

А.Р.АЛАВЕРДОВ

Организация управления персоналом современного российского банка



ИЗДАТЕЛЬСКАЯ группа «БДЦ-пресс»

А. Р. Алавердов

Организация управления персоналом современного российского банка

2-е издание, переработанное и дополненное

Издательская группа «БДЦ-пресс»
Москва • 2003

Алавердов **А.Р.** **Организация управления персоналом современного российского банка.** 2-е издание, переработанное и дополненное. — М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. — 320 с.

ISBN 5-93306-034-8

Книга посвящена проблеме организации управления кадровым направлением деятельности коммерческого банка с учетом специфики современных отечественных условий. Наряду с «теоретическим блоком» содержит практические рекомендации по разработке и внедрению комплексной системы управления персоналом. Последние учитывают как имеющийся в рассматриваемой области зарубежный опыт, так и современные особенности отечественного рынка труда. Особое внимание уделяется решению наиболее «болезненных» вопросов кадрового обеспечения деятельности российских банков, в частности — оперативному регулированию численности персонала, повышению его квалификационного уровня, оплате труда. Некоторые цели кадровой стратегии и принципиальные подходы к их практической реализации изложены на вариантной основе, с дифференциацией в зависимости от типа конкретной кредитной организации.

Предназначается специалистам кадровых служб коммерческих банков, а также менеджерам любого уровня. Может использоваться в качестве учебного пособия для студентов экономических вузов, слушателей школ бизнеса и курсов повышения квалификации, обучающихся по специальности «Финансы и кредит» (специализация «Банковское дело»).

© Алавердов А.Р., 2003

© Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003

Редактор *Л.В. Филимонова*

Корректор *С.Д. Швед*

Верстка *Е.Д. Воронцовой*

Ответственный за выпуск *Г.Н. Морозова*

Подписано в печать 29.04.2003 Формат 60х90^{1/16}. Тираж 1500 экз.

Усл. печ. л. 20. Заказ №12

Издательская группа «БДЦ-пресс»

125008, г. Москва, ул. Б. Академическая, д. 39

Тел./факс: (095) 101-2334 (многоканальный), 933-8137

[Http://www.bdc.ru](http://www.bdc.ru); e-mail: info@bdc.ru

ISBN 593306034-8



ООО "ЛИНЭЛ-Н"

9 785933 060345 и Отпечатано в типографии ООО "Алзни"

Россия, 107150, г. Москва, ул. Пермская, 11

Тел./факс (095) 160-24-11

Содержание

Предисловие	7
Раздел 1. Кадровое направление деятельности современного российского банка и система управления им	9
§ 1. Рынок труда в банковском секторе экономики.....	10
§ 2. Кадровое направление деятельности предприятия и его отраслевая специфика в банковском секторе экономики.....	18
§ 3. Система управления персоналом в современном банке и ее отечественная специфика.....	22
§ 4. Зарубежный опыт управления банковским персоналом.....	35
Раздел 2. Служба персонала в коммерческом банке	47
§ 1. Служба персонала в организационной структуре управления банком.....	47
§ 2. Основные требования к организации службы персонала.....	49
§ 3. Базовые функции службы персонала.....	52
§ 4. Оценка эффективности работы службы персонала.....	60
Раздел 3. Планирование в системе управления персоналом коммерческого банка	61
§ 1. Планирование как операционная подсистема персонального менеджмента.....	61
§ 2. Планирование требований к рабочим местам в банке.....	63
§ 3. Планирование потребностей банка в трудовых ресурсах.....	68
Раздел 4. Оперативное регулирование численности персонала банка	73
§ 1. Цели, структура, общая методика организации подсистемы.....	73
§ 2. Организация привлечения персонала.....	74
§ 3. Организация сокращения персонала.....	99

Раздел 5. Контроль, оценка и учет в системе управления персоналом банка	103
§ 1. Организация контроля по кадровому направлению деятельности банка	103
§ 2. Организация оценки индивидуальных результатов деятельности сотрудников	104
§ 3. Организация персонифицированного учета	114
Раздел 6. Управление развитием персонала	119
§ 1. Первичное развитие персонала банка	119
§ 2. Последующее развитие персонала банка	125
Раздел 7. Управление резервом на выдвижение	146
§ 1. Управление резервом на выдвижение в системе персонального менеджмента	146
§ 2. Стратегия управления резервом на выдвижение и планирование его	148
§ 3. Управление формированием резерва на выдвижение	156
§ 4. Управление процессом подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение	160
§ 5. Управление процессом первичной адаптации вновь назначенных руководителей	173
Раздел 8. Организация оплаты труда персонала	177
§ 1. Основные задачи и отечественная специфика подсистемы	177
§ 2. Обеспечение подсистемы оплаты труда	180
§ 3. Организация основной оплаты труда	182
§ 4. Организация дополнительной оплаты труда	188
Раздел 9. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала	196
§ 1. Организация социальной поддержки	196
§ 2. Цели, структура и основные требования к организации психологической поддержки	200
§ 3. Эксплуатация подсистемы психологической поддержки	204

Раздел 10. Управление персоналом и проблема обеспечения безопасности банка	209
§ 1. Взаимосвязь управления безопасностью и персоналом в системе банковского менеджмента	209
§ 2. Защита персонала банка от возможных угроз	210
§ 3. Обучение персонала банка правилам обеспечения безопасности работодателя	218
§ 4. Организация контроля над соблюдением персоналом правил обеспечения безопасности и его лояльностью	222
Раздел 11. Оптимизация системы персонального менеджмента в коммерческом банке	226
§ 1. Общие принципы и подходы к организации процесса оптимизации системы	226
§ 2. Планирование процесса оптимизации системы управления	234
§ 3. Подготовка нормативно-методической базы системы управления	236
§ 4. Реорганизация службы персонала	239
§ 5. Организация опытной эксплуатации системы управления	240
§ 6. Возможные направления дальнейшего развития системы управления	251
Профессиональный словарь	256
Рекомендуемая литература	261
Приложения. Типовые формы рабочих документов в системе управления персоналом Банка	263
Приложение 1. Проект типового положения о Службе управления персоналом	263
Приложение 2. Типовая Должностная инструкция руководителя Службы управления персоналом	270
Приложение 3. Типовая форма индивидуального трудового Контракта для штатных работников Банка	274
Приложение 4. Типовая форма индивидуального трудового Контракта на выполнение конкретной работы	279

Содержание

Приложение 5. Стандарт на разработку должностных инструкций персонала	283
Приложение 6. Концепция дополнительного обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала Банка на период 20 _ — 20 __ гг.	288
Приложение 7. Положение о резерве на выдвижение в Банке	299
Приложение 8. Положение о порядке моральной мотивации персонала	314
Приложение 9. План-график реорганизации системы управления персоналом	318

Предисловие

Первое издание данной книги вышло в 1997 году, когда российские банки уже оправились от кризиса августа 1995 года, не подозревая, что следующий 1998 год готовит им еще большие потрясения. Но если кризис 1995 года в основном затронул ситуацию на финансовом рынке, то последствия дефолта прямо отразились на отраслевом рынке труда, следовательно, и на кадровом направлении деятельности кредитных организаций. Сегодня банковские служащие вспоминают о периоде 1991 — 1998 годов как о «золотом веке», веке сверхвысоких окладов, сверхскорой профессиональной карьеры, беспроblemного трудоустройства. Современная ситуация в исследуемой нами сфере банковского менеджмента радикально отличается от описываемой в первом издании. Исчезли характерные для этапа становления отраслевого рынка труда диспропорции в спросе и предложении квалифицированной рабочей силы, в крупных городах в целом сформировалась необходимая инфраструктура данного рынка, в 2002 году начал действовать новый Трудовой кодекс. Все эти изменения не могли не отразиться на системе управления персоналом российского банка, что и стало основанием для подготовки нового, дополненного и переработанного издания предлагаемой читателю книги.

Объектом изучения по-прежнему является одно из направлений управления деятельностью коммерческого банка, в рамках которого решается весь комплекс проблем, связанных с его персоналом. Сегодня уже нет необходимости специально аргументировать актуальность сугубо профессионального отношения к системе персонального менеджмента, равно как и доказывать зависимость от его эффективности рыночных позиций кредитной организации. За более чем десятилетний период рыночных преобразований у россий-

ских банкиров было вполне достаточно возможностей убедиться в опасности последствий традиционного для нашей страны отношения к кадровому направлению как к второстепенному в сравнении, например, с коммерческим или финансовым. Поэтому сегодня перед автором стоят задачи не столько теоретического, сколько практического характера:

- сформулировать основные методические требования к системе управления персоналом с учетом специфики, во-первых, отечественных условий и, во-вторых, банковского сектора экономики;
- определить основные составляющие кадровой стратегии банка в части не только декларируемых ею целей, но и возможных подходов к их практической реализации;
- изложить и обосновать прикладные рекомендации к решению наиболее сложных кадровых проблем банка (например, отбора новых сотрудников, обеспечения их лояльности работодателю и т.п.);
- уточнить технологию процесса оптимизации системы управления персоналом в реально функционирующих на рынке банках;
- привести в качестве примера несколько наиболее распространенных внутренних регламентов банка по кадровому направлению деятельности.

В заключение автор выражает надежду, что предлагаемая читателю книга окажется полезной как действующим, так и будущим менеджерам, специализирующимся в банковском деле.

Раздел 1

КАДРОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО БАНКА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИМ

Теория и практика менеджмента определяют необходимость наличия на любом предприятии целостной системы управления, ориентированной на реализацию его общей стратегии рыночного поведения. Комплексный характер системы обеспечивается наличием в ней автономных, хотя и тесно взаимосвязанных, подсистем управления. Каждая из них имеет своим объектом то или иное направление деятельности — коммерческое, финансовое, производственное и т.п. Такая система может быть представлена с помощью следующей схемы (схема 1).

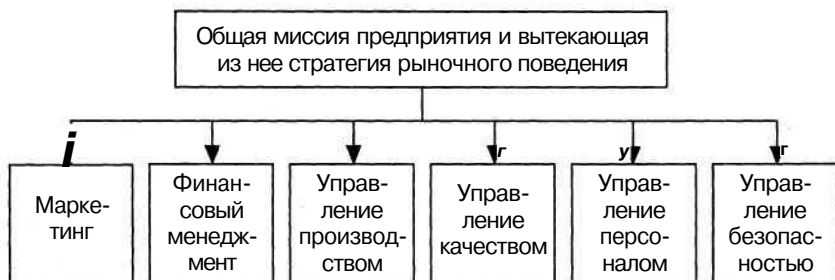


Схема /. Структура комплексной системы управления предприятием

§ 1. Рынок труда в банковском секторе экономики

Рынок труда в банковском секторе экономики является составной частью общенационального рынка труда. В упрощенном виде его можно определить как совокупность экономических отношений, связанных с процессом удовлетворения потребностей в трудовых ресурсах одной из отраслей национальной экономики. Как и любой другой отраслевой рынок труда, рассматриваемый рынок имеет следующую типовую структуру (схема 2).

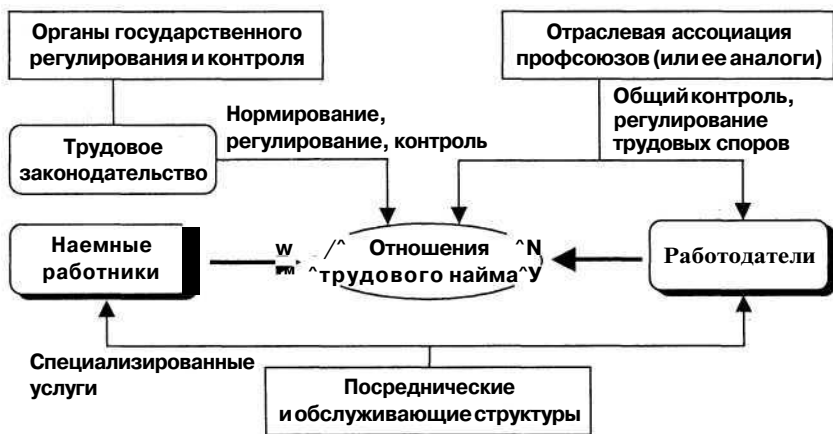


Схема 2. Принципиальная схема отраслевого рынка труда

Изучение отраслевого рынка труда является необходимым аспектом деятельности кадровой службы любого современного банка. Аналогично маркетинговой службе, изучающей рынки финансовых услуг, кадровая служба систематически должна проводить исследования рассматриваемого рынка в целях обеспечения наиболее выгодных для организации условий найма и последующего развития трудовых ресурсов. Для обеспечения эффективности данной работы следует знать **основные подходы к сегментации рынка труда**. Обычно она осуществляется по нескольким признакам:

- по признаку наличия в регионе развитой инфраструктуры рынка труда, характеризующейся избыточным предложением трудовых ресурсов любого уровня квалификации и услуг сервисных структур:

— региональные отраслевые рынки труда (области, района, города) с развитой инфраструктурой;

— региональные рынки, характеризующиеся дефицитом предложения квалифицированной рабочей силы, отсутствием сервисных структур и т.п.;

• по признаку квалификации предлагаемых трудовых ресурсов:

— рынок неквалифицированной рабочей силы (выпускников средней школы и безработных работников других отраслей);

— рынок выпускников профильных образовательных учреждений (банковских колледжей, финансовых вузов и пр.);

— рынок квалифицированных банковских служащих;

• по признаку места банка на данном рынке:

— внешний для него (т.е. собственно отраслевой рынок);

— внутрифирменный рынок труда — совокупность экономических отношений, связанных с процессом потребления товара «рабочая сила» конкретным работодателем, в рамках которого реализуется основная часть функций персонального менеджмента.

Традиционными участниками или субъектами данного рынка выступают:

а) основные участники (непосредственные субъекты трудовых отношений) в лице:

— работодателей, то есть кредитных организаций, предоставляющих рабочие места и готовых оплачивать приобретаемую ими рабочую силу;

— наемных работников, готовых заместить соответствующие рабочие места, чьи профессиональные и личностные качества удовлетворяют требованиям соответствующих работодателей;

б) органы государственного регулирования и контроля в сфере трудовых отношений;

в) ассоциированные объединения, представляющие на рынке труда интересы основных его участников, в лице:

— ассоциированных объединений работодателей конкретной отрасли;

— отраслевого профсоюза или его аналогов;

г) сервисные структуры, удовлетворяющие потребности основных участников рынка в специализированных услугах, в лице:

— профильных образовательных учреждений различного уровня, обеспечивающих профессиональную подготовку кадров для соответствующей отрасли, в некоторых случаях и последующее повышение их квалификации;

- посреднических структур, представленных на данном рынке частными кадровыми агентствами и государственной службой занятости (последняя обслуживает региональные рынки труда без дифференциации на его отраслевые сегменты);

- фирм управленческого консалтинга, оказывающих работодателям услуги, связанные с повышением эффективности управления их персоналом;

- фирм психологического консалтинга, оказывающих работодателям услуги, связанные с организацией психологической поддержки их персонала;

- юридических фирм, оказывающих основным участникам рынка услуги при возникновении правовых споров.

Регулирование отраслевого рынка труда

В современных условиях осуществляется одновременно по двум направлениям.

В *централизованном порядке* оно производится государством, которое использует для этого следующие инструменты:

- федеральное и местное трудовое законодательство, определяющее основные правовые нормы в области трудовых отношений, прежде всего в части взаимных прав и обязанностей их основных субъектов;

- налоговое законодательство в части порядка обложения затрат работодателя по содержанию наемного персонала, включая возможные налоговые льготы.

В *децентрализованном порядке* регулирование рынка труда осуществляется экономическими законами, к важнейшим из которых следует отнести:

- закон рыночной конкуренции, в равной степени распространяющийся на хозяйственное поведение как продавцов, так и покупателей рабочей силы;

- закон соответствия спроса и предложения, регулирующий процесс купли-продажи рабочей силы как основного товара на данном рынке, в первую очередь порядок ценообразования на него;

- закон перемены труда, действие которого вынуждает работодателей по возможности обеспечивать должностной рост своих сотрудников, равно как их горизонтальные должностные перемещения (частичное профессиональное перепрофилирование, освоение смежных специальностей и т.п.);

— закон улучшения экономических и социальных условий труда, действие которого вынуждает работодателей по возможности обеспечивать постоянное повышение уровня оплаты и степени социальной поддержки своего персонала.

Отраслевые особенности функционирования рынка труда в банковском секторе экономики

Рынок труда в банковском секторе экономики, как и любой другой отраслевой рынок, имеет индивидуальные особенности, определяющие специфику функционирования всех основных субъектов рынка труда.

