитель) банка.

Для участия в программе получения высшего образования работник должен получить одобрение администрации. Учебная программа представляется на рассмотрение администрации (непосредственный руководитель на уровне начальника отдела) и управляющего программами обучения, которые анализируют ее характер, стоимостные и прочие параметры. Если программа не соответствует текущим и перспективным потребностям компании, а также карьерным целям работника, предложение может быть отклонено.

В случае официального одобрения программы банк заключает со своим работником контракт. Контракт предусматривает, с одной стороны, что работник будет добросовестно без академических задолженностей учиться и по окончании полного курса обучения останется работать в банке, как минимум, еще на два года. В ходе обучения студент согласовывает тематику дипломной работы с администрацией банка и проходит производственную практику в банке. С другой стороны, фирма обязуется предоставить согласованные благоприятные условия для занятий (в частности, оговаривается количество свободных дней и часов в неделю, а также на период сессии, предоставляемых администрацией работнику в случае обучения без отрыва от производства) и кредитовать программу обучения в объеме предусмотренной вузом платы за обучение, а также, возможно, дополнительных расходов на учебники и др.

Кредит погашается работником, обучавшимся за счет фирмы, на следующих условиях: общая сумма кредита с процентами из расчета 10% [другая цифра] годовых. Кредит подлежит безусловному полному возврату при отчислении из вуза и при уходе с фирмы до истечения двух лет после окончания программы.

Банк предоставляет льготу в виде списания части задолженности работнику, продолжающему службу в банке на полновременной работе:

по прошествии двух лет после окончания вуза — 20% общей задолженности;

трех лет — 30%;

десяти лет — 100%.

Оставшаяся часть вносится работником при увольнении с фирмы.

ПЛАН СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ

Работники банка, занятые полный рабочий день, имеют возможность льготного страхования жизни с момента поступления в организацию.

Для получения страховки работник обязан заполнить специальную форму, указав лицо, получающее страховую сумму. Максимальная сумма страховки ограничена 20 тыс. рублей [другая цифра]. При этом работник оплачивает лишь 10% стоимости страховки, остальную часть взноса вносит банк.

Договор о страховании жизни вступает в силу ровно через месяц со дня заполнения бланка (это время требуется банку для полного оформления документов в страховой фирме) после внесения работником первого страхового платежа.

В случае смерти служащего специалист службы УП должен установить контакт с лицом, указанным в страховке, помочь ему в заполнении бланка запроса на получение страховой суммы.

В крупных капиталистических фирмах сегодня становится общей практикой медицинское страхование работников. «Здоровье работников — капитал фирмы». Тем более что в силу высокой стоимости медицинских услуг этот фактор является серьезным источником чувства социальной незащищенности. При этом существуют как системы, где фирма сама занимается созданием соответствующих фондов и организацией хмедобслуживания, договариваясь непосредственно с медицинскими учреждениями, так и более употребительное, когда фирма заключает контракт с фирмой медицинского страхования, перечисляя ей лишь определенные взносы, что при минимальных затратах в ряде случаев позволяет (вариант 1 — в рамках рекомендованных банком медицинских учреждений и специалистов, вариант 2 — по выбору работника) сократить пропуски по болезни и значительно сократить выплаты из фондов соцстрахования и других.

Предлагается в каждом из городов, где расположены учреждения банка, заключить договор с хорошим специалистом по сердечно-сосудистым заболеваниям на предмет систематического обследования и лечения работников банка.

Помимо этого необходимы элементарные приборы контроля самочувствия работников (тонометры) непосредственно в помещениях банка, что при минимальных затратах в ряде случаев предотвратит появление хронических заболеваний.

В нашей стране при развитой системе государственного здравоохранения проблема поддержания здоровья работников существует прежде всего из-за низкого качества этих услуг. Также необходимо готовиться к перспективе перехода на страховое здравоохранение.