- *Деятельность работодателей* на данном рынке отличается:
 - необходимостью применения ими более жестких критериев при отборе кандидатов на замещение вакантных рабочих мест;
 - большей степенью зависимости от территориального расположения конкретной организации (или ее филиала);
 - более высоким уровнем затрат на функционирование основных направлений системы персонального менеджмента, прежде всего — повышение квалификации, оплату и социальную поддержку сотрудников;
 - необходимостью распространения процедур психологической поддержки на основную часть персонала (а не на ограниченный контингент ведущих менеджеров и специалистов, как в большинстве других отраслей);
 - необходимостью выделения контроля за лояльностью персонала в самостоятельное направление кадровой деятельности организации.
- *Деятельность рабочей силы* на данном рынке отличается:
 - обязательностью предварительного получения профильного профессионального образования для приобретения возможности выхода на соответствующий рынок, а в дальнейшем — систематического повышения квалификации для сохранения своих конкурентных позиций;
 - необходимостью наличия дополнительных личностных качеств, связанных с особыми требованиями работодателей по большинству предлагаемых ими рабочих мест;
 - более высокими социально-экономическими требованиями к работодателю.

- *Деятельность профессиональных союзов* на данном рынке отличается:
 - меньшим распространением их в данной отрасли (в отличие от большинства других сфер деятельности, где профсоюзы присутствуют на большинстве предприятий);
 - меньшей степенью возможности влияния на действия администрации в процессе оперативного управления деятельностью персонала.
- *Деятельность сервисных структур* на данном рынке отличается:
 - абсолютным преобладанием представителей частного, а не государственного сектора экономики (например, кадровых агентств, образовательных учреждений и т.п.);
 - более жесткими требованиями к качеству оказываемых услуг со стороны клиентов, соответственно и большим уровнем цен на эти услуги.

Особенности формирования рынка труда в банковском секторе отечественной экономики

Формирование данного рынка фактически началось с появления негосударственных кредитных организаций. Первыми их представителями стали кооперативные банки, созданные в соответствии с принятым в 1988 году Законом СССР «О кооперации». После начала в России рыночных преобразований этот процесс резко активизировался. К 1995 году в нашей стране насчитывалось более 2500 коммерческих банков, в которых работали около 900 тысяч сотрудников. Таким образом, менее чем за семь лет отечественная банковская система из ограниченной сферы государственных финансовых учреждений (центральный и пять специализированных банков, менее 200 тысяч служащих) превратилась в полноценный сектор национальной экономики. На процесс становления обслуживающего его потребности рынка труда оказали влияние следующие факторы, определенные:

- объективными условиями перехода от административной к рыночной экономике;
- недостаточно активной деятельностью государства по формированию нового типа трудовых отношений в экономике;
- недостаточным вниманием к кадровому направлению деятельности со стороны высшего руководства многих создаваемых банков;

— специфическим трудовым менталитетом населения Российской Федерации.

В результате действия этих факторов *исходное состояние отраслевого рынка труда характеризовалось:*

— общим недостатком квалифицированных специалистов для банковской сферы, определенным диспропорцией между стремительным увеличением числа кредитных организаций и возможностями системы профессионального образования по подготовке специалистов для них;

— отсутствием (в дальнейшем — острым дефицитом) предложения банковских служащих нетрадиционных для административно-командной экономики специальностей (фондовое дело, ипотечные операции, вексельная форма расчетов и т.п.);

— отсутствием необходимой инфраструктуры рынка в лице достаточного числа профильных образовательных учреждений, кадровых агентств, консалтинговых фирм и т.п. (особенно на периферийных региональных рынках);

— низким уровнем региональной мобильности трудовых ресурсов.

Все это предопределило ситуацию, при которой «стартовые» позиции конкретной кредитной организации на рынке труда определялись принадлежностью ее к одной из трех следующих групп.

Первая группа кредитных организаций была создана на базе ранее действующих государственных банков или их территориальных филиалов. Именно в таком режиме сформировалась сеть коммерческих агро- и промстройбанков, а также сохранившаяся практически без изменений филиальная сеть акционированного Сбербанка России. Естественно, что перечисленные структуры в основном сохранили свой персонал, то есть изначально располагали достаточно квалифицированными кадрами традиционных банковских специализаций. Кроме того, созданные по рассматриваемой схеме банки были более привлекательны по критерию их надежности в качестве работодателя, чем структуры, относящиеся ко второй и, тем более, к третьей группам. Наконец, не только Центральный банк Российской Федерации как полноправный правопреемник Государственного банка РСФСР и частично — СССР, но и Сберегательный Банк России сохранили собственные учебные и исследовательские центры, то есть оказались менее зависящими от неразвитой инфраструктуры рынка труда.

Вторая группа коммерческих банков была создана с непосредственным участием государственного капитала, находившегося в конце 80-х годов в распоряжении отраслевых (министерства и реорганизованные из них концерны и корпорации) или территориальных органов управления. В эту же группу вошли банки, сформированные в начале 90-х годов крупнейшими промышленными и сырьевыми структурами, приватизированными с непосредственным участием государства как крупнейшего из акционеров. Они располагали мощной финансовой поддержкой этих структур, а также пользовались конкурентными преимуществами на соответствующих сегментах рынка банковских услуг. Поэтому данные кредитные организации могли выделять значительные ресурсы на решение проблем кадрового развития. В частности, они обеспечивали наиболее высокий уровень оплаты труда персонала, компенсируя ему несколько меньшую, чем у рассмотренной выше группы, потенциальную надежность. Следует также отметить, что в большинстве случаев руководство именно этих банков уделяло вопросам кадрового направления своей деятельности большее внимание, нежели в «старых» кредитных организациях. В частности, не только выделялись крупные суммы на дополнительное обучение персонала (включая даже зарубежную стажировку для ведущих специалистов), но и формировались собственные центры профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Лишь *третья группа* кредитных организаций создавалась по классической рыночной схеме. Их учредителями выступали чисто коммерческие структуры и физические лица, создавшие необходимый для этого стартовый капитал уже на первой стадии перехода к рыночной экономике. В состав этой группы вошли большинство действующих в настоящее время коммерческих банков. Однако основной проблемой их становления на рынке по очевидным причинам стал недостаток собственного и привлеченного капитала. Хронический дефицит свободных финансовых ресурсов вынудил рассматриваемую группу российских банков минимизировать затраты по всем направлениям собственного развития, не исключая и кадровое. Нельзя игнорировать и тот факт, что большинство из них сформировались в период 1993—1995 годов, когда наиболее привлекательные с точки зрения потенциальной доходности сегменты рынка банковских услуг были уже «освоены» созданными ранее кредитными организациями. В результате для вновь появляющихся на рынке трудовых ресурсов банков-работодателей кадровые проблемы ока-

зались в числе труднорешаемых. В отличие от организаций первой группы весь свой персонал им приходилось нанимать со стороны. В отличие от организаций второй группы их возможности по привлечению в необходимом количестве высококвалифицированных специалистов из уже действующих конкурирующих структур также были весьма ограничены из-за недостатка средств на оплату труда. Столь же ограничены были и возможности по дополнительному обучению и профессиональной переподготовке безработных специалистов из других отраслей. У периферийных кредитных организаций были проблемы с наймом даже молодых специалистов. Выпускники профильных образовательных учреждений уезжать на постоянную работу в провинцию либо категорически отказывались, либо требовали неприемлемых для работодателя условий своего содержания.

В результате финансового кризиса 1998 года ситуация на рынке труда существенно изменилась. Ряд крупнейших российских банков стали банкротами или резко сократили деловую активность. К ноябрю 1998 года только в Москве насчитывалось более 80 тысяч безработных банковских служащих. Главным негативным последствием кризиса стало исчезновение с национального рынка труда отрасли, которая на протяжении всего периода преобразований фактически выполняла функции флагмана в области внедрения трудовых отношений нового типа. В частности:

- прекратили существование крупнейшие российские банки (Инкомбанк, Империял, СБС-Агро и др.), в которых все последние годы разрабатывались и внедрялись наиболее эффективные механизмы управления персоналом;

- практически все ныне действующие банки вынуждены были отказаться от поддержания зарубежных стандартов оплаты своих сотрудников, приблизив ее к среднему национальному уровню;

- сократились возможности банков по использованию услуг сервисных и посреднических фирм, что затормозило процесс развития инфраструктуры рынка труда;

- в сложном положении оказались не только действующие, но и потенциальные трудовые ресурсы в лице выпускников финансовых вузов и колледжей, до настоящего времени испытывающих затруднения с трудоустройством.

Вместе с тем анализ современной ситуации на отраслевом рынке труда позволяет выделить и позитивные последствия состоявшихся изменений:

— завершился перелив в один из секторов экономики лучшей части трудовых ресурсов большинства других отраслей (т.е. процесс их «кадрового обескровливания»);

— состоялось внутриотраслевое перераспределение трудовых ресурсов в пользу средних и мелких банков, в меньшей степени пострадавших от последствий кризиса;

— как естественное следствие сократившегося внутриотраслевого спроса на рабочую силу появилась реальная конкуренция между наемными работниками;

— по той же причине снизился среднеотраслевой показатель текучести кадров;

— выявились отрицательные последствия использования некоторых прикладных технологий управления персоналом (прежде всего в области оплаты труда), широко применявшихся российскими банками в течение всей истории работы на рынке.

§2. Кадровое направление деятельности предприятия и его отраслевая специфика в банковском секторе экономики

Кадровое направление является одним из направлений уставной деятельности любого предприятия, использующего наемный труд. Под ним понимается **совокупность любых управленческих задач, связанных с наемным персоналом и организацией трудовых отношений на предприятии в целом**. При формировании общей стратегии управления кадровым направлением деятельности собственники и наемный менеджмент предприятия могут ориентироваться на одну из базовых доктрин организации трудовых отношений, законодательное определение которых дано в статье 15 главы 2 Трудового кодекса РФ.

Базовые доктрины организации трудовых отношений на предприятии

В современной теории персонального менеджмента, сформированной в странах с исторически сложившейся рыночной экономикой, наибольшее распространение получила *доктрина развития человеческого капитала организации*, в основу которой заложены:

— идеологические положения теории «отношений социального партнерства работодателя и наемного работника» (в России общие

понятия и основные принципы данных отношений зафиксированы в ст. 23-28 гл. 3 разд. 2 Трудового кодекса);

— методологические принципы управления, сформулированные в рамках теории «школы человеческих отношений»¹.

В соответствии с ней наемный персонал предприятия является одним из элементов его капитала, требующим специальных условий для его эффективного использования и постоянного улучшения количественных и качественных характеристик, а также постоянного учета роли *человеческого фактора* в производстве и бизнесе в целом. Практическая реализация данной доктрины предполагает использование максимально широкой номенклатуры административных, экономических, социальных и психологических методов воздействия на работника и их группы. Приоритетной целью системы персонального менеджмента определяется формирование в трудовом коллективе предприятия *корпоративного духа*, предполагающего воспитание у работника отношений доверия и уважения к своему работодателю, удовлетворенности своими отношениями с ним.

Для ранних стадий развития рыночных отношений, равно как и «экономики переходного типа», более характерной является стихийно сформировавшаяся в реальном бизнесе *доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов организации*, не имеющая какого-либо теоретического и методологического обоснования. Она опирается на отношение к наемному персоналу как к одному из многих видов потребляемых работодателем ресурсов, то есть полное игнорирование роли человеческого фактора. Стратегической целью управления персоналом в этом случае будет выступать оптимизация издержек предприятия по кадровому направлению деятельности, что на практике предполагает жесткую эксплуатацию наемных работников (часто с прямым нарушением существующих в данной области законодательных норм).

Наконец, для российских предприятий рекомендуется компромиссный вариант организации трудовых отношений, более адаптированный к специфическому трудовому менталитету отечественного персонала и условно обозначенный как *доктрина кнута и пряника*. Опираясь на общую идеологию и базовую методологию

¹ Экономическая энциклопедия. Политическая экономия (в 4 т.). Гл. ред. А.М. Румянцев. Т. 4: Социология — Я. — М.: Советская энциклопедия, 1980. — 672 с.

доктрины развития человеческого капитала, она допускает несколько более жесткие методы управленческого воздействия на работников, сознательно допускающих в своей трудовой деятельности какие-либо нарушения.

Факторы, определяющие отраслевые особенности организации кадрового направления деятельности в банковском деле

1. Более жесткий образовательный ценз по большинству рабочих мест в банке (до 90% сотрудников при трудоустройстве должны иметь высшее или среднее профессиональное образование) в сочетании с более быстрыми темпами устаревания профессиональных знаний (последнее предполагает необходимость обеспечения условий для регулярного повышения квалификации всех категорий работников).

2. Большая степень профессиональной специализации основной части сотрудников банка, что создает дополнительные сложности при организации труда банковских служащих, особенно в режиме оперативного управления. В отличие от большинства отраслей здесь могут присутствовать до шести уровней углубления специализации:

- квалификация — «Экономист»;
- специальность — «Финансы и кредит»;
- специализация — «Банковское дело»;
- специализация по обслуживаемому рынку — «Кредитование»;
- специализация по сегменту рынка — «Ипотечное кредитование»;
- специализация по группе клиентов — «Ипотечные кредиты физическим лицам для приобретения недвижимости».

3. Повышенные требования к ответственности персонала, вытекающие из индивидуального характера труда значительной части банковских служащих (уровень технологической автономности рабочих мест выше, чем в большинстве других отраслей).

4. Особые требования к лояльности служащих, вытекающие из повышенной степени уязвимости банка к угрозам со стороны собственного персонала. Этот фактор представляет особую угрозу информационной безопасности банка в форме разглашения конфиденциальной информации (в форме как коммерческой, так и банковской тайны), к которой в отличие от большинства отраслей допущены не только отдельные руководители и специалисты, но и многие рядовые исполнители.

5. Повышенная стрессоопасность труда, характерная для большинства рабочих мест, в том числе и исполнительского состава. С учетом опасности возможных последствий ошибок, допущенных сотрудником банка как естественное следствие стресса, постоянная психологическая поддержка должна распространяться на большинство рабочих мест (а не только на ключевые, как в других отраслях).

6. Более высокий уровень затрат по данному направлению (на 15—20% выше, чем в среднем по экономике) в силу использования преимущественно высококвалифицированного, следовательно — высокооплачиваемого, труда, а также необходимости дополнительных постоянных расходов на развитие человеческого капитала банка.

Факторы, определяющие дополнительные особенности организации кадрового направления деятельности в банковском секторе экономики современной России

1. Специфический национальный трудовой менталитет россиян, особенно негативно проявляющий себя в отраслях, характер труда в которых требует от сотрудников не только квалификационных, но и в обязательном порядке особых личностных качеств — повышенной аккуратности, внимательности, ответственности, лояльности к работодателю.

2. Дефицит квалифицированных специалистов для кадровых служб как естественный результат появления в российских вузах целевых программ подготовки дипломированных менеджеров по персоналу лишь во второй половине 90-х годов.

3. Непонимание многими собственниками и высшим исполнительным руководством российских банков роли человеческого фактора и значимости кадрового направления в деятельности кредитной организации и, как результат, — сохраняющаяся приоритетная ориентация на доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов организации.

4. Аналогично предыдущему пункту непонимание ими необходимости и целесообразности интеграции между самими банками-работодателями при решении прикладных задач по кадровому направлению деятельности (например, совместное финансирование отраслевых центров повышения квалификации, обмен информацией о злостных нарушителях доверия работодателя и т.п.).

5. Для большинства регионов России, удаленных от традиционных финансовых центров, сохраняющийся и после событий 1998 года дефицит квалифицированных банковских служащих, особенно обладающих новой для отечественной экономики специализацией (фондовое дело, ипотечное кредитование, валютный диллинг и т.п.).

6. Неразвитая инфраструктура рынка труда в банковском секторе экономики в большинстве регионов России, что проявляется в отсутствии достаточного числа образовательных, посреднических, консалтинговых структур, способных оказать содействие в решении соответствующих прикладных задач по кадровому направлению.

§3. Система управления персоналом в современном банке и ее отечественная специфика

Персональный менеджмент (термин, пришедший в Россию из зарубежной теории управления) определяется как *целостная система управления кадровым направлением деятельности банка, ориентированная на решение трех стратегических задач:*

- оперативного и полного удовлетворения потребностей банка в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;

- формирования и поддержания комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению банковскими служащими возложенных на них функций;

- обеспечения необходимого уровня взаимосвязи (точнее — взаимной поддержки) между собственно управлением персоналом и другими направлениями банковского менеджмента.

При практической организации данной системы прежде всего следует учитывать, что ее предметной специализацией выступает человеческий индивидуум — наименее стабильный и прогнозируемый объект управления. Именно это определяет сложность управленческого воздействия на работников. Кроме того, как и любая другая управляющая система, персональный менеджмент зависит от множества факторов внешнего и внутреннего характера, например от текущей ситуации на рынке трудовых ресурсов, требований действующего трудового законодательства, уровня квалификации сотрудников кадровых служб, финансового состояния организации и т.п. Все эти факторы должны учитываться при практической организации конкретных элементов системы и непосредственного ме-

ханизма ее эксплуатации. Не менее важным представляется и процесс взаимодействия с другими направлениями банковского менеджмента. Например, текущие финансовые возможности субъекта хозяйствования по содержанию высококвалифицированного персонала прямо зависят от эффективности финансового менеджмента, а на него в свою очередь будет оказывать влияние уровень квалификации и другие качественные характеристики соответствующих специалистов банка. Особую роль персональный менеджмент играет в условиях высококонкурентной среды, когда соответствующий рынок в короткие сроки преобразуется из «рынка продавца» в «рынок покупателя». На первый план в такой ситуации выдвигаются качественные параметры обслуживания потенциального клиента, что предъявляет новые требования к эффективности управления трудовыми ресурсами банка.

Действие перечисленных факторов предъявляет к системе управления персоналом ряд методических условий и принципов, нарушение которых предопределяет ее конечную неэффективность с соответствующими негативными последствиями для банка в целом.

Методические требования к системе управления персоналом банка

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

2. Система должна иметь комплексный характер, то есть включать в себя все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения.

3. Функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (банк в целом, структурные подразделения, отдельные рабочие места).

4. Система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией (миссией) кредитной организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения.

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

6. Необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Методические принципы организации системы управления персоналом банка

1. Организация управления на основе целостной стратегии банка, разработанной на достаточно продолжительный период и учитывающей его индивидуальную, а также общепромышленную специфику.

2. Ориентация на решение кадровых проблем банка в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного развития.

3. Четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления персоналом между дирекцией банка, кадровой службой и руководством структурных подразделений.

4. Использование в системе максимально широкой номенклатуры административных, экономических и социально-психологических методов, обеспечивающих комплексный характер воздействия на объект управления.

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

Эти требования и принципы подлежат дальнейшей детализации и уточнению, исходя из специфики локальных элементов системы персонального менеджмента, принципиальная организационная структура которой приведена ниже.

Кадровая стратегия банка — совокупность стратегических целей по кадровому направлению деятельности и избранных методических подходов к их практической реализации.

Факторы, определяющие особенности кадровой стратегии

1. Миссия банка и стратегия его рыночного поведения (например, закрепленная в миссии ориентация на обслуживание элитарных клиентов предполагает необходимость привлечения и сохранения элитных кадров).

2. Состояние отраслевого рынка труда на территории соответствующего региона (для периферийных российских банков данный

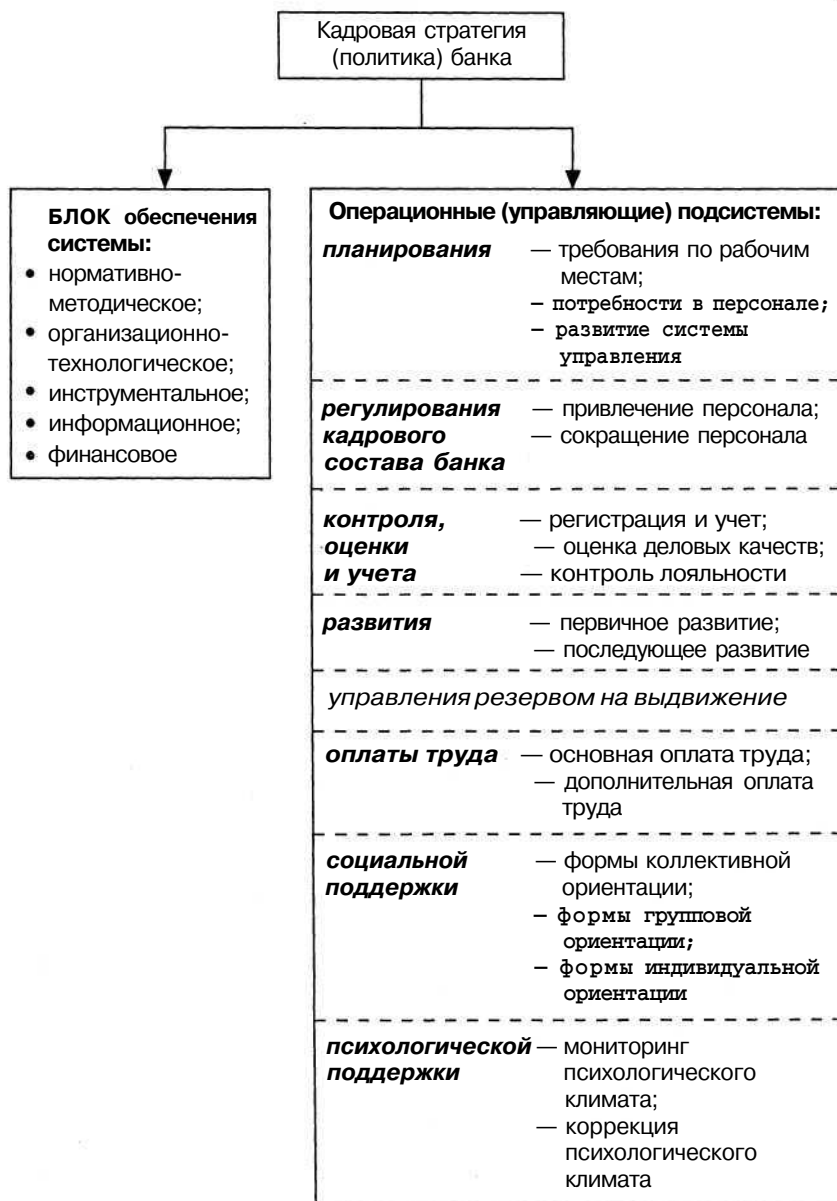


Схема 3. Типовая структура системы управления персоналом в банке

фактор имеет приоритетный характер из-за сохраняющегося в провинции дефицита квалифицированных специалистов и неразвитой инфраструктуры самого рынка).

3. Степень понимания собственниками и высшим руководством банка роли кадрового направления деятельности.

4. Финансовые возможности банка по содержанию персонала и обеспечению непрерывного развития системы персонального менеджмента.

5. Имидж конкретного банка на рынке трудовых ресурсов как работодателя (степень доверия к нему со стороны его собственных служащих и потенциальных кандидатов на трудоустройство).

6. Уровень профессионализма сотрудников кадровой службы.

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

Общиметодическиетребования ккадровойстратегии

1. Реальность (практическая достижимость) поставленных ею целей с учетом уже имеющихся и перспективных возможностей банка.

2. Взаимосвязь с другими направлениями общей стратегии банка (например, со стратегией обеспечения банковской безопасности).

3. Необходимость предварительной оценки всех факторов, определяющих кадровую стратегию конкретного банка (уточнение общего перечня факторов, степени их реального воздействия и возможных последствий для системы).

4. Оперативная корректировка стратегии при изменении определяющих ее внешних или внутренних факторов.

Как показывает практика, большинство не только отечественных, но и зарубежных банков при определении кадровой стратегии (по крайней мере в ее официально декларируемом виде) ограничиваются перечислением общих задач и принципов управления персоналом. В результате кадровая стратегия выполняет функции политической программы, а не рабочего документа в системе банковского менеджмента. При таком подходе работники службы персонала в процессе решения прикладных управленческих задач естественно руководствуются не положениями «политической программы», а негласно сложившимися в конкретном банке традициями и собственными представлениями о целесообразности того или иного реше-

ния. В результате кадровая стратегия присутствует лишь «на бумаге», что заведомо снижает эффективность оперативного управления персоналом. Для предотвращения подобной ситуации в соответствующем документе должны быть четко сформулированы не только общие стратегические цели, но и подходы к их практической реализации. Последние в свою очередь могут быть определены либо на альтернативной основе (вариант А или вариант Б), либо по принципу приоритета (обычно используем вариант А, но при невозможности этого допустимо использование варианта Б). Ниже представлена типовая номенклатура вопросов, на которые четко должна отвечать кадровая стратегия банка, и возможные варианты ответа на них.

Вопрос /. С какого сегмента отраслевого рынка трудовых ресурсов банк будет привлекать новых сотрудников?

Вариант 1: приоритетная ориентация на рынок высокопрофессиональных кадров, имеющих не только соответствующее образование, но и стаж работы по специальности (в качестве приоритетного данный вариант рекомендуется для «молодых» банков, не способных закрепиться на рынке, опираясь на недостаточно опытные кадры).

Вариант 2: приоритетная ориентация на рынок молодых специалистов — выпускников профильных образовательных учреждений (в качестве приоритетного данный вариант рекомендуется для давно функционирующих на рынке банков, расположенных в городах, имеющих профильные образовательные учреждения).

Вариант 3: вынужденная ориентация на рынок лиц без профессионального образования — безработных дипломированных специалистов из других отраслей, а также выпускников средних общеобразовательных учреждений (в качестве приоритетного данный вариант рекомендуется только для периферийных банков, расположенных в городах с неразвитой инфраструктурой рынка труда).

Вопрос 2. Какие методы непосредственного привлечения персонала наиболее целесообразно использовать в процессе работы на рынке труда?

При привлечении молодых специалистов: приоритетная ориентация либо на стратегическое партнерство с профильными обра-

зовательными учреждениями (рекомендуемый вариант), либо на привлечение их с использованием традиционных методов — объявления в средствах массовой информации, услуги посредников на рынке труда, рекомендации сотрудников банка и т.п.

При привлечении высококвалифицированных специалистов: приоритетная ориентация либо на услуги специализированных рекрутских агентств (рекомендуемый вариант), либо на персональные предложения, то есть прямое переманивание кадров (наиболее опасный вариант), либо на объявления в профессионально специализированных периодических изданиях (компромиссный вариант).

При привлечении трудовых ресурсов без профессионального образования: приоритетная ориентация либо на рекомендации действующих сотрудников банка (наиболее распространенный в отечественных условиях вариант), либо на услуги специализированных рекрутских агентств (компромиссный вариант), либо на объявления в специализированных изданиях для лиц, ищущих работу (наименее выгодный вариант).

Вопрос 3. Как организовать отбор кандидатов на трудоустройство ?

Вариант 1: *двухстадийный отбор*. На первой стадии он осуществляется силами привлеченного кадрового агентства, правильность рекомендации которого в дальнейшем проверяет служба персонала банка-работодателя (предпочтительный вариант для большинства банков, расположенных в городах, имеющих рекрутские агентства).

Вариант 2: *одностадийный отбор*, когда вся процедура реализуется силами самой службы персонала банка-работодателя (для крупнейших банков, имеющих в службе персонала высококвалифицированных сотрудников).

Вопрос 4. На какие критерии отбора опираться при найме новых сотрудников?

Вариант 1: полное соответствие квалификационных и личностных качеств кандидата требованиям, установленным банком по предлагаемому к замещению рабочему месту (вариант, рекомендуемый теорией персонального менеджмента).

Вариант 2: обязательное наличие личных рекомендаций-поручительств кандидату со стороны сотрудников банка или иных доверенных его лиц (вариант, традиционный для отечественной практики персонального менеджмента).

Вопрос 5. Как организовать повышение квалификации персонала?

Вариант 1: обучение в сторонних для банка образовательных центрах в режиме повышения квалификации или иных финансовых организациях в режиме стажировки (рекомендуется для обучения специалистов категорий «руководители среднего и высшего звена» или «эксперты»).

Вариант 2: обучение в собственном учебном центре банка с частичным отрывом от производства (оптимальный вариант обучения сотрудников категорий «исполнители» и «руководители нижнего звена», доступный, однако, лишь для крупнейших корпоративных структур).

Вариант 3: обучение на рабочих местах без отрыва от производства (вынужденно допустимый вариант для большинства периферийных и любых финансово неблагополучных банков).

Вопрос 6. Как замещать рабочие места категории «руководители высшего и среднего звена»?

Вариант 1: замещение вакантных рабочих мест из собственного кадрового резерва, формируемого из числа прошедших специальное обучение сотрудников банка (вариант, рекомендуемый для банков, давно работающих на рынке).

Вариант 2: замещение вакантных рабочих мест категории «руководители высшего звена» приглашенными из других банков специалистами, а прочих рабочих мест руководителей — в соответствии с вариантом 1 (рекомендуется для всех вновь созданных или недавно вышедших на рынок банков, а также для банков, нуждающихся в реорганизации управления).

Вопрос 7. Как организовать оплату труда персонала?

Вариант 1: приоритетная ориентация на постоянные, четко зафиксированные в трудовом контракте должностные оклады, устанавливаемые по действующему штатному расписанию банка (вариант, рекомендуемый зарубежной теорией персонального менеджмента).

Вариант 2: приоритетная ориентация на гибкие схемы основной оплаты труда, прямо зависящие от индивидуальных результатов работы сотрудника в течение расчетного периода (вариант, рекомендуемый для российских банков как более адаптированный к специфическому трудовому менталитету отечественного персонала).

Вопрос 8. Как организовать социальную поддержку персонала?

Вариант 1: приоритетная ориентация на формы социальной поддержки коллективной направленности, распространяющиеся на весь трудовой коллектив организации (вариант, рекомендуемый зарубежной теорией персонального менеджмента).

Вариант 2: приоритетная ориентация на формы социальной поддержки групповой и индивидуальной направленности, выступающие в качестве прямого дополнительного инструмента в системе мотивации сотрудников конкретных подразделений и по отдельным рабочим местам (вариант, рекомендуемый для российских банков как более адаптированный к специфическому трудовому менталитету отечественного персонала).

Вопрос 9. Как организовать психологическую поддержку персонала?

Вариант 1: приоритетная ориентация на организацию ее силами собственной службы персонала (вариант, рекомендуемый для располагающих штатом высококвалифицированных психологов средних и крупных банков).

Вариант 2: приоритетная ориентация на организацию ее силами регулярно привлекаемых специалистов консалтинговых центров психологической поддержки (вариант, рекомендуемый для периферийных и небольших банков).

Вариант 3: приоритетная ориентация на организацию ее силами, с одной стороны, штатного психолога банка и, с другой стороны, регулярно привлекаемых специалистов консалтинговых центров (вариант, рекомендуемый для крупнейших банков).

Вопрос 10. Как организовать взаимодействие администрации с профессиональным союзом?

Вариант 1: постоянное активное взаимодействие сторон в режиме реализации идеологии социального партнерства (вариант рекомендуется современной зарубежной теорией персонального менеджмента).

Вариант 2: активное противодействие со стороны администрации созданию отделения профсоюза в конкретном банке или вступлению его служащих в члены отраслевого профсоюза (вариант практикуется многими российскими банками до настоящего времени).

Вариант 3: гласное и этичное взаимодействие сторон на основе четко закрепленного в коллективном договоре распределения функций и полномочий, исключающего возможность любого вмешательства профсоюза в оперативное управление персоналом, за исключением случаев прямого нарушения администрацией трудового законодательства (вариант рекомендуется для российских банков, учитывая исторически сложившийся опыт по данному направлению персонального менеджмента).

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

Типовой перечень операционных подсистем персонального менеджмента

1. Планирование персонала.
2. Регулирование кадрового состава организации.
3. Контроль, оценка и учет персонала.
4. Развитие персонала.
5. Управление резервом на выдвижение.
6. Оплата труда персонала.
7. Социально-экономическая поддержка персонала.
8. Психологическая поддержка персонала.

В свою очередь каждая из указанных подсистем дифференцируется по нескольким достаточно самостоятельным направлениям, прикладные цели которых реализуются с использованием установленных управленческих методов и типовых процедур. *При формировании операционных подсистем необходимо соблюдать следующие методические ограничения:*

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

2) общая структура каждой из подсистем должна соответствовать следующей типовой схеме: определение цели (-ей) процесса — планирование и организация процесса — оперативное управление процессом — оценка результатов процесса путем сопоставления их с ранее запланированными целями;

3) персональная ответственность за эксплуатацию каждой из подсистем возлагается на одного из сотрудников кадровой службы при

общей координации процесса их функционирования со стороны ее руководителя;

4) обеспечение формализованного закрепления функций, связанных с эксплуатацией подсистем, возлагается на соответствующих руководителей всех прочих подразделений банка, включая и механизм личной ответственности за их выполнение.

Блок обеспечения системы — *как самостоятельный элемент, не направленный специально на конкретный процесс или иной объект управления, но обеспечивающий саму возможность функционирования всех операционных подсистем.*

Типовой перечень направлений блока обеспечения

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

— *внешние регламенты*, устанавливающие внешние требования и ограничения по кадровому направлению деятельности банка (Трудовой кодекс РФ — цели, задачи, основные принципы и состав установлены в гл. 1, 2 и 5; указы президента, постановления правительства, законодательные и подзаконные акты местных органов власти и т.п.);

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

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

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

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

4. **Информационное обеспечение** как совокупность:

— информационных массивов и баз данных по всем аспектам функционирования системы;

— каналов прохождения управленческой информации в рамках системы, организованных по следующей принципиальной схеме: источник информации — содержание информации — сроки передачи информации — получатель информации.