Поэтому план медицинского страхования должен обязательно быть в пакете социальных льгот, но вводиться постепенно. Если будет найдена достаточно солидная фирма, организующая предоставление медицинских услуг, то возможно заключение договора на обслуживание. Представляется, что на первом этапе комплексное медицинское обслуживание может быть ограничено высшим руководством банка. По мере насыщения рынка таких услуг и накопления опыта работы по данной системе они могут быть распространены на более широкий круг работников.

В этом же ряду профилактики заболеваний и поддержания здоровья — стимулирование работодателем занятий спортом и физкультурой, оздоровительные мероприятия. Наиболее целесообразная форма — аренда помещений физкультурно — оздоровительных комплексов в удобные для занятий часы, либо оплата абонементов работникам банка (возможно ограничение — «только в случае регулярных занятий») — полностью или в пределах фиксированной на год суммы.

Целесообразно установить долевое финансирование программы с участием средств самих работников (до 70%), дифференцированно в зависимости от категории и стажа работы. В качестве переходной меры может быть рекомендовано для всех сотрудников разрешение на компенсацию части медицинских расходов на посещение платных поликлиник или частнопрактикующих врачей (самими работниками или их родственниками) в фиксированной сумме (дифференцированной по стажу работы, скажем от 300 до 1000 рублей/год). Также может быть предусмотрено обязательное оказание материальной помощи работникам в случае госпитализации их самих или ближайших родственников.

ПЛАН ДОБРОВОЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ*

Служащие банка имеют уникальную возможность накопления дополнительных значительных денежных средств и их защиты от инфляции и обесценения в период экономической нестабильности.

Эти возможности обеспечиваются предоставлением (передачей) работникам прав на часть собственности объединения (в форме обыкновенных акций) на основе продажи по пониженной цене с дотацией из текущей прибыли банка. Право на участие в Плане предоставлено всем (постоянным) работникам организации» [вариант: «и занятым банковской деятельностью»]. Такое право наступает по истечении года с начала работы в банке (входящих в него организациях) и сохраняется на протяжении всей последующей трудовой деятельности.

По истечении очередного года выслуги работник имеет право приобрести дополнительный пакет сертификатов банка на льготных условиях. При этом с увеличением трудового стажа объединение увеличивает квоту работника. Размер ежегодной квоты раскрыт в таблице.

План добровольных инвестиций предоставляет служащим банка практичный и удобный способ инвестирования части своего текущего дохода с целью достижения каких-либо личных целей, как-то: накопление средств на оплату высшего образования детей, покупку жилья, на увеличение пенсии и т.п.

Суть Плана состоит в возможности приобретения акций банка его работниками к общему интересу работников и банка. Для работников выгода обеспечивается льготным (за часть номинальной стоимости) порядком инвестирования личных денежных средств на приобретение сертификатов банка, гарантирующих право на акции. Для банка выгода состоит в повышении степени заинтересованности работников в успехе банка.

Содержание Плана. Конкретное участие в Плане реализуется работниками следующим образом: работник банка, становясь участником Плана, получает возможность приобрести именные сертификаты, дающие право на ежегодную покупку определенного количества тысячерублевых акций банка.

При покупке работник уплачивает 40% номинальной стоимости акции, а оставшиеся погашаются банком в течение 3 лет из расчета 30% годовых со всей суммы **.

После трех лет со дня покупки сертификата работник обменивает его на то количество обыкновенных акций, которое указано в сертификате, или получает денежную сумму в размере номинальной стоимости.

Квоты добровольных инвестиций. Размеры годовых вкладов работников зависят от стажа и места работы в банке и определяются согласно таблицы «Группа и категория работника».

	B1	B2	B3	BIV	BV
A1	-	15	25	40	55
A2	-	15	20	25	30
A3	-	7	15	20	25
A4	-	3	7	10	15

В таблице приведены максимальное количество тысячерублевых акций, на которые может ежегодно приобретать сертификаты работник.

A1 — руководители высшего уровня управления.

A2 — руководители среднего уровня управления.

A3 — руководители низшего уровня управления и работники, выполняющие важные функции.

A4 — рядовые работники и работники вспомогательных служб (до зам. нач. секторов включительно).