5. **Финансовое обеспечение** как совокупность денежных средств, выделяемых руководством банка для поддержания эксплуатации и дальнейшего развития системы.

Отечественная специфика формирования и эксплуатации системы управления персоналом в коммерческих банках

Формирование новой методологии персонального менеджмента во вновь созданных или реорганизованных российских банках началось с момента выхода их на рынок. Данный процесс осложнялся действием следующих факторов.

Факторы макросреды (действие которых практически не зависело от руководства конкретных банков):

1) отсутствие общенациональных и региональных программ содействия решению кадровых проблем «старых советских» банков в процессе их рыночной трансформации, равно как и любой другой методической помощи со стороны государства как старым, так и вновь создаваемым банкам (например, путем создания отраслевых центров переподготовки кадров, общедоступных баз данных и т.п.);

2) недостаточная «мощность» государственной системы профессиональной подготовки дипломированных специалистов для банковского сектора экономики в начале 90-х годов в сочетании с полным отсутствием до 1995 года в системе профессионального образования России целевых учебных программ по подготовке дипломированных специалистов для кадровых служб;

3) полностью не адаптированное (вплоть до 2002 г.) к новым условиям трудовое законодательство, сохранявшее ряд характерных для социалистического способа производства правовых подходов,

объективно препятствующих эффективному управлению трудовыми ресурсами в период становления рыночных отношений;

4) высокая ставка единого социального налога, вынуждающая банки по-прежнему использовать специальные схемы оплаты труда, сокращающие налоговое давление.

Факторы микросреды, действие которых обусловливается отсутствием у собственников и руководителей многих банков должного понимания роли персонального менеджмента в системе управления деятельностью кредитной организации:

1) недостаточно высокий статус службы персонала в иерархии управления банком, что объективно препятствует выполнению возложенных на нее функций;

2) общий подход к решению кадровых проблем банка лишь после выхода их на стадию кризисного развития;

3) ориентация на традиционные формы и методы управления персоналом, то есть практическое игнорирование необходимости формирования целостной системы персонального менеджмента;

4) финансирование затрат по кадровому направлению в части аспектов, не связанных с прямой оплатой труда, по остаточному принципу;

5) нежелание сотрудничать с другими банками в решении кадровых проблем, то есть распространение конкурентной борьбы на сферу, в которой для отечественных условий она менее всего актуальна.

Действие всех вышеперечисленных факторов затруднило использование в отечественных условиях зарубежных разработок в области управления персоналом. Почти десятилетний опыт функционирования на рынке российских банков показал, что по большинству направлений уставной деятельности подобных проблем не возникло. Однако *в области персонального менеджмента специфические условия переходной экономики определили принципиальные ограничения как в части применяемых методов управления, так и самих подходов к организации отдельных операционных подсистем и формированию кадровой политики банка в целом.*

Исходя из этого ограничения, в настоящей книге при изложении практических рекомендаций по организации операционных подсистем используются лишь элементы зарубежного опыта, имеющие универсальный характер. Прикладные же управленческие процедуры и механизмы отражают специфику банковской сферы России

именно переходного периода и ориентированы на условия отечественного банка, вынужденного в своей деятельности ориентироваться на реально существующий рынок труда, действующее законодательство и фактически имеющийся у него персонал.

§4 Зарубежный опыт управления банковским персоналом

Становление и развитие персонального менеджмента в зарубежных банковских учреждениях

Управление персоналом в условиях рыночной экономики рассматривается как одно из самостоятельных направлений общего менеджмента, конечная эффективность которого во многом определяет конкурентные позиции соответствующего субъекта хозяйствования. Однако в банковской сфере становление его имело некоторые особенности, определяемые прежде всего традиционным консерватизмом руководства кредитных организаций. Общеизвестно, что банки являются одной из первых форм существования капиталистических предприятий. Появившись еще в эпоху раннего средневековья (банкирские дома Ломбардии и Пьемонта в Северной Италии), они изначально отличались ориентацией на наиболее стабильные формы хозяйствования, осторожным (часто — откровенно негативным) отношением к внедрению новых методов организации собственной деятельности.

Подобный подход и до настоящего времени сохранили некоторые, в первую очередь английские и итальянские, банки, имеющие многовековую историю. За последние столетия на рынке трудовых ресурсов этих стран сформировалась целая социальная группа банковских служащих, значительная часть которых сохраняла «семейную специализацию» на протяжении многих поколений. Аналогичная ситуация была характерна и для работодателей на этом сегменте рынка в лице банкиров, крайне неохотно передававших свои функции руководителей наемным управляющим. В результате непосредственное управление персоналом большинства кредитных организаций базировалось на применении крайне ограниченной номенклатуры методов и во многом определялось сложившимися традициями конкретного банка. Наиболее характерными элемента-

ми сохранившейся до середины XX века практики управления персоналом выступали:

- ориентация на стабильные как по общей численности, так и по конкретной структуре рабочих мест коллективы;
- закрепление за конкретными рабочими местами неизменных на протяжении десятилетий должностных функций;
- преемственность профессии как основной критерий пригодности кандидата на стадии найма (в некоторых итальянских банках до сих пор значительная часть сотрудников персонала — это потомственные кассиры, бухгалтеры, управляющие и т.п., предыдущее поколение которых работало в этой же организации);
- организация дополнительного обучения сотрудников исключительно на рабочих местах непосредственными руководителями;
- практическое отсутствие возможности принципиального должностного роста для категории «исполнители»;
- ориентация службы персонала банка преимущественно на регистрационные функции, возложение основных обязанностей по управлению деятельностью конкретных сотрудников на непосредственных линейных руководителей;
- использование преимущественно визуальных форм оценки результатов работы персонала;
- практическое отсутствие какой-либо дополнительной мотивации к повышению качества и продуктивности работы;
- крайне отрицательное отношение со стороны высших руководителей банка к каким-либо инновациям в части управления персоналом.

Негативное влияние на развитие методологии управления персоналом оказала и высокая степень специализации банковских учреждений, сохранявшаяся до 50-х годов прошлого века. Разделив сферы влияния и сформировав достаточно стабильную клиентуру, большинство крупных и средних банков в значительно меньшей степени оказались вовлеченными в конкурентную борьбу, чем промышленные, транспортные, строительные или торговые компании. Все перечисленные факторы позволили банкам уделять существенно меньше внимания вопросам укрепления конкурентных позиций путем повышения эффективности собственной деятельности (в том числе за счет совершенствования управления на системной основе).

Таким образом, вплоть до начала 50-х годов для большинства зарубежных банков вопросы развития персонального менеджмента представляли чисто академический интерес, а практика управле-

ния базировалась на методах, отработанных еще с прошлого века. Следует отметить, что в других, более конкурентных, сферах национальной экономики вопросам управления персоналом уделялось значительно больше внимания уже в самом начале XX века (методы Тейлора, Форда и т.п.). Во время Второй мировой войны необходимость резкого повышения эффективности производства в оборонных отраслях экономики Англии, Германии и особенно США обусловила возможность выделения из общей теории управления специального направления в лице персонального менеджмента.

В банковской же сфере ситуация в области управления персоналом радикально начала изменяться лишь в середине 50-х годов, что было вызвано действием целого ряда внешних и внутренних факторов:

- послевоенное оживление экономики и накопление капитала крупными промышленными и торговыми корпорациями вызвало появление на рынке новых банков и небанковских финансовых институтов, с первого дня своего существования практиковавших наиболее агрессивные формы конкурентной борьбы, в том числе прямое переманивание наиболее квалифицированной части персонала у «старых» организаций;

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

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

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

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

В этих условиях руководство даже наиболее консервативных банков было вынуждено начать практическое освоение уже имеющегося в других отраслях опыта управления персоналом на научной основе. По заказу банков проводились маркетинговые исследования на рынке труда, большее внимание стало уделяться отбору со-

трудников, в том числе путем развития долговременных связей с профильными образовательными учреждениями, внедрялись новые, индивидуальные методы планирования и оценки результатов деятельности по конкретным рабочим местам, реализовывались специальные программы дополнительного обучения и переподготовки персонала. По мере развития материально-технической базы внедрялись методы автоматизированного управления. Кадровые службы пополнялись выпускниками учебных заведений, подготовленными по профильным программам, то есть специалистами в области именно персонального менеджмента.

Уже в 70-х годах руководство большинства кредитных организаций осознало и еще одну исключительно важную особенность совершенствования данного направления деятельности. Имеется в виду факт, что лишь наиболее крупные банки могут позволить себе расходы на содержание постоянного контингента высококвалифицированных специалистов в области методологии управления. Данное ограничение распространяется и на иные кадровые проблемы, например обеспечение возможности комплексного повышения квалификации и переподготовки персонала исключительно собственными силами — путем создания в своей структуре учебных банков и иных центров дополнительного обучения. Для основной же части кредитных организаций экономически целесообразным оказалось сотрудничество со сторонними специализированными структурами, способными на высокопрофессиональной основе предоставить заказчику консалтинговые, образовательные и иные услуги по кадровому направлению деятельности. Повсеместное распространение подобного подхода объективно способствовало развитию инфраструктуры отраслевого рынка труда в банковской сфере.

Период конца 70-х — начала 80-х годов характеризовался началом сотрудничества между коммерческими банками по кадровому направлению деятельности. Руководство их на собственном опыте убедилось в неприемлемости агрессивных методов конкуренции на рынке труда. Следующей стадией стало формирование локальных интеграционных связей в области обучения персонала, паевого финансирования деятельности профильных исследовательских центров и т.п. Характерно, что наряду с персональным менеджментом подобные программы реализовывались лишь в области укрепления банковской безопасности, по прочим же направлениям межбанковская конкуренция постоянно продолжает усиливаться.

Наконец, необходимо подчеркнуть позитивную роль государства в развитии персонального менеджмента, в том числе и в банковской сфере. Помимо традиционных форм поддержки реализуемых частными предприятиями социальных программ (прежде всего через развитый механизм налоговых льгот) федеральные и местные органы власти активно содействуют решению кадровых проблем банков путем:

- формирования и финансирования деятельности специальных центров дополнительного обучения банковского персонала (например, Центр национальной квалификации в Великобритании);
- создания региональных и федеральных банков информации о состоянии рынка трудовых ресурсов;
- организации регулярных конференций и тематических семинаров силами Центрального банка (или его аналогов).

Перечисленные выше изменения в деятельности коммерческих банков предопределили формирование к середине 80-х годов не только полноценной методологии персонального менеджмента в банковской сфере, но и развитой инфраструктуры отраслевого рынка труда.

Национальные особенности организации персонального менеджмента

В данном подразделе рассматриваются наиболее значимые аспекты организации персонального менеджмента в странах, занимающих лидирующие позиции на финансовых рынках. Организация управления персоналом в банковской сфере любого из этих государств может выступать в качестве объекта самостоятельного исследования. В настоящей же работе содержится лишь краткий обзор соответствующего опыта с позиции возможного использования его в отечественных условиях.

Особенности организации персонального менеджмента в банковской сфере США

Кредитная система США является относительно молодой в сравнении со своими европейскими аналогами. Соответственно американским банкам был изначально в меньшей степени присущ традиционный консерватизм в управлении своей деятельностью, что нашло отражение и в организации персонального менеджмента. К числу наиболее характерных его особенностей следует отнести:

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

— широкое использование в процессе обучения различных компьютерных программ (например, получивший мировую известность FAST-2 (Финансовый анализ и торговля ценными бумагами), разработанный Университетом Карнеги—Меллона (Питсбург);

— традиционное для американской школы персонального менеджмента внимание к результатам тестирования, как основного метода не только отбора персонала, но и определения направлений его последующего развития¹;

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

— абсолютно неприемлемая с позиции европейского (тем более японского) опыта персонального менеджмента приоритетная ориентация на приглашение высших управленческих кадров банка со стороны, в том числе из государственных финансовых учреждений;

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

— практическое отсутствие специализированных центров повышения квалификации, равно как и аналогичных структур в самих банках, в силу приоритетной ориентации на организацию этого процесса непосредственно на рабочих местах;

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

¹ Например, широкую известность и за пределами США получили такие системы тестирования, как 556-позиционный тест ММРІ (Миннесотский многофакторный тест), предназначенный для выявления общего интеллектуального потенциала и личностных качеств тестируемого, а также 94-позиционный тест МВТІ (Индикатор типов Майерс-Бриггс), обеспечивающий проверку психологической совместимости членов одного трудового коллектива.

- механизм индивидуальной контрактации банковских служащих, предполагающий более короткие сроки действия, чем в Европе, как правило, не более 3—5 лет;
- практическое отсутствие механизма дополнительной оплаты (стимулирования) труда в сочетании с регулярным повышением должностного оклада при отсутствии нарушений за истекший период;
- исключительно развитая система социальных льгот высшему и среднему управленческому персоналу, обеспечивающая в совокупности до 60% его суммарного годового дохода (как традиционная в американской практике форма борьбы с высоким подоходным налогом).

Особенности организации персонального менеджмента в банковской системе Японии

Начиная с 70-х годов Япония является признанным мировым лидером по показателям продуктивности и качества труда работников, что во многом определяется исключительно профессиональным подходом к вопросам совершенствования теории и практики управления персоналом. Следует отметить, однако, что по единодушной оценке европейских и американских экспертов в области персонального менеджмента специфический национальный менталитет трудовых ресурсов в данной стране существенно облегчает практику управления. Частично это подтверждается имеющимся опытом деятельности японских менеджеров на американских и европейских предприятиях. Производительность и качество труда работников увеличивались в среднем на 30—40% в течение первых двух лет перехода предприятия в собственность японских корпораций (бывшие заводы компании «Крайслер-моторе» в Калифорнии, текстильные фабрики в Лионе и т.д.). Однако конечные результаты составляют не более 80-85% от аналогичных показателей на предприятиях, расположенных в самой Японии. Не отвлекаясь на изучение причин подобной ситуации, можно сформулировать следующие особенности организации персонального менеджмента в японских банках:

- обязательное наличие во всех крупных и средних банках специалиста в области методологии персонального менеджмента в сочетании с присутствием на рынке труда значительного числа консалтинговых структур, специализирующихся в этой области;
- широкое распространение практики отбора будущих сотрудников среди студентов профильных образовательных учреждений

и предоставления им специальных студенческих ссуд, позволяющих завершить обучение (при выходе на работу в соответствующий банк эта ссуда либо возвращается на крайне льготных условиях, либо автоматически аннулируется после истечения первых 3—5 лет работы данного сотрудника);

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

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

— ориентация не только банковских корпораций (типа «Токио банк»), но и просто достаточно крупных банков на дополнительную подготовку своих служащих в собственных учебных центрах, в том числе с отрывом от основной деятельности на срок более одного месяца;

— абсолютно уникальная не только для зарубежной, но и для современной отечественной практики персонального менеджмента развитая система морального поощрения персонала;

— столь же неприемлемая для американского или европейского руководителя практика привлечения к процессу оценки индивидуальных результатов трудовой деятельности самого оцениваемого сотрудника;

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

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

— приоритетная ориентация на психологическую, а не социально-экономическую поддержку персонала с использованием как об-

щепринятых, так и чисто национальных методов психологической разгрузки;

— заслуживающая всяческого одобрения практика регулярного проведения региональных и общенациональных тематических семинаров и конференций для специалистов кадровых служб.

В заключение следует отметить, что целый ряд прикладных методов персонального менеджмента (в настоящее время «успешно» забытых в отечественной практике) японские фирмы заимствовали у России еще в дореформенный период, например, типовую программу организации преддипломной практики, институты наставничества, организацию соревнования на рабочих местах и между подразделениями, систему морального поощрения и т.п.

Особенности организации персонального менеджмента в банковской системе ФРГ

В настоящее время Германия обладает одной из наиболее развитых банковских систем в Европе с богатыми традициями управления в самых различных типах кредитных организаций — от небольших ссудно-сберегательных касс до крупнейших финансовых корпораций. Специфической особенностью германских, как и большинства западноевропейских банков, является их традиционный консерватизм в области управления персоналом. В современных условиях он проявляется в приверженности к классическим схемам организации управления по данному направлению деятельности, подробно описанным в специальной литературе.

Особый интерес с позиции возможного использования в отечественных условиях имеет опыт, накопленный в период 1988—1991 годов некоторыми германскими банками в процессе интеграции кредитных систем ФРГ и бывшей ГДР. К сожалению, данный опыт практически не использовался российскими коммерческими банками, значительная часть которых так же, как и немецкие, была создана на базе бывших государственных кредитных организаций (например, Агропромбанка и Промстройбанка).

В настоящем подразделе сформулированы ключевые элементы реорганизации управления персоналом соответствующих филиалов и отделений Национального банка ГДР, которая осуществлялась силами кадровых служб Дойче банка:

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

- комплексная переподготовка всех категорий персонала как основной элемент реорганизации, осуществляемая в форме групповых семинаров, а также специального тренинга на рабочих местах и на выезде в аналогичные западногерманские отделения;
- закрепление на срок от 2 до 6 месяцев за руководителями нижнего и среднего звена персональных кураторов из числа специально командированных из западных земель специалистов;
- разработка индивидуальных должностных инструкций для всех категорий персонала с выделением новых функций и предельных сроков их освоения;
- использование гибкой системы выравнивания до средненационального уровня оплаты труда сотрудникам филиалов банка вошедших в состав ФРГ восточных земель, позволяющей стимулировать отсев профессионально непригодной для дальнейшего использования части персонала.

Особенности организации персонального менеджмента в банковской системе Франции

Банковскую систему Франции характеризует высокий удельный вес специализированных банков, что определяет жесткий уровень конкуренции и, как следствие, особые требования к качеству подготовки персонала. Изучение опыта персонального менеджмента, накопленного французскими банками, позволяет выделить:

- высокий уровень расходов на обучение персонала в общем объеме затрат на его содержание (до 11 % против 6—7% в США);
- активную роль Национального банка Франции как главного методолога национальной кредитной системы, в том числе в области персонального менеджмента;
- наличие в большинстве банков формализованной процедуры конкурсного замещения вакантных управленческих должностей;
- обеспечение возможности повышения квалификации для всех категорий сотрудников, включая предоставление им специальных отпусков для получения новых профессиональных навыков;
- использование многими коммерческими банками системы оплаты труда, применяемой Национальным банком Франции и базирующейся на трехпозиционной тарифной сетке, ставящей конкретный размер должностного оклада в зависимость от «лестницы» и «ступени», которую занимает конкретный работник;
- аналогично построена и система вертикальных должностных перемещений, предполагающая последовательный перевод повыша-

ющих свою квалификацию сотрудников на вышестоящие должности в рамках одной «лестницы» с дальнейшим перемещением на другую;

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

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

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

Большой интерес представляет и принципиальная схема подготовки кадров для банковской сферы, включающая в себя несколько последовательных форм обучения. Так, многие французские банки длительное время сотрудничают с Центром подготовки банковских специалистов при Французской ассоциации банков (CFPB). Взаимодействие с этим Центром предполагает возможность обучения сотрудников по одной из трех возможных программ с выдачей соответствующих сертификатов:

- категории «САР» — обучение свыше 6 месяцев с отрывом от работы;
- категории «ВР» — обучение по программе профессиональной банковской специализации в дополнение к уже имеющемуся высшему экономическому образованию;
- категории «ПВ» — обучение с отрывом от работы по специальной программе для банковских менеджеров.

Особенности организации персонального менеджмента в банковской системе Италии

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

ционный стиль управления, характерными признаками которого являются:

- отсутствие целостной и надлежащим образом формализованной системы персонального менеджмента;
- ориентация преимущественно на разовые управленческие решения, принимаемые по мере возникновения соответствующей потребности;
- упрощенная процедура отбора и последующих должностных перемещений сотрудников, основными критериями которых служат факторы субъективного характера, начиная от родственных связей и заканчивая личным отношением непосредственного руководителя;
- дополнительное обучение сотрудников главным образом на рабочих местах силами непосредственного руководителя, отсутствие необходимой степени мотивации постоянного повышения квалификации;
- категорическое неприятие администрацией некоторых (особенно частных, а не акционерных) банков членства своих сотрудников в профсоюзах;
- приоритет управленческих методов административного, а не экономического или психологического характера.

При этом следует объективно отметить, что значительная часть небольших банков (преимущественно в центральных и южных провинциях), исторически находящихся в собственности одной семьи и специализирующихся на обслуживании малого бизнеса, на своем сегменте рынка достаточно успешно конкурирует даже с крупными банками именно в силу сохранения патриархального стиля управления персоналом. Подобные банки, до 70% персонала которых связаны родственными связями, а почти половина выступает как сотрудники в пятом-шестом поколении, практически не сталкиваются с разглашением банковской тайны, злоупотреблениями со стороны собственных служащих, высокой текучестью кадров.

Раздел 2

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

§ 1. Служба персонала в организационной структуре управления банком

В системе управления коммерческим банком служба персонала занимает особое место. Важнейшей особенностью кредитных организаций, как уже отмечалось в первом разделе, являются жесткие требования к эффективности персонального менеджмента, за организацию и текущую эксплуатацию которого непосредственно отвечает именно эта специализированная штабная служба. К сожалению, до настоящего времени руководство далеко не всех российских банков в полной мере осознало необходимость приоритетного внимания к работе службы персонала и продолжает ориентироваться на дублирование схем ее организации и функционирования, традиционных для других отраслей и сфер деятельности. Лишь немногие крупные банки, руководство которых уже приобрело достаточный опыт цивилизованного менеджмента, в том числе в результате постоянного общения со своими зарубежными коллегами, начали изменять отношение к системе управления персоналом, а следовательно, и к курирующей ее службе. В остальных же кредитных организациях, особенно удаленных от финансовых центров страны, служба персонала сохраняет характерные **признаки отдела кадров государственного предприятия эпохи административно-командной экономики.**

Прежде всего игнорируется или, в лучшем случае, носит чисто абстрактный характер базовая задача данного подразделения — формирование долгосрочной стратегии управления персоналом,

структурированной по конкретным его направлениям. Из-за отсутствия четкой программы деятельности службы персонала по эксплуатации и развитию системы управления персоналом *функциональные обязанности рассматриваемой службы чаще всего искусственно сужены до чисто технических — преимущественно регистрационно-контрольных*. Остальные же прикладные задачи управления персоналом вынужденно решаются руководителями соответствующих подразделений, которые самостоятельно ищут необходимых специалистов, организуют повышение их квалификации, работают с резервом на выдвижение и при этом еще отчитываются перед службой персонала о результатах выполненной за нее же работы. Естественно, что подобная практика формирует совершенно определенное отношение у специалистов банка к службе персонала и, заодно, к системе персонального менеджмента в целом.

Следует учитывать, что основной причиной подобной негативной ситуации отнюдь не всегда являются собственные недостатки службы персонала и ее руководителя, хотя подобные факты тоже имеют место. Второстепенный характер этого штабного подразделения в системе управления определился еще в период административно-командной экономики и был лишь репродуцирован в современные коммерческие структуры. До середины 90-х годов ни в одном российском вузе не готовили менеджеров по работе с персоналом, то есть будущих сотрудников кадровых служб. Первый выпуск таких специалистов состоялся в Государственном университете управления лишь в 2000 году. На рынке труда по-прежнему ощущается недостаток дипломированных социологов и психологов, а также юристов, специализирующихся на проблемах трудовых отношений. В такой ситуации в течение всего первого десятилетия рыночных преобразований даже наиболее прогрессивно ориентированным руководителям банков было просто неоткуда привлечь в соответствующую службу профессионалов.

По уже определенным причинам *в большинстве банков должностной статус руководителя службы персонала явно недостаточен для эффективного исполнения всего перечня установленных для нее функций*. За рубежом данный руководитель обычно занимает пост вице-президента (заместителя управляющего и т.п.). Это позволяет ему быть в курсе любых изменений во внутренней и внешней политике банка, которые могут оказать прямое влияние на стратегию и тактику управления персоналом. Но главным преиму-

ществом подобного статуса является возможность осуществлять функциональное руководство деятельностью всех прочих структурных подразделений банка по любым вопросам кадрового направления его деятельности.

Сохранение подобной ситуации объективно не позволяет обеспечить практическую реализацию как стратегических, так и локальных задач системы управления персоналом. *Любые мероприятия в области совершенствования рассматриваемого направления банковского менеджмента должны начинаться именно с принципиальной реорганизации службы персонала.* В настоящем разделе определяются основные требования к организации и ресурсному обеспечению данной штабной службы, уточняются базовые функции и пределы компетенции, а также формулируются некоторые рекомендации по оперативному управлению ее деятельностью.

§2. Основные требования к организации службы персонала

Традиционная организация службы персонала в большинстве отечественных банков, как уже отмечалось, сориентирована на исполнение в основном регистрационных и контрольных функций. Приведенная ниже организационная структура управления (далее по тексту — ОСУ) данного подразделения отражает новые условия его деятельности и сформирована в соответствии с общими требованиями банковского менеджмента.

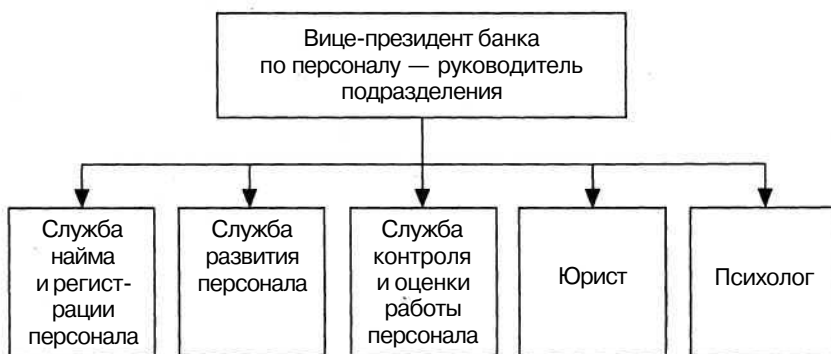


Схема 4. Типовая ОСУ службы персонала банка

Данная ОСУ носит типовой характер и должна быть «привязана», то есть скорректирована в соответствии со спецификой деятельности конкретного банка — его размерами, наличием филиалов, перспективами развития и т.п. Например, в среднем по размеру банке каждая из специализированных служб в составе подразделения может состоять лишь из одного специалиста и не иметь штатных юриста и психолога. В крупной организации служба персонала может быть развернута в департамент (управление), а его структурные подразделения — в группы или отделы. Для банков, имеющих региональные отделения и филиалы, в составе соответствующего департамента в обязательном порядке формируется служба, обеспечивающая:

- реализацию корпоративных задач кредитной организации по кадровому направлению деятельности;
- оказание методической помощи децентрализованным кадровым службам в соответствующих филиалах, включая и дополнительное обучение их сотрудников.

Однако сама по себе ОСУ является лишь внешним отражением внутренней структуры управления соответствующего подразделения. Для формального закрепления статуса рассматриваемой службы в комплексной системе управления банком в целом необходимо разработать и утвердить специальный документ — «Положение о службе персонала». В отличие от своих прежних аналогов оно должно иметь строго функциональную структуру.

1. Общая часть — полное наименование подразделения, кому из высшего руководства банка прямо подчинено, кем непосредственно возглавляется, порядок назначения и смещения с должности руководителя.

2. Функциональные обязанности подразделения в системе управления, ранжированные по степени их важности (перечень указанных функций службы персонала приведен в следующем подразделе).

3. Права, объективно необходимые службе для эффективного исполнения возложенных на нее функций, прежде всего в части взаимоотношений с другими подразделениями банка (например, по вопросам передачи информации, проведения аттестаций сотрудников и т.п.).

4. Ответственность (административная и экономическая) за ненадлежащее исполнение установленных функций.

5. Приложения — утвержденные президентом банка ОСУ службы персонала и полный комплект должностных инструкций ее сотрудников.

Учитывая объективные потребности отечественных банков в практической методической помощи по данному направлению, в приложениях 1 и 2 приведены типовые положения о службе персонала и должностная инструкция ее руководителя. Обязательным условием использования указанных документов является их предварительная корректировка, отражающая индивидуальные особенности конкретной организации.

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

- информационное обеспечение со стороны как администрации банка, так и его структурных подразделений, элементами которого выступают постоянные и переменные информационные массивы, формализованные информационные каналы и механизм ответственности за нарушение процедур передачи информации;

- трудовое обеспечение, включающее в себя не только процесс привлечения в подразделение сотрудников всех необходимых в соответствии с новой ОСУ специальностей, но и систематическое повышение их профессиональной квалификации;

- материальное обеспечение — выделение необходимых служб помещений, оргтехники, информационных коммуникаций и т.п.;

- финансовое обеспечение — как процесс своевременного финансирования деятельности подразделения, включая не только оплату труда его персонала, но и затраты, связанные с исполнением установленных функций, например по работе с образовательными учреждениями, консалтинговыми фирмами, привлеченными экспертами и т.д.

Наконец, одним из важных элементов повышения эффективности персонального менеджмента по данному направлению является *обеспечение развития службы персонала*. Конкретные цели и пути развития определяются соответствующей стратегией банка и зависят от его текущих возможностей. Развитие службы персонала может осуществляться при этом путем как прямого увеличения ее штата (например, при быстром расширении банка), так и качественного изменения выполняемых функций (например, в форме создания собственного учебного центра, развития интеграционных отношений по вопросам кадрового обеспечения с другими кредитными организациями и т.п.).

§3. Базовые функции службы персонала

В условиях рыночной среды формирование или реорганизация любой штабной службы банка начинается с определения стратегической цели деятельности и вытекающих из нее прикладных задач (базовых функций), а также критериев для оценки эффективности их исполнения. *Стратегическая цель службы персонала (полное и своевременное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимых специализаций и уровней квалификации)* сохраняется без принципиальных изменений, но должна быть конкретизирована и дополнена. Данное дополнение связано с необходимостью достижения указанных целей не в традиционном режиме выполнения разовых поручений руководства и заявок со стороны структурных подразделений, но в рамках целостной долгосрочной стратегии управления персоналом, в отечественных условиях чаще определяемой как кадровая политика.

Функции службы персонала в формировании кадровой политики банка реализуются с соблюдением следующих общих требований:

- наряду со стратегическими целями по кадровому направлению деятельности кадровая политика банка должна отражать перечень основных подходов к их практической реализации;

- кадровая политика должна учитывать не только специфику банковской сферы в части решения кадровых проблем, но и особенности конкретного банка, прежде всего его реальные возможности по ресурсному обеспечению персонального менеджмента в текущих условиях и на перспективу;

- в формировании кадровой политики должны принимать активное участие не только высшее руководство банка и служба персонала, но и руководители линейных подразделений (департаментов, отделов и т.п.);

- необходимым элементом кадровой политики должна являться рабочая программа ее практической реализации, содержащая сведения о конкретных исполнителях, сроках и выделяемых ресурсах.

Общий перечень мероприятий, охватываемых кадровой политикой, однотипен для большинства коммерческих банков. Поэтому *важнейшей задачей службы персонала как координирующего центра по данному направлению деятельности служит рациональное определение приоритетов в ее практической реализации.* Для одного банка наиболее уязвимым местом в системе управ-

ления персоналом является недоукомплектованность штата ключевых подразделений, для другого — недостаточная квалификация персонала либо неблагоприятный психологический климат в трудовом коллективе. Естественно, что комплексный подход является общим методическим условием формирования любой системы управления, но реальные потребности банка и объективные ресурсные ограничения диктуют необходимость первоочередной ликвидации так называемых болевых точек и лишь затем — доведения до желаемого оптимума остальных элементов.

Следует учитывать, что вопросы стратегии по любым направлениям банковского менеджмента находятся в исключительной компетенции высших органов управления, чаще всего — совета директоров. Исходя из этого, определены следующие прикладные задачи службы персонала по данному элементу персонального менеджмента:

- подготовка предложений по ключевым элементам стратегии управления персоналом с необходимым обоснованием и передача их на согласование вышестоящей инстанции;
- участие в обсуждении указанных элементов, корректировка их с учетом полученных замечаний, формирование целостной стратегии управления и подготовка ее к утверждению советом директоров;
- обеспечение практической реализации утвержденной стратегии.

На основе разработанной стратегии формулируются восемь базовых функций, имеющих для службы персонала постоянно действующий характер. В настоящем подразделе определяются ее прикладные задачи в процессе их практической реализации.

Функции службы персонала в области перспективного и текущего планирования

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

- *дирекции банка — в части стратегии его развития, определяющей перспективные изменения потребностей в трудовых ресурсах;*

- *руководства линейных и штабных структурных подразделений* — в части изменения их текущих потребностей в сотрудниках конкретных специализаций и уровня квалификации.

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

- «когда» (планируемый срок найма);
- «куда» (для какого структурного подразделения);
- «кого» (требования к вакантному рабочему месту).

Эти данные предназначены для использования в первую очередь самой службой персонала в процессе ее текущей работы, но могут иметь практическую ценность и для других штабных служб, например финансовой — при расчете изменения потребностей банка в финансовых ресурсах по содержанию персонала.