ПЛАН ДОБРОВОЛЬНЫХ НАКОПЛЕНИЙ

План добровольных накоплений предоставляет служащим банка удобный способ накопления денежных средств для увеличения пенсии или других целей по их выбору. Участником Плана может быть любой работник фирмы с момента поступления на работу.

Содержание плана. Работники имеют право направлять на накопительные счета часть своей заработной платы (от 1 до 10%). На каждый рубль, вложенный работником, банк добавляет свои 50 копеек на накопительный счет, который он открывает на имя работника.

Из средств, внесенных работником и добавленных банком, образуется денежный Фонд. Средства инвестируются в ценные бумаги различных промышленных, страховых, банковских, иных предприятий, государственные бумаги в целях извлечения дохода и увеличения Фонда.

Ежегодно работнику выплачивается [усредненный] доход с этих ценных бумаг.

Работник имеет право на получение льгот и выплат полностью, если он: выходит на пенсию на условиях Плана пенсионного обеспечения банка; призывается на военную службу сроком не менее, чем на 1,5 года; прекращает работу в связи с полной утратой трудоспособности.

Если стаж работы в банке составил 10 полных лет.

Равным образом, работник может сохранить и в этих случаях свое участие на прежних условиях.

Участие в Плате оформляется соответствующим договором, который вступает в силу с даты его подписания работником. В договоре работник делает распоряжение отчислять ежемесячно фиксированный процент зарплаты (в рамках указанной вилки) в Фонд добровольных накоплений.

Работник, который выходит из Плана добровольно или уходит из организации по основаниям, не предусмотренным списком на получение выплат в полном объеме, получает 70% средств, накопленных на счете работника. (Ближайшая круглая цифра, перекрывающая долю собственных средств работника в накоплении.)

Для категорий В3 и В4 причитающаяся в этом случае часть средств на счете, открытом на его имя, составит соответственно 75% и 90%.

Предусмотрено, что работник может 1) Добровольно прекратить членство в ПДН или 2) взять часть своего накопления «по личным обстоятельствам». В первом случае работник может вступить в ПДН лишь заново. Во втором случае членство не прекращается, работник указывает в заявлении долю накопления, которую он хотел бы воспользоваться (но не превышающей 70%), и срок возврата денег (могут быть предусмотрены интервалы от 0,5 до 3 лет, например).

На период изъятия работником средств со своего счета по «личным обстоятельствам» доход на эту сумму не начисляется. При невозврате в срок взятых со счета средств типовой договор может предусматривать списание фиксированного процента с оставшейся суммы и предельный срок просрочки, по истечении которого работник автоматически лишается членства в ПДН.

Операции с данными средствами осуществляются специалистами по проблемам инвестирования. Банком установлены жесткие правила работы специалистов в интересах гарантии сохранности средств работников и ограничения риска. Участники Плана избирают контрольную комиссию Фонда, обязанностью которой является контроль за правильностью и эффективностью операций со средствами Фонда, проверка ежегодного отчета, составляемого специалистами, осуществляющими операции, подготовка ежегодного собрания участников Плана, которое является законодательным органом Фонда.

В связи с ограниченными возможностями банка по оперативному управлению социальными программами, а также имея в виду, что основной формой вознаграждения должна являться оплата по труду, а не выплаты соцстраха и соцобеспечение, и с учетом более справедливого распределения выплат банк ограничивает участие каждого работника, имеющего право на льготы, несколькими планами социального страхования и обеспечения.

Каждый работник имеет право по своему выбору из полного списка программ (планов) определить программы, в которых он будет участвовать. Количество предстоит определить после расчета затрат по программам, очевидно речь может идти примерно о трех планах (при наличии достаточных финансовых ресурсов лучше пойти по пути поднятия верхней суммы разрешенных затрат по каждой из программ, так как участие в большем числе программ при тех же затратах на собственно программу потребует дополнительных административных расходов).