Функции службы персонала в области отбора и первичного развития новых сотрудников банка

Это одна из «классических» функций кадровой службы в условиях рыночной экономики с характерной для нее конкуренцией на рынке трудовых ресурсов, особенно среди претендентов на работу в структурах с традиционно высоким уровнем оплаты труда. *Эффективность выполнения данной функции зависит прежде всего от квалификации и деловой активности соответствующих сотрудников рассматриваемой службы*, а также наличия у них:

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

Последнее условие представляет для службы персонала наибольшую практическую сложность. Оно связано не только с ограничениями организационно-финансового характера (определение мест и форм первичного обучения, выделение финансовых ресурсов на

эти цели и т.п.), но и с необходимостью тесного взаимодействия с конкретными подразделениями банка. Текущие же производственные интересы этих подразделений не всегда корреспондируются с традиционной методикой первичного развития их персонала.

Функции службы персонала по организации процесса дальнейшего развития сотрудников банка

В отечественных условиях этот процесс обычно организовывался внутри структурных подразделений предприятия. Отдел кадров же выполнял лишь регистрационные функции, оформляя принятые без его прямого участия решения. Таким образом, процесс развития персонала имел четко выраженный децентрализованный характер, и его конечные результаты полностью зависели от компетентности, а чаще — от объема текущей загрузки руководителей структурных подразделений. Требования системного управления обуславливают *необходимость централизации данного процесса с передачей службе персонала функций организующего, координирующего и контролирующего центра*. Указанные выше функции прежде всего реализуются в рамках *первого элемента процесса развития персонала — его профессиональной переподготовки и повышения квалификации*. Служба персонала должна полностью принять на себя:

- определение оптимальных для различных категорий и специальностей персонала форм переподготовки, повышения квалификации и стажировок;

- определение профильных образовательных учреждений (вузов, центров переподготовки и т.п.), а также мест проведения стажировок с последующим заключением соответствующих соглашений и договоров;

- планирование процесса дополнительного обучения персонала в форме разработки соответствующих графиков, согласованных с заинтересованными структурными подразделениями;

- общий контроль над процессом дополнительного обучения, включая и персонифицированные его результаты.

По другому направлению развития персонала (должностным перемещениям) кадровая служба должна выполнять в основном функции методолога, обеспечивая руководство структурных подразделений соответствующими рекомендациями по практической организации данного процесса. Кроме того, специалисты этой служ-

бы должны принимать прямое участие в мероприятиях подготовительного и контрольного характера, например аттестациях по результатам завершеного обучения или стажировки, а также обеспечивать оперативную реализацию принятых решений о конкретных должностных перемещениях.

Функции службы персонала в области оценки результатов деятельности сотрудников банка

Данная функция, вполне традиционная для кадровых служб зарубежных фирм, в отечественных условиях также не получила широкого распространения. До настоящего времени она была ограничена выборочными проверками состояния трудовой дисциплины, а также достаточно формальными по характеру аттестациями, на которых сотрудники службы персонала обычно присутствовали как сторонние наблюдатели. Результаты непосредственной деятельности конкретных сотрудников банка обычно не выходили за рамки соответствующих подразделений и, следовательно, не могли служить исходными данными для обобщающего анализа и централизованной корректировки системы управления персоналом.

Естественно, что результаты текущей работы сотрудников не могут выступать объектом прямой оценки со стороны службы персонала. Однако итоговые оценки их деятельности за достаточно продолжительный период имеют несомненную практическую ценность в рамках системы. *Непосредственными задачами службы по данному направлению деятельности* выступают:

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

Функции службы персонала в области формирования и подготовки резерва на выдвижение

Специфика практической реализации данной функции определяется относительно непродолжительным периодом функционирования отечественных коммерческих банков, что объективно препят-

ствуется использованию большинства традиционных методов формирования рассматриваемого резерва. Прежде всего это относится к механизму последовательного цикла должностных перемещений кандидатов на замещение руководящих должностей по заранее установленному перечню («лестнице») ключевых рабочих мест, позволяющему им на практике ознакомиться со всеми аспектами деятельности банка, включая комплекс его внутренних управленческих взаимосвязей. В таких условиях *службе персонала целесообразно сосредоточить внимание на процедурах отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение и ускоренного повышения их профессиональной, в том числе управленческой, квалификации* не столько внутри, сколько вне банка — в форме дополнительного обучения и целевых стажировок. Эффективность реализации рассматриваемой функции во многом будет зависеть от степени доверительности отношений с высшим руководством банка. Лишь от него служба персонала может получать информацию (абсолютно закрытую для иных подразделений и сотрудников) о первоочередных потребностях банка в замещении руководящих должностей среднего и высшего звена, без которой невозможно планировать конкретные сроки подготовки тех или иных кандидатов из состава кадрового резерва.

Функции службы персонала в области совершенствования организации оплаты труда персонала

Данная функция до настоящего времени является нехарактерной для кадровых служб отечественных предприятий. В дореформенный период этими вопросами традиционно занимались специализированные подразделения в составе отделов научной организации труда или труда и заработной платы. Однако в зарубежных банках они находятся в прямой компетенции именно службы персонала. Это представляется полностью оправданным и для современных отечественных условий, не допускающих содержания штабных служб с весьма неопределенными функциями и нерегулярной производственной нагрузкой.

Эффективность данного направления деятельности службы персонала зависит от ряда факторов, к важнейшим из которых относятся:

— наличие в составе службы компетентного специалиста в области организации и оплаты труда;

— возможность доступа специалистов службы персонала к внутренней управленческой информации структурных подразделений банка;

— обеспеченность службы персонала аналогичной информацией внешнего для банка уровня (например, о результатах внедрения прогрессивных форм оплаты труда в других кредитно-финансовых организациях).

Именно в этой области персонального менеджмента зарубежный опыт может использоваться лишь в незначительной степени, прежде всего из-за специфического трудового менталитета значительной части отечественного персонала.

Функции службы персонала в организации социальной и психологической поддержки сотрудников банка

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

Спецификой реализации рассматриваемой функции за рубежом является необходимость постоянного взаимодействия службы персонала не только с руководством банка и его структурных подразделений, но и с общественными организациями, например профсоюзом, что пока нехарактерно для отечественной банковской сферы.

Регистрационные функции

Являются одной из немногих классических функций службы персонала, практически реализуемой во всех отечественных банках на достаточно высоком профессиональном уровне. Это во многом объясняется особенностями российского трудового законодательства, устанавливающего повышенные требования именно к формальным признакам работы с кадрами. *Наиболее актуальным направ-*

лением совершенствования данной работы является ее полная автоматизация, а также учет требований, связанных с обеспечением банковской безопасности в рамках системы.

Юридические функции службы персонала

Юридический аспект трудовых отношений между администрацией банка и наемным персоналом в отечественных условиях чаще всего выведен из сферы компетенции кадровой службы. Соответствующие функции выполняются юридическим отделом, привлекаемым службой персонала в тех редких случаях, когда увольняемый сотрудник обращается в судебные инстанции.

В условиях рыночной экономики *наличие в штате службы персонала квалифицированного юриста, специализирующегося именно в области трудового законодательства, становится объективной необходимостью.* До настоящего времени российские банки в системном порядке еще не сталкивались с ситуацией, когда истцом в суде выступает отраслевой профсоюз, который имеет в зарубежных условиях целый штат квалифицированных юристов, или адвокат конкретного сотрудника. При этом сумма иска может существенно превышать фактически не полученную работником зарплату (например, при незаконном его увольнении и т.п.) за счет включения в нее компенсации за моральный ущерб. Вероятность предъявления подобных исков увеличивается по мере развития отечественного рынка труда и повышения правовой культуры персонала. Дополнительным фактором выступает общее усложнение системы персонального менеджмента, включающей в новых условиях многие спорные с позиции наемного работника элементы — испытательный срок, скользящий должностной оклад и т.п. При этом следует учитывать и специфику действующего трудового законодательства, стоящего на страже интересов прежде всего работника, и тем более трудовых коллективов, но никак не работодателя.

Рассмотренный перечень не исчерпывает, естественно, все возможные функции службы персонала и может быть расширен в зависимости от специфики деятельности конкретного банка. Например, в крупнейших банках, имеющих многочисленные иногородние отделения и филиалы, на централизованную службу персонала возлагаются функции по методическому руководству аналогичными подразделениями на местах. В некоторых крупных городах уже делаются попытки организовать профсоюзы банковских работников,

что может потребовать введения в состав службы персонала специалиста, ответственного за контакты с общественно-профессиональными организациями и т.п.

Тем не менее основным содержанием деятельности кадровых служб всегда будут являться функции, вытекающие из структуры операционных подсистем персонального менеджмента, которые рассматриваются в последующих разделах книги.

§4. Оценка эффективности работы службы персонала

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

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

Динамика вышеуказанных показателей достаточно объективно отражает реальные результаты работы службы персонала за отслеживаемый период. Она может быть использована в подсистеме оплаты труда для дополнительного стимулирования или наказания как рассматриваемого подразделения в целом (например, в процессе определения общей суммы выделяемой ему премии по итогам квартала), так и конкретных сотрудников (через механизм рассматриваемых ниже скользящих должностных окладов).

Раздел 3

ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

§ 1 . Планирование как операционная подсистема персонального менеджмента

Планирование персонала представляет собою непрерывный процесс определения требуемых изменений:

- общей численности сотрудников (задачи по дополнительному найму или сокращению персонала);
- требований по конкретным рабочим местам (задачи по дополнительному обучению, переподготовке и повышению квалификации действующего персонала);

-*- самой системы управления персоналом.

Современные рыночные условия практически исключают возможность существования в банковской сфере так называемых статичных структур, численность, специализация и квалификационный состав персонала которых остаются неизменными на протяжении продолжительного периода. Высококонкурентная среда, стремительная динамика спроса и предложения на рынке банковских услуг, появление новых форм и технологий обслуживания клиентов — все это предопределяет необходимость оперативного изменения структуры персонала и корректировки самого процесса управления его деятельностью. При этом основными требованиями к организации планирования персонала выступают:

- приоритет задач корпоративного характера (т.е. потребностей банка как целостной корпоративной структуры, а не отдельных ее подразделений), вытекающих из предварительно определенной стратегии рыночного развития;
- комплексный характер планирования, направленного на все операционные подсистемы управления персоналом;
- рациональное определение иерархии целей, в том числе дифференцированно в части плановых задач текущего и перспективного характера;
- постоянное соотнесение формулируемых плановых задач и реальных (прежде всего финансовых) возможностей конкретного банка по их практической реализации.

Принципиальная схема процесса планирования персонала определяется типом организационной структуры управления (ОСУ) конкретного банка. В большинстве современных кредитных организаций используется схема централизованного планирования. В этом случае основные решения кадрового характера принимаются на уровне исключительно высшего руководства и службы персонала. Прочие структурные подразделения участвуют в данном процессе лишь опосредованно — через передачу службе персонала соответствующих заявок, предложений и другой исходной информации для планирования. Исключением из данного правила выступают коммерческие банки с ОСУ дивизионального типа, где за службой персонала централизованного аппарата управления банковской корпорацией сохраняются лишь функции стратегического планирования и методической помощи, планирование по всем прочим аспектам персонального менеджмента передается в компетенцию специализированных штабных служб «частичных банков» (дивизионов). Дивизиональный тип ОСУ в отечественных условиях пока не получил широкого распространения. Поэтому основное внимание в настоящей главе будет уделяться именно централизованной схеме планирования, важнейшими организационными предпосылками эффективного функционирования которой выступают:

- четкая регламентация порядка, содержания и сроков передачи службе персонала исходной информации для планирования;
- формализованная процедура согласования плановых документов (заданий, графиков и т.п.) со структурными подразделениями банка, а также их возможной корректировки по результатам подобного согласования;

- возможность как оперативного, так и финишного контроля над реализацией плановых заданий со стороны службы персонала;
- закрепленный внутренними регламентами банка механизм административных и экономических санкций к руководителям структурных подразделений при нарушении ими утвержденных планов или программ.

Базовой целью планирования персонала, как уже отмечалось, является определение текущих и перспективных потребностей конкретного банка в трудовых ресурсах. До настоящего времени в отечественной практике было принято рассматривать данный процесс лишь с позиции решения задач по привлечению нового или сокращению действующего персонала. Более правильным представляется комплексный подход к решению данной проблемы, при котором планирование распространяется и на уже замещенные рабочие места в части уточнения предъявляемых к ним требований. Это особенно актуально для тех банков, в которых многие рабочие места замещались не по причине полной профессиональной пригодности претендента, а из-за наличия лишь единственной кандидатуры. Таким образом, *планирование персонала в современном банке должно осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям:*

- планирование потребностей в трудовых ресурсах;
- планирование требований по конкретным рабочим местам.

§2. Планирование требований к рабочим местам в банке

Данное направление планирования всегда имеет первичный характер, так как его результаты способны существенно влиять на текущие и перспективные потребности в трудовых ресурсах у конкретных подразделений банка. *Под требованиями к рабочему месту понимается формализованный в соответствующих внутренних регламентах перечень профессиональных (деловых) и личностных качеств, необходимых кандидату на его замещение.* В отечественной практике планирование рабочих мест является до настоящего времени малоизвестной процедурой, особенно в банковской сфере, где до конца не определились с полным перечнем должностных обязанностей даже по наиболее традиционным специальностям персонала. При этом полностью игнориро-

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

Стремительные структурные изменения на рынке труда в банковском секторе экономики России предопределили на первом этапе его формирования острый дефицит квалифицированных кадров для кредитных организаций. В 90-х годах прошлого века лишь немногие из них имели возможность использовать конкурсный подход в процессе комплектации своего персонала. Большинство же ориентировалось не на объективную пригодность кандидата на замещение вакантного рабочего места, а на факторы чисто субъективного характера. Подобный дефицит в определенной степени сохраняется и в настоящее время, прежде всего в удаленных от финансовых центров регионах России.

По мере появления на рынке труда все большего числа выпускников профильных образовательных учреждений ситуация начинает постепенно улучшаться, однако уже сейчас динамично развивающиеся банки должны четко определить требования к потенциальным кандидатам на вновь создаваемые рабочие места (например, в новых отделениях и филиалах). Указанная задача вполне актуальна и для уже занятых рабочих мест, так как позволяет уточнить степень профессиональной пригодности замещающих их сотрудников и, при необходимости, обеспечить их дополнительное обучение или переподготовку.

Исходя из имеющегося зарубежного опыта и с учетом отечественных особенностей процесс планирования конкретных рабочих мест целесообразно осуществлять в два последовательных этапа:

- определение общего перечня требований;
- их последующая формализованная систематизация.

Общий перечень требований к рабочему месту определяется с учетом особенностей:

- рыночной экономики в целом (например, абсолютно непригодным для работы в любой коммерческой структуре делают кандидата такие личностные качества, как небрежность, склонность к конфликтам, плохое здоровье и т.п.);
- банковской деятельности (например, повышенные требования к уровню ответственности и лояльности сотрудников);

— конкретного структурного подразделения (например, для сотрудника отдела долгосрочного кредитования необходимы специальные знания в области инвестиционного бизнеса и т.п.);

— конкретного рабочего места (например, необходимость знания иностранных языков, наличие государственной лицензии аудитора и т.п.).

Естественно, что указанные требования не могут быть в полном объеме и достаточно профессионально сформулированы силами сотрудников исключительно службы персонала. К данному процессу необходимо привлекать руководителей всех структурных подразделений, а в отдельных случаях и представителей дирекции банка. При этом в рассматриваемый перечень должны включаться лишь те деловые и личностные качества, наличие (или соответственно отсутствие) которых может быть реально выявлено уже на стадии отбора либо, в крайнем случае, в течение непродолжительного периода после замещения должности. Не допускается включение в перечень качеств, прямо не связанных с профессиональной деятельностью потенциального сотрудника или имеющих чрезмерно общий характер (отзывчивость, доброта, общий культурный уровень). Наконец, требования к рабочему месту не могут вступать в противоречие с Конституцией, нарушая права человека, например в форме ограничений по признакам пола, вероисповедания, национальности и т.д. (ст. 3 Трудового кодекса РФ).

Систематизация требований к рабочему месту связана с распределением их общего перечня по конкретным рабочим местам, то есть по должностям. Данный процесс предполагает необходимость формирования специального внутреннего регламента банка, в котором по каждой имеющейся в штатном расписании должности четко формулируются требования по профессиональным и личностным качествам кандидата на ее замещение. Для обеспечения большей практической функциональности подобного документа рекомендуется соблюдение нескольких *общих методических правил*.

Во-первых, целесообразно систематизировать рассмотренные выше требования к профессиональным и личностным качествам кандидата по нескольким базовым признакам:

необходимые, при отсутствии которых автоматически исключается возможность замещения конкретного рабочего места (профессиональное образование, минимальный стаж руководящей работы и т.п.);

желательные, отсутствие которых у соответствующего сотрудника не исключает возможность замещения конкретной должности, но предполагает необходимость последующего их приобретения (освоение смежной специальности, формирование некоторых личностных качеств и т.п.);

терпимые, присутствие которых у соответствующего сотрудника также не исключает возможность замещения конкретной должности, но предполагает необходимость последующей их ликвидации (излишняя самоуверенность, неорганизованность и т.п.);

недопустимые, наличие которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места (противопоказания по здоровью, превышающий установленные ограничения по данной должности возраст и т.п.).

Второй и третий признаки систематизации требуются в основном для других операционных подсистем персонального менеджмента (отбора, развития, управления кадровым резервом, психологической поддержки), как и приведенная во многих зарубежных источниках дополнительная классификация профессиональных и в первую очередь личностных качеств сотрудников на:

природные или воспитываемые без специального обучения (способность к принятию нестандартных решений, творческий характер мышления и т.п.);

приобретенные (базовое образование, опыт работы по специальности, знание иностранного языка и т.п.).

Во-вторых, целесообразно ограничить общую номенклатуру вышеперечисленных требований для каждой конкретной должности. Опыт зарубежного менеджмента однозначно показывает, что при фиксации более чем 5—7 профессиональных и 3—4 личностных качеств по одному рабочему месту соответствующий документ теряет свою функциональность (т.е. практически не используется специалистами кадровых служб и руководителями структурных подразделений в процессе эксплуатации подсистем отбора и развития персонала).

В-третьих, необходима и рациональная дифференциация требуемых качеств по конкретным должностям, так как одно и то же требование для различных рабочих мест может быть либо объективно необходимым, либо только желательным. Например, стаж работы по специальности является обязательным условием для замещения должности руководителя любого уровня, но лишь желательным для определенных категорий исполнителей.

С учетом вышеперечисленных рекомендаций и ограничений предлагается следующая типовая форма, определяющая требования к конкретным рабочим местам в рамках каждого из структурных подразделений коммерческого банка (форма ПМ-1).

Форма ПМ-1

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель структурного
подразделения банка

«УТВЕРЖДАЮ»

Вице-президент банка
по персоналу

Типовой перечень требований к рабочим местам

№ п/п	Перечень рабочих мест (должностей) по штатному расписанию подразделения банка	Перечень квалификационных качеств				Перечень личностных качеств			
		необ- ходи- мые	жела- тель- ные	терпи- мые	недо- пусти- мые	необ- ходи- мые	жела- тель- ные	терпи- мые	недо- пусти- мые
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Типовые перечни составляются сотрудниками службы персонала для каждого из структурных подразделений с непосредственным участием их руководителей (при необходимости и других специалистов). Очень желательным является привлечение профессионального психолога. Несмотря на значительную трудоемкость этой работы, она полностью оправдывает себя в процессе последующего использования ее результатов в сферах действия других операционных подсистем персонального менеджмента, например:

в подсистеме регулирования численности персонала — при сопоставлении фактически выявленных качеств претендента на замещение вакантной должности с требованиями к данному рабочему месту, а также при разработке типовых форм трудовых контрактов и должностных инструкций (в разделах, определяющих условия замещения должности);

в подсистеме развития персонала — при организации первичного обучения и последующего повышения квалификации уже действующих сотрудников банка в целях приведения их фактических качеств в соответствие с установленными требованиями;

в подсистеме оплоты труда персонала — при установлении размеров индивидуального должностного оклада вновь нанимаемому сотруднику (максимальная величина — при полном соответствии всем предъявляемым требованиям, при частичном соответствии — пропорциональное уменьшение), а также при его последующем стимулировании в целях обеспечения мотивации приобретения недостающих качеств.

§3. Планирование потребностей банка в трудовых ресурсах

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

- отражающая *перспективные потребности* в трудовых ресурсах, связанные с практической реализацией стратегии развития банка в целом;
- отражающая *текущие потребности* в трудовых ресурсах конкретных структурных подразделений (в том числе содержащая сведения о вакантных рабочих местах).

Первая часть информации чаще всего имеет прогнозный характер и подлежит последующему уточнению со стороны подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию соответствующего направления развития кредитной организации. Например, в части стратегии регионального развития банка подобную информацию службе персонала должен предоставить департамент региональной политики (или другое аналогичное подразделение) с указанием точных сроков открытия новых филиалов и их потребностей в персонале по всей совокупности планируемых рабочих мест. Для службы персонала указанные сведения выступают как заявка с отложенными, но достаточно определенными сроками, что позволяет более тщательно проработать возможные варианты ее реализации. В аналогичном порядке реализуется и механизм планирования процесса сокращения персонала при прогнозируемом маркетинговой службой долговременном ухудшении ситуации на рынке банковских услуг (или действии других негативных факторов). *Основными условиями, обеспечивающими эффективность планирования перс-*

пективных кадровых потребностей банка, является своевременность получения службой персонала соответствующих распоряжений и необходимая степень их поэлементной детализации. При соблюдении указанных условий наиболее рациональным инструментом планирования будет выступать календарный план, рекомендуемая типовая форма которого приведена ниже (форма ПМ-2).

Форма ПМ-2

Календарный план изменений потребностей
банка в персонале на 20____— 20____ гг.

№ п/п	Наименование подразделения	Планируемые изменения потребностей в персонале (увеличение или уменьшение)	Планируемый срок реализации изменений	Планируемый вариант реализации изменений
1	2	3	4	5

При этом в графе 3 отражаются намечаемые изменения в части вновь создаваемых или сокращаемых рабочих мест с указанием конкретных наименований должностей. В графе 4 проставляется прогнозируемый срок замещения конкретной должности или ее ликвидации. В графе 5 указывается способ, посредством которого достигаются желаемые изменения (сокращение путем перевода в другое подразделение с предварительной профессиональной переподготовкой, целевой заказ профильному образовательному учреждению на молодого специалиста и т.п.).

Текущее планирование служба персонала осуществляет с использованием исходной информации со стороны руководителей соответствующих структурных подразделений в форме целевых заявок. В указанных заявках отражаются потребности подразделений как в дополнительном найме, так и в сокращении имеющегося персонала. Основным условием эффективного планирования выступает формализованное закрепление в соответствующем регламенте банка минимального срока, отделяющего поступление заявки в службу персонала и момент планируемого замещения (ликвидации) соответствующего рабочего места. В части дополнительного найма этот срок определяется самой службой персонала

в зависимости от степени дефицитности конкретной специальности на местном рынке трудовых ресурсов, а также других факторов маркетингового характера. При сокращении штата подразделения срок может определяться:

- действующим трудовым законодательством (официальное оповещение об увольнении);
- условиями индивидуального контракта конкретного сотрудника;
- самой службой персонала при возможности осуществить переподготовку сокращаемого сотрудника с последующим переводом его в другое подразделение банка.

В целях упрощения процедуры обработки собранных сведений данные заявки следует унифицировать по следующей типовой форме (форма ПМ-3).

Форма ПМ-3

Подразделение _____

Заявка на обеспечение
трудовыми ресурсами
на период _____

Вице-президенту банка
по персоналу _____

№ п/п	Полное наименование создаваемой или ликвидируемой должности	Основание для ее создания или ликвидации	Плановый срок замещения или ликвидации	Возможные дополнительные требования к должности
1	2	3	4	5

Руководитель подразделения

« » _____ 20 ____ г.

В графе 3 может указываться соответствующий пункт последней утвержденной редакции штатного расписания, приказ руководителя банка о создании (реорганизации) структурного подразделения, либо в ней содержится ссылка на приложенную к форме ПМ-3 служебную записку с обоснованием целесообразности создания или ликвидации рабочего места. В графе 4 указывается время, с которого вновь принятый на работу сотрудник должен быть уволен (переведен в другое подразделение) или приступить к выполнению сво-

их функциональных обязанностей, то есть срок его найма. Наконец, в графе 5 отражаются дополнительные требования со стороны структурного подразделения к конкретному рабочему месту сверх установленных в типовой должностной инструкции.

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

Полученные от структурных подразделений заявки систематизируются и обобщаются службой персонала. В случаях, когда в них предлагается создание новых рабочих мест, не предусмотренных ранее утвержденными документами, служба персонала согласовывает данный вопрос с руководством банка, передавая ему как соответствующее обоснование структурного подразделения, так и собственное заключение в форме рекомендаций. После завершения процедуры обобщения и согласования полученных исходных данных формируется основной плановый документ подсистемы, определяющий текущие потребности банка в целом в трудовых ресурсах. В него переносятся также сведения о вакантных рабочих местах, не замещенных в соответствующих структурных подразделениях в течение предшествующего периода. При этом *под вакантными рабочими местами понимаются конкретные должности, созданные в подразделениях в соответствии с утвержденными планами предшествующих периодов, но в установленные ими сроки, фактически не замещенные из-за отсутствия пригодных трудовых ресурсов.* Данная информация проходит в подсистеме планирования «горящей строкой» и требует постоянного внимания со стороны службы персонала вплоть до момента замещения вакантной должности. В процессе текущего планирования потребностей кредитной организации в трудовых ресурсах рекомендуется использовать типовую форму ПМ-4.

После утверждения документ приобретает характер внутренне-го регламента и для рассматриваемой службы носит характер рабочей программы, прежде всего в части практической эксплуатации подсистемы привлечения персонала.

Форма ПМ-4

План-график создания и ликвидации
рабочих мест в банке
на _____ квартал 20____г.

«УТВЕРЖДАЮ»
Вице-президент банка
по персоналу

№ п/п	Структурные подразделения	Ликвидируемые рабочие места	Создаваемые	рабочие места	Плановый срок замещения рабочего места
			в плановом периоде	переходящие (вакантные)	
1	2	3	4	5	6

Наконец, традиционной для российских предприятий формой сводного планового документа, определяющего кадровый состав банка, является штатное расписание, рекомендуемая типовая форма которого приведена ниже (форма ПМ-5).

Форма ПМ-5

Штатное расписание банка
по состоянию на 1 число
_____квартала 20____г.

«УТВЕРЖДАЮ»
Вице-президент банка
по персоналу

№ п/п	Наименование подразделения банка	Наименование должностей	Количество рабочих мест каждой из должностей	Диапазон должностного оклада	Примечания

Впервые данный документ формируется на стадии подготовки к созданию кредитной организации, сразу же после окончательного согласования проектов ОСУ банка в целом и его структурных подразделений. В дальнейшем штатное расписание ежеквартально перепутверждается с учетом рассмотренных выше изменений потребностей в персонале.

Раздел 4

ОПЕРАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

§ 1 . Цели, структура, общая методика организации подсистемы

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

Стратегические цели подсистемы:

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

с позиции финансового менеджмента: обеспечение постоянного соответствия динамики показателей затрат содержанию персонала и финансовых результатов работы кредитной организации;

с позиции риск-менеджмента: профилактика кадровых рисков.

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

Характерной особенностью подсистемы является и объективная необходимость привлечения к ее эксплуатации сторонних для банка организаций и отдельных специалистов (привлеченных экспер-

тов). В большинстве регионов России до настоящего времени данная тенденция в полном объеме не проявилась, однако для зарубежных кредитных организаций участие в процедурах отбора специализированных структур — рекрутских агентств является повсеместно распространенным явлением.

Прикладные задачи подсистемы:

- выбор прикладных методов работы на рынке труда, обеспечивающих предложение трудовых ресурсов в объемах, позволяющих осуществлять их последующий отбор на конкурсной основе;
- использование процедур отбора кандидатов, снижающих вероятность зачисления в штат банка сотрудников, не соответствующих ранее установленным требованиям к замещаемым рабочим местам;
- юридически корректное оформление отношений трудового найма и увольнения сотрудников банка.

Предпосылки эффективного функционирования подсистемы:

- правильный выбор стратегии работы на рынке трудовых ресурсов;
- наличие типовых методик отбора претендентов;
- наличие юридически корректных типовых форм трудовых контрактов.

Базовые направления подсистемы:

- привлечение персонала;
- сокращение персонала.

§2. Организация привлечения персонала

Общие требования к результатам процесса

Обеспечение уровня предложения трудовых ресурсов в объеме, позволяющем осуществлять отбор претендентов на конкурсной основе. Один из базовых прикладных принципов персонального менеджмента требует, чтобы при замещении вакантной должности отбор осуществлялся минимум из двух (желательно большего числа) кандидатов. При наличии лишь одного претендента запланированные ранее требования к конкретным рабочим местам часто приходится игнорировать, следовательно, доводить нанятого сотрудника до заданного состояния уже в режиме последующего развития с соответствующими дополнительными затратами. Не исключен здесь и вариант зачисления в штат банка работника, изначально

непригодного в силу деловых или личностных качеств для банковского сектора экономики. Подобная вероятность существенно сокращается при осуществлении конкурсного отбора, что и окупает дополнительные затраты, связанные с активной работой на рынке труда.

Определение наиболее рационального для конкретного банка принципиального подхода к привлечению персонала. Данное требование подлежит реализации уже на стадии формирования кадровой стратегии и связано с выбором приоритетного для конкретного банка сегмента отраслевого рынка труда, что будет подробно изложено ниже.

Наличие формализованных процедур отбора персонала, решающих задачи как рассматриваемой, так и смежных операционных подсистем. Одной из базовых задач процесса отбора претендентов на замещение вакантных должностей является определение общей пригодности конкретного кандидата для данного банка, то есть получения исходной информации для принятия решения о целесообразности его найма. Однако уже на этой стадии целесообразно обеспечить и хотя бы приближенное выявление общего потенциала сотрудника в части реализованных и до настоящего времени нераскрытых его возможностей. Эти данные необходимы для других операционных подсистем персонального менеджмента, прежде всего развития и управления резервом на выдвижение.

Включение в подсистему специальных контрольных элементов, позволяющих на практике проверить правильность решения о найме конкретного сотрудника. Специфика труда в кредитных организациях не позволяет в полной мере выявить соответствие деловых и личностных качеств кандидата установленным требованиям на стадии непосредственного найма. Исправление же неправильного решения (т.е. вынужденное увольнение зачисленного в постоянный штат сотрудника) связано не только с трудоемкими процедурами организационно-юридического характера, но и с другими, более негативными последствиями (например, возможным разглашением банковской тайны). Поэтому целесообразно использовать такие давно апробированные методы, как испытательный срок и предварительная стажировка.

Сформулированные выше требования реализуются на практике с использованием формализованных управленческих процедур и методов чисто прикладного характера. Принципиальная структура подсистемы определяется следующей общей схемой (схема 4).

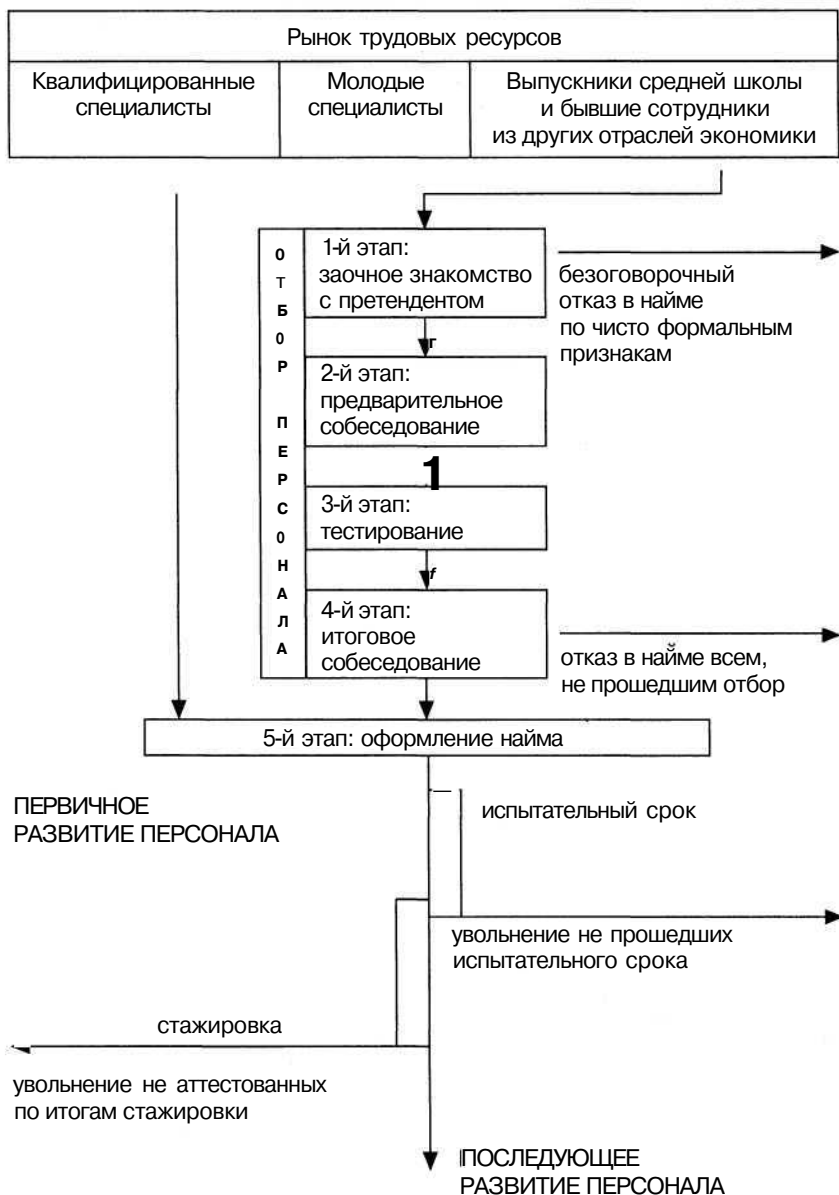


Схема 4. Схема организации процесса привлечения, отбора и первичного развития нанятых сотрудников

Основные аспекты выбора базовой концепции привлечения персонала и механизм ее практической реализации

Данное направление функционирования подсистемы является составным элементом кадровой стратегии и определяется руководством банка на достаточно продолжительный период времени. Оно связано с выбором сегмента (или сегментов) рынка трудовых ресурсов, на который предстоит приоритетно ориентироваться службе персонала в процессе привлечения необходимых для кредитной организации сотрудников. От правильности принятых на стадии формирования стратегии решений зависят не только общий объем последующих затрат банка, но и конечная эффективность рассматриваемой подсистемы. Ниже приведен анализ сравнительной эффективности возможных вариантов, а также сформулированы рекомендации по их практическому применению.