Руководителям банка разрешено участие в четырех планах. (Либо речь может идти о «трех планах, не считая плана добро-

вольных инвестиций», который можно интерпретировать как форму стимулирования руководителей по долгосрочным результатам их деятельности.)

Такой вариант введения дифференциации представляется более приемлемым, чем дифференциация по признаку должностной иерархии в рамках каждой программы.

Затраты на реализацию данного пакета могут ориентировочно составить до 20% от фонда основной заработной платы с последующим запрограммированным ростом по мере возрастания среднего стажа работы сотрудников в банке. Вместе с тем администрация оставляет за собой возможности регулирования верхних пределов сумм компенсаций в рамках каждой программы, следовательно, и корректировки стоимости программ с учетом как финансового положения банка, так и реального роста стоимости жизни и услуг по программам в текущих ценах.

Разработка программ возможна в двух вариантах: банк либо ограничивает свое участие денежным вкладом, компенсацией затрат работника согласно условий Плана, либо непосредственно организует обслуживание работника на собственной материальной базе (или заключив на продолжительное время договор с обслуживающей организацией). Во втором варианте могут быть достигнуты преимущества с точки зрения затрат в расчете на полезный эффект и гарантии качества услуг, но непосредственное осуществление программ требует очень серьезных организационных усилий, а также в случае создания собственной материальной базы также и начальных вложений средств. Поэтому по каждой конкретной программе необходимо рассматривать возможности организации по второму варианту.

При использовании первого варианта по всем программам есть возможность ограничиться созданием небольшого подразделения из управляющего социальными программами с аппаратом из одного специалиста и вспомогательного(ых) работников).

Основной объем технической работы связан с денежными расчетами по нескольким программам на каждого работника,

учетом предоставленных льгот и обоснованности заявок. Поэтому с самого начала работа должна строиться на базе компьютерного банка данных и автоматизированных расчетов.

При использовании второго варианта подразделение социальных программ будет включать в себя также несколько организаторов, курирующих ту или иную программу (группу программ). Данное подразделение входит административно в службу людских ресурсов.

Последовательность ввода в действие программ с учетом сложности разработки и управления соответствующими программами, материальных возможностей, эффективности расходования средств банка, может иметь на первом этапе следующий вид:

1. План льготного кредитования сотрудников.
2. Система планов медицинского страхования и обслуживания.
3. План финансирования сотрудников, предусматривающий программы: содержания детей сотрудников в дошкольных учреждениях; организации отдыха; получения образования.

Администрация банка считает важным направлением своей кадровой политики базовое социальное страхование постоянных сотрудников и реализацию прав участия сотрудников в полученных совместными усилиями материальных результатах. Исходя из этого и по мере накопления опыта соответствующими службами, банк будет расширять набор социальных программ, создавая возможности для более полного удовлетворения социальных потребностей и повышения уровня защищенности. В частности, на последующих этапах предполагается дополнить имеющийся перечень программ планами страхования жизни, добровольных накоплений, дополнительного пенсионного обеспечения.

Порядок ввода должен учитывать приоритеты, определяемые высшим руководством объединения.

План добровольных инвестиций способен обеспечить наиболее тесную увязку интересов работников с интересами и

общим успехом деятельности банка и тем самым способствовать эффективности. Разработка и управление программой достаточно просты. Банк мобилизует значительные денежные средства своих работников. План позволяет работникам удовлетворять различные потребности за счет накопленных средств, защищенных от инфляции и обесценения (при стабильной работе объединения) — то есть служит надежной социальной защитой.

План содержания детей в детских дошкольных учреждениях следует рассматривать в аспекте создания более благоприятных условий для эффективного труда работников объединения (в большей степени женщин), а также снижения потерь, вызванных повышенной текучестью рабочей силы и абсентеизмом (пропусками по больничным листам, выдаваемым «по уходу за ребенком»). При компенсационном варианте он отличается простотой управления.

План организации отдыха также характеризуется простотой в управлении и оказывает прямое воздействие на восстановление сил работников, на психологический климат в организации и др.