Вариант 1. Ориентация на привлечение изначально высококвалифицированного персонала, имеющего не только базовое профильное образование, но и практический опыт работы в банковской сфере.

Преимущества:

1. Основным преимуществом данного варианта является возможность обеспечить высокое качество услуг банка за счет опыта и уровня профессиональной квалификации абсолютного большинства его сотрудников.

2. Возможность быстрого решения проблемы замещения вакантных должностей из-за отсутствия временных потерь на первичное обучение и дополнительную подготовку нанятых сотрудников. Данный фактор особенно важен для вновь создаваемых банков, не имеющих еще собственной инфраструктуры для подготовки персонала, а главное — времени на его предварительное обучения. Столь же актуален такой подход и при необходимости срочного замещения вакантного рабочего места (например, в результате непланируемого увольнения одного из руководителей или ведущих специалистов банка) при отсутствии достойного кандидата из числа имеющихся сотрудников.

3. Отсутствие потребности в дополнительных затратах на первичное обучение и повышение квалификации нанятых сотрудников до уровня, установленного требованиями к соответствующим рабочим местам. Учитывая, что уровень подобных затрат возрастает почти

пропорционально расстоянию до крупных финансовых центров России, можно отметить особую привлекательность этого аспекта для провинциальных банков.

Однако практическая реализация подобного варианта в современных отечественных условиях связана с проблемами как организационного, так и чисто конъюнктурного характера. Уже рассмотренные особенности российского рынка труда для банковского сектора экономики определяют практическое отсутствие в большинстве регионов безработных специалистов, полностью соответствующих установленным выше требованиям. Таким образом, для банка, избравшего этот вариант замещения вакантных рабочих мест, остается лишь в целевом порядке искать и привлекать на работу сотрудников других кредитных организаций, фактически переманивая у них кадры. На первой стадии формирования сети негосударственных кредитно-финансовых организаций в период 1988—1998 годов подобный метод решения кадровых проблем был практически единственно доступным для абсолютного большинства вновь создаваемых коммерческих банков. При этом в роли «доноров» трудовых ресурсов выступали государственные кредитные организации, прежде всего система ЦБ РФ и Сбербанк РФ. Учитывая, что бывшие его сотрудники переходили на ключевые посты с принципиально лучшими условиями оплаты и социальных льгот, активного протеста подобная политика коммерческих банков не вызывала. Более того, она объективно способствовала укреплению их отношений с Банком России, в том числе и на неформальной основе. В современных же условиях, когда ранее сформировавшиеся банки сами стали объектом такого «внимания» более молодых конкурентов, ситуация радикально изменилась, что и определило *базовые недостатки* рассматриваемого стратегического подхода:

1. Основным недостатком данного стратегического подхода выступает невозможность формирования в трудовом коллективе соответствующей кредитной организации корпоративного духа, столь необходимого с учетом специфики банковского сектора экономики. Уже состоявшиеся специалисты, как правило, плохо поддаются «идеологической обработке» и предпочитают строить свои отношения с работодателем на сугубо прагматичной основе.

2. Неизбежное ухудшение отношений с пострадавшими от подобной политики кредитными организациями. Понесенные ранее затраты на подготовку увольняющегося в связи с переходом на новую

работу персонала, опасность разглашения банковской тайны и т.п. определяют их крайне болезненную реакцию. В дальнейшем возможность любых форм сотрудничества с потенциальным «кадровым агрессором» маловероятна. Между тем зарубежный опыт убедительно доказывает целесообразность подобного сотрудничества, а иногда и прямой межбанковской кооперации по кадровому направлению деятельности (например, при создании учебных центров, других элементов инфраструктуры рынка трудовых ресурсов, а иногда и в форме прямого обмена информацией о конкретных сотрудниках со стороны прежнего работодателя).

Рекомендации по применению: приоритетная ориентация на использование данного варианта стратегии привлечения персонала допустима лишь для вновь создаваемых и молодых банков. В остальных случаях его можно рекомендовать лишь при замещении ключевых рабочих мест, без которых банк не может начать нормальную деятельность. При этом целесообразно соблюдать *следующие дополнительные ограничения:*

- ориентироваться на использование услуг рекрутских агентств, которые будут осуществлять переманивание кадров от своего имени, что позволит банку в дальнейшем отвести от себя обвинения в кадровой агрессии;

- избегать привлечения сотрудников, имеющих чрезмерно обширный послужной список;

- в случае крайней необходимости обращаться за прямой помощью в так называемые дружественные банки, с которыми уже установились определенные взаимовыгодные контакты (с решением соответствующих вопросов на уровне высшего руководства).

Вариант 2. Ориентация на молодых специалистов — выпускников профильных образовательных учреждений.

Основным преимуществом данного варианта является возможность формирования среди основной части персонала корпоративного духа, отвечающего потребностям банка. При наличии эффективной системы управления персоналом молодой специалист объективно более поддается воспитанию в нем духа уважения и преданности работодателю.

Единственным недостатком данного варианта является отсутствие у привлекаемых кадров практического опыта, что определяет необходимость их дополнительного обучения непосредственно на рабочих местах. Это вызывает дополнительные затраты, несопоставимые, однако, с уровнем расходов по первому или третьему ва-

риантам. Кроме того, *ускоренному решению данной проблемы может способствовать развитие пока нетрадиционных для отечественных условий форм сотрудничества между банком-работодателем и профильными образовательными учреждениями.* Наиболее перспективной его формой является заключение долгосрочных соглашений, обеспечивающих работодателю возможность ежегодно отбирать будущих своих сотрудников из числа студентов старших курсов. Подобный отбор (естественно, на строго добровольной основе) позволяет заинтересованной кредитной организации не только привлечь лучших выпускников, но и обеспечить продвинутый характер завершающей стадии их обучения, например путем:

- подготовки отобранных студентов по индивидуальным программам, специализация которых отвечает требованиям именно тех рабочих мест, заместить которые им предстоит после завершения обучения;

- участия специалистов банка в определении тематики дипломных (выпускных) работ отобранных студентов, соответствующей потребностям самой кредитной организации;

- организации производственной и преддипломной практики (в том числе и по продленной программе) не просто в соответствующем банке, но и на конкретном рабочем месте.

Рассматриваемая форма сотрудничества объективно выгодна образовательным учреждениям, чей рейтинг среди абитуриентов в условиях рыночной экономики прямо зависит не только от качества обучения, но прежде всего от потенциальных возможностей последующего трудоустройства. Однако в первую очередь она отвечает интересам самого банка-работодателя. Продвинутые формы обучения отобранных студентов обеспечивают ему возможность замещения вакантных рабочих мест молодыми специалистами, имеющими не только хорошую базовую подготовку, но и знакомыми с конкретными требованиями, предъявляемыми как банком в целом, так и замещаемой должностью. Кроме того, знакомство с коллективом структурного подразделения в процессе производственной и преддипломной практики сокращает период психологической адаптации нового сотрудника. Наконец, формируются благоприятные условия и для эксплуатации подсистемы планирования персонала, так как появляется реальная возможность четкого согласования плановых сроков создания рабочих мест и их замещения.

Вариант 3. Ориентация на выпускников средней школы и специалистов из других отраслей и сфер деятельности.

Данный вариант удовлетворения кадровых потребностей нехарактерен для зарубежных банков, а после кризиса 1998 года и для российских банков, расположенных в крупных городах. На периферии он еще некоторое время будет сохранять актуальность. Преимуществом его является доступность данного сегмента рынка труда в большинстве даже удаленных от финансовых центров регионов России. На стадии формирования абсолютное большинство отечественных коммерческих банков ориентировалось именно на эту категорию трудовых ресурсов. Выборочные обследования показали, что даже в Москве до 70% штатного персонала ряда коммерческих банков в период 1990—1995 годов не имели высшего экономического образования. Это не помешало им достаточно успешно решить проблемы первичного становления на рынке ссудных капиталов, но позже стало объективно препятствовать дальнейшему развитию, так как современные условия межбанковской конкуренции предъявляют к сотрудникам кредитных организаций крайне жесткие квалификационные требования, что мало корреспондируется с привлечением на работу инженеров, технологов или гуманитариев. Начиная с августа 1998 года, после состоявшегося по результатам кризиса внутриотраслевого перераспределения трудовых ресурсов, для размещенных в крупных городах банков данный сегмент рынка практически потерял всякую привлекательность.

Для вновь создаваемых периферийных банков подобный подход остается практически безальтернативным. Сам факт их недавнего формирования, следовательно, и невысокий имидж в глазах потенциальных сотрудников не позволяют рассчитывать на переход высококвалифицированных специалистов из уже функционирующих на региональном рынке структур. Та же причина в сочетании с территориальным расположением не обеспечивает достаточной их привлекательности для выпускников профильных образовательных учреждений, способных найти работу в более престижных банках. Наконец, эти организации не располагают и временем для подготовки необходимого числа будущих своих сотрудников по полным программам высшего специального образования.

В этих условиях целесообразно ориентироваться не на оптимальный, а на реально доступный вариант привлечения персонала. Вследствие низкой миграционной способности отечественных трудовых ресурсов периферийные банки еще долгое время будут вынуждены

ориентироваться в основном на рынок труда собственных регионов. В современных условиях периферийные банки отдают предпочтение уже не специалистам других отраслей, а выпускникам средней школы из числа детей собственных сотрудников. *Для этих кредитных организаций рекомендуется более сложная схема сотрудничества с образовательными учреждениями, предполагающая целевое направление на платное обучение этих выпускников.* Подобная форма обучения в настоящее время практикуется многими престижными российскими, а также и зарубежными вузами, поэтому основной проблемой являются лишь собственные финансовые возможности банка. Естественно, что при этом необходимо исключить возможность потенциальных финансовых потерь вследствие отказа выпускника от последующей работы в оплатившем его обучение банке. За рубежом в этих целях активно используется такая форма потребительского кредитования, как студенческие ссуды, которые оформляются на студента или его родителей. Деньги перечисляются банком непосредственно образовательному учреждению фиксированными платежами, как правило, дважды в год после получения подтверждения об успешно сданной студентом-заемщиком очередной сессии. При оформлении на работу в оплативший обучение банк выпускник получает рассрочку на 5–7 лет для возврата полученного кредита на максимально льготных условиях. Если образование не завершено по вине студента или при последующем трудоустройстве на другое предприятие, кредит погашается немедленно и без каких-либо льгот. Возможны и иные варианты защиты финансовых интересов банка, оплатившего подобное обучение.

Рассмотренные в настоящем подразделе стратегические подходы к привлечению персонала не являются взаимоисключающими для отдельно взятого 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 (имидж) 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 трудовых ресурсов в конкретном регионе и т.п.

Организация работы на рынке труда в процессе непосредственного привлечения персонала

После определения приоритетного для данного банка сегмента рынка трудовых ресурсов служба персонала с привлечением специалистов отдела маркетинга приступает к разработке рабочей программы мероприятий по привлечению персонала. *Главной целью этого элемента подсистемы является обеспечение возможности отбора потенциальных сотрудников организации на конкурсной, а не на безальтернативной основе.* В зарубежных условиях ее достижение существенно упрощается за счет развитой инфраструктуры рынка труда, в частности:

- возможности свободного доступа в специализированные базы данных, содержащих постоянно обновляемую информацию о свободных трудовых ресурсах с полной характеристикой их квалификации, специализации, стажа работы и других оценочных параметров;

- наличия практически во всех регионах рекрутских агентств, принимающих на себя функции по непосредственному привлечению и первичному отбору потенциальных сотрудников для фирмы-заказчика с учетом всего спектра установленных ею требований.

Поскольку подобные сервисные услуги на большинстве отечественных региональных рынков до настоящего времени отсутствуют, весь объем работ должен выполняться силами собственных служб банка. *Наиболее распространенными методами привлечения персонала до настоящего времени остаются:*

- 1) публикации соответствующих объявлений в средствах массовой информации. С учетом специфики интересующего банки сегмента рынка труда при использовании первого варианта привлечения персонала предпочтение рекомендуется отдавать профильным периодическим изданиям («Деньги», «Банковское дело», «Эксперт» и т.п.), которые в основном регулярно читаются именно специалистами в этой области либо интересующимися работой в ней. Лишь при ориентации на третий вариант более целесообразно использовать услуги массовых изданий («Труд и зарплата», «Из рук в руки» и т.п.);

- 2) целевое взаимодействие с профильными образовательными учреждениями, в том числе с использованием договоров о долгосрочном сотрудничестве, преимущества которых были определены выше. Данный метод является приоритетным для банков, ориентирующихся на второй и, частично, на третий вариант привлечения персонала;

3) *персональные приглашения, адресованные сотрудникам сторонних кредитных организаций*, которые используются лишь при реализации первого концептуального подхода к привлечению персонала. Непосредственному направлению подобных приглашений обязательно предшествует сбор необходимой информации о потенциальном кандидате, а также личные встречи с ним представителей банка, в том числе и на неформальной основе;

4) *использование услуг рекрутских агентств, а для периферийных банков — государственных служб занятости*. Возможность практической реализации данного метода зависит от территориального расположения конкретного банка. В крупных финансовых и промышленных центрах в настоящее время успешно функционируют негосударственные рекрутские агентства, многие из которых располагают вполне квалифицированными кадрами. Подобным структурам можно доверить не только первичный отбор потенциальных сотрудников из числа безработных, но и размещение соответствующего заказа на привлечение профессионалов из других финансово-кредитных организаций. Это особенно актуально для вновь созданных банков, не имеющих пригодных для выполнения указанных функций специалистов в составе собственных кадровых служб.

В городах, где такие центры отсутствуют, банки вынуждены обращаться к помощи муниципальных служб занятости, что представляется наименее эффективным вследствие недостаточного профессионализма их работников.

Так же, как и при выборе сегмента рынка трудовых ресурсов, здесь необходимо правильно определить приоритетность того или иного метода привлечения персонала для конкретного банка. Выбор конкретного приоритета производится службой персонала исходя из специфики сегмента рынка трудовых ресурсов, на котором осуществляется привлечение сотрудников.

При приоритетной ориентации на привлечение высококвалифицированного персонала¹:

— взаимодействие с рекрутскими агентствами (в режиме долгосрочного партнерства);

— публикация объявлений в специализированных периодических изданиях для работников финансово-кредитной сферы;

¹ Здесь и ниже формы привлечения изложены в ранжированном виде по принципу убывающей степени привлекательности для работодателя.

— персональные предложения конкретным специалистам (как исключение при отсутствии других возможностей).

При приоритетной ориентации на привлечение молодых специалистов:

— взаимодействие с профильными образовательными учреждениями (желательно в режиме стратегического партнерства);

— персональные приглашения выпускникам и студентам старших курсов из числа детей сотрудников банка;

— взаимодействие с кадровыми агентствами (в режиме долгосрочного партнерства);

— публикация объявлений в специализированных периодических изданиях для работников финансово-кредитной сферы.

При вынужденной ориентации на привлечение специалистов других отраслей и выпускников средней школы:

— персональные приглашения детям и знакомым сотрудников банка;

— взаимодействие с частными кадровыми агентствами, а при их отсутствии — с государственными службами занятости населения;

— объявления в местных периодических изданиях.

Завершив ранжирование стратегических приоритетов по данному направлению своей деятельности, служба персонала с учетом текущих потребностей и финансовых возможностей конкретного банка уточняет сроки практической их реализации и организует непосредственное исполнение (например, в форме заключения договоров