Система планов медицинского страхования и обслуживания представляется одной из наиболее приоритетных. Они весьма привлекательны для огромного большинства работников и достаточно эффективны экономически в части сокращения социально-экономических потерь, происходящих на производстве вследствие общих и профессиональных заболеваний и текучести. По оценкам, выполненным как в американской, так и российской промышленности, эти потери достигают весьма значительных величин. Вместе с тем комплексные медицинские планы сложны в управлении и потребуют (при условии достаточно полной компенсации) весьма крупных вложений на их поддержание.

Более эффективный вариант — вариант «обслуживания», при котором организация не ограничивается компенсацией затрат работника, но непосредственно организует врачебную помощь на качественном уровне.

Проблема осложняется неразвитостью сети медицинских страховых учреждений, берущих на себя организацию врачебной помощи на базе сети медицинских учреждений различного типа и расчеты с ними (с построением отношений с клиентурой на условиях страховых взносов). Тем не менее задача подготовки к такого рода планам весьма актуальна, в том числе и в связи с общим переходом здравоохранения на принципы страховой медицины.

Необходимо предвидеть вероятность начала резкого роста цен на медицинские услуги в скором времени. В этой связи следует рассмотреть различные варианты организации программ (в том числе с поиском надежного партнера — медицинского страхового учреждения, либо с более непосредственной вовлеченностью в страховую медицинский бизнес, либо с непосредственным заключением договоров с медицинскими учреждениями по выбору специалистов организации).

Система планов должна включать программы различной стоимости, от простых и дешевых (которые тем не менее способны принести немалый экономический эффект) до сложных дорогостоящих программ. А именно: представляется возможным рассмотреть возможность введения Плана предупреждения гипертонических заболеваний, комплексного медицинского обслуживания, стоматологической помощи. Очевидно, целесообразно их поэтапное введение. При этом программы профилактики гипертонических заболеваний и стоматологической помощи могут быть введены одними из первых.

План предоставления образования за счет фирмы, если говорить о системе высшего образования, достаточно дорогостоящ при наличии риска потери работника, получившего образование за счет фирмы.

Но при определенных условиях План может служить мощным фактором привлечения наиболее перспективных работников с высоким творческим потенциалом. Важно сохранить за организацией право выбора программ обучения, оплачиваемых с привлечением средств фирмы (и с разным уровнем долевого участия). Требуются определенные гарантии от по-

тери средств организацией, каковой является контрактная форма построения отношений с работником по поводу кредитования обучения.

План дополнительного пенсионного обеспечения представляет эффективную социальную защиту, но интерес к этому Плану проявляется в разной мере. В большей степени он присущ работникам старших возрастных категорий, его экономические последствия для работодателя более опосредованы. План, наряду с медицинским, один из самых дорогостоящих и сложных в управлении. Последствия его принятия (в части финансовых обязательств организации) будут весьма продолжительны во времени. По этой причине План требует тщательных просчетов и подготовки. В то же время, это важная социальная льгота, которую работник учитывает, в частности, принимая решение о выборе места работы.

План страхования жизни. План предоставляет возможность социальной защиты родственников работника в случае его смерти. Он требует минимальных усилий на управление, в то же время эффект на мотивацию также не может быть большим.

План добровольных накоплений. План имеет достаточно универсальное назначение. Накопленные денежные средства могут быть израсходованы работником на различные цели. В этом смысле План привлекателен для самых различных категорий работников и служит серьезной социальной гарантией и защитой. Он содержит ряд преимуществ Плана добровольных инвестиций за исключением тесной увязки размера выплат по Плану с успехом работы организации (котировкой акций). Управление Планом осуществляется в форме специального Фонда и предполагает постоянное участие профессионалов в операциях, связанных с инвестированием накопленных средств.

В силу этой сложности, при всех достоинствах Плана, его введение может быть отложено до более позднего времени.

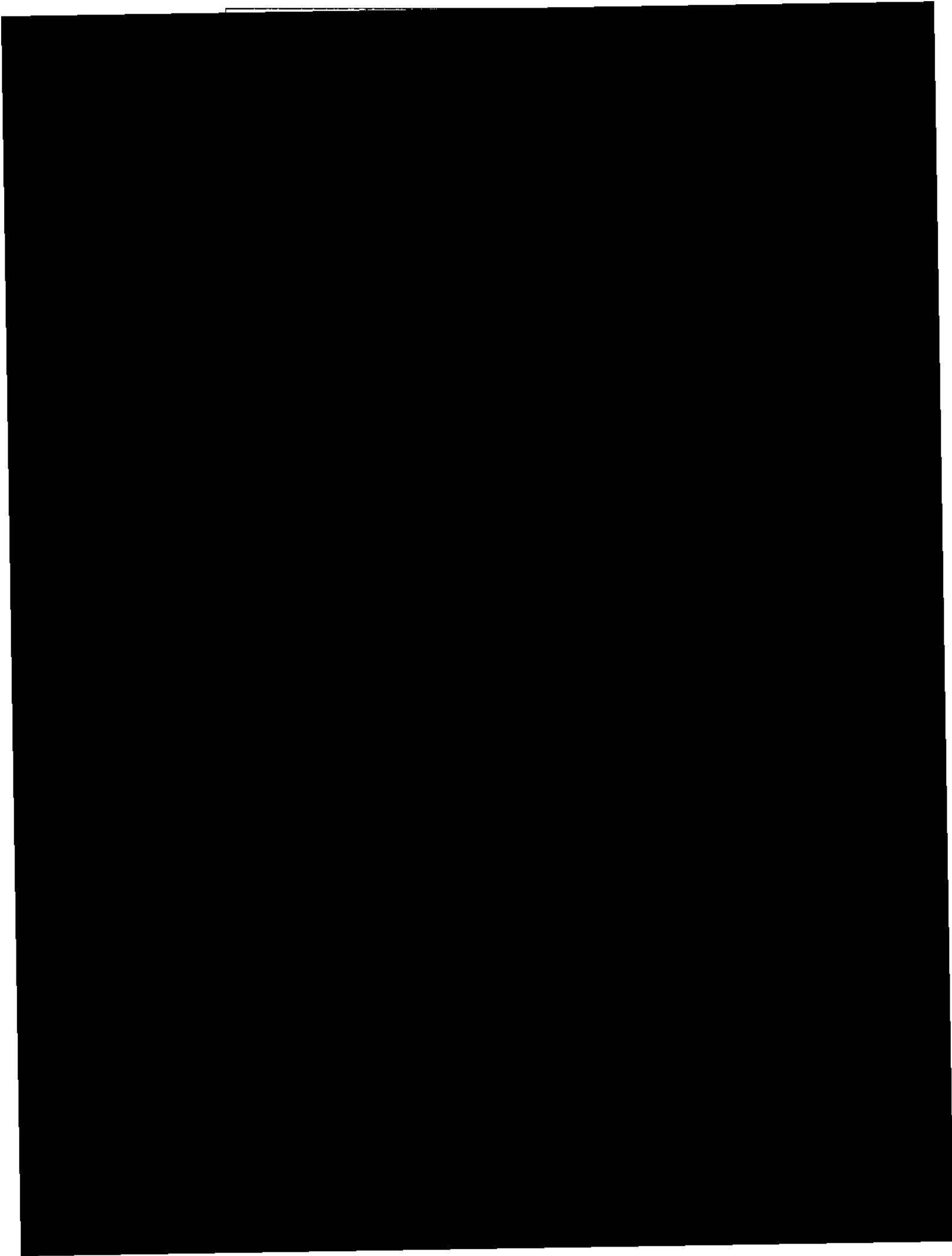
Нефинансовые вознаграждения

Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими — нематериальными (нефинансовыми) — категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме (табл. 8).

Таблица 8

Структура процесса признания заслуг работников

Задачи признания	Формы признания и оценки труда				
Признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, с целью дальнейшего стимулирования их творческой деятельности	Материальная компенсация	Денежные вознаграждения	Общественное признание отдельной личности	Общественное признание деятельности группы	Личное признание начальства
Демонстрация отношения руководства к высоким результатам труда	Комиссионные вознаграждения	Высокорезультативное руководство	Продвижение по службе	Статья с информацией, бюллетень с фотографией сотрудников	Благодарность
Извлечение из процесса признания максимального эффекта путем популяризации результатов труда отдельных работников, получивших признание	Сдельная оплата труда Покупка акций работниками предприятия	Инженерные или научные достижения Разработка новых концепций	Поездки на предприятия заказчика Ценные подарки	Предоставление информации о достигнутых результатах высшему руководству	Письмо на дом сотруднику



доставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все меры, ведущие к изменению технической оснащённости рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом — из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент (система кафетерия).

Пример программ нематериальных поощрений крупного коммерческого банка приведен ниже.

ПРОГРАММЫ ПООЩРЕНИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1. «ОБРАЗЕЦ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ» — программа, отражающая традицию отмечать сотрудников, которые наиболее полно используют основополагающие принципы деятельности, или «Правила игры» (Rules of the Road) компании.

ЦЕЛЬ

- Определить сотрудников, которые придерживаются в своей работе самых высоких стандартов.

ДОСТОИНСТВА

- Сотрудники четко представляют, чем мы занимаемся.
- Укрепляется приверженность сотрудников задачам и принципам работы банка.
- Поощряется правильное поведение.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Раз в год мы отмечаем сотрудников, день ото дня демонстрирующих правильный стиль работы. Каждое подразделение имеет право выбрать несколько претендентов, однако их максимальное число зависит от численности подразделения.

Победители награждаются на торжественной церемонии в честь очередной годовщины банка. Линейные менеджеры должны представить победителей, описать их достижения и привести примеры их надлежащего поведения.

Имена победителей должны быть представлены на информационных стендах и опубликованы в Информационном бюллетене компании.

Победители получают Сертификаты «Образец для подражания», а также специальные ценные подарки, которые могут от года к году меняться.

КРУГ ПРЕТЕНДЕНТОВ

Каждый сотрудник банка вне зависимости от его/ее уровня или должности может получить данное звание.

КРИТЕРИИ ДЛЯ ВЫДВИЖЕНИЯ НОМИНАНТОВ

Линейные менеджеры должны выбирать тех сотрудников, которые изо дня в день демонстрируют надлежащий стиль работы, исполняя одно из «Правил игры»:

- стремиться к успеху в каждом регионе;
- действовать сегодня, сейчас добиваться результатов;
- ставить цели, стремиться к их достижению, побеждать;
- уважать друг друга.

ПРОЦЕСС ВЫДВИЖЕНИЯ ПРЕТЕНДЕНТОВ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Главы служб, менеджеры отделений в регионах и директор банка принимают решения на основании рекомендаций линейных менеджеров.

Заявления на выдвижение кандидатов должны быть заполнены и отправлены в местные отделы персонала не позднее 1 марта.

ДАТА НАЧАЛА ПРОГРАММЫ — 1 ДЕКАБРЯ XXXX ГОДА

Заявление на выдвижение кандидатов на звание «Образец для подражания»

Правило №1: стремиться к успеху в каждом регионе

- Борьба за каждый рынок.
- Активно участвовать в жизни общества.
- Быть предприимчивым.
- Знать нужды и качественно обслуживать каждого клиента.

Имя соискателя:

Должность:

Бизнес-единица:

Место:

Стаж в банке:

Какие действия данного человека позволяют признать его «настоящим борцом» в соответствии с

Каково соотношение его/ее финансовых показателей по отношению к плану на год?

Объем:

МС:

Расходы:

Прибыль: _____

Что еще вы хотели бы сообщить о данном человеке? _____

Правило №2: действовать сегодня, сейчас; добиваться результатов

- Помнить о времени.
- Не откладывать на завтра.
- Решать все сегодня.
- Успех всех базируется на энтузиазме каждого.

Имя соискателя:

Должность:

Бизнес-юнит:

Место:

Стаж в компании:

Какие действия данного человека позволяют признать его «настоящим борцом» в соответствии с приведенным выше правилом?

Каково соотношение его/ее финансовых показателей по отношению к плану

Объем:

Расходы:

Прибыль:

Что еще вы хотели бы сообщить о данном человеке?

Правило №3: ставить цели; стремиться к их достижению; побеждать

Каждый имеет четкие цели.

Достигать целей и развивать успех.

Расставлять приоритеты, сосредоточиваться на главном, упрощать.

Личная ответственность за результаты.

Не искать оправданий.

Имя соискателя:

Должность:

Бизнес-юнит:

Место:

Стаж в Банке:

Какие действия данного человека позволяют признать его «настоящим борцом» в соответствии с приведенным выше правилом?

Каково соотношение его/ее финансовых показателей по отношению к плану на год?

Объем:

Расходы:

Прибыль:

Что еще вы хотели бы сообщить о данном человеке?

Правило №4: уважать друг друга

- Относиться ко всем справедливо.
- Быть честным и принципиальным.
- Уважать каждого.

Имя соискателя:

Должность:

Бизнес-единица:

Место:

Стаж в банке:

Какие действия данного человека позволяют признать его «настоящим борцом» в соответствии с приведенным выше правилом?

Каково соотношение его/ее финансовых показателей по отношению к плану на год?

Объем:

Расходы:

Прибыль:

Что еще вы хотели бы сообщить о данном человеке?

2. Соотношение чистой прибыли до налогообложения и плана
коэффициент значимости «2».

ДАТА НАЧАЛА ПРОГРАММЫ - 1 ЯНВАРЯ ХХХХ ГОДА

Литература

1. *Алавердов А.Р.* Управление персоналом в коммерческом банке. М:СОМИНТЭК, 1997.
2. Банковское дело / Под ред. О.И.Лаврушина. М: Страхование товарищество «РоСТО», 1992.
3. Банковское дело: Справочное пособие. М.: «Экономика», 1994.
4. *Бусыгин А.В.* Предпринимательство: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1997.
5. *Виханский О.С, Наумов А.Р.* Менеджмент: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995.
6. *Волгина О.Н.* Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций. М.: Изд-во «Экзамен», 2002.
7. *Голубович А.Д., Ситнин А.В., Хенкин Б.Л., Самоукина И.В.* — Управление Банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. М.: АО МЕНАТЕП-Информ, 1995.
8. *Маркова О.М., Сахарова Л.С, Сидоров В.Н.* Коммерческие банки и их операции. М.: ЮНИТИ, 1995.
9. *Одегов ЮТ., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник. М.: Финстатинформ, 1997.
10. *Одегов ЮТ., Никонова Т.В., Безделов Д.А.* Управление персоналом банка: Учебное пособие. М.: Изд-во РЭА им. Г.В.Плеханова, 1996.
11. Основы банковского менеджмента. Под ред. Лаврушина О.И. - М: ИНФРА-М, 1995.

Одегов Юрий Геннадьевич
Никонова Татьяна Васильевна
Безделов Дмитрий Александрович

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Издательство «ЭКЗАМЕН»

ИД №05518 от 01.08.01

Гигиенический сертификат
№ 77.99.02.953.Д.005320.08.04 от 12.08.2004 г.

Редактор *В.И.Осинов*
Корректор *А.В.Полякова*
Компьютерный дизайн *И.Р.Захаркина*
Компьютерная верстка *А.В.Горлов, Н.Э.Хрущева*

105066, Москва, ул. Александра Лукьянова, д. 4, стр. 1.
www.examen.biz
E-mail: по общим вопросам: info@examen.biz;
по вопросам реализации: sale@examen.biz
тел./факс 263-96-60

Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2; 953004 — книги, брошюры,
литература научная и производственная

Текст отпечатан с диапозитивов
в ОАО «Владимирская книжная типография»
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7

Качество печати соответствует
качеству предоставленных диапозитивов

По вопросам реализации обращаться по тел.: 263-96-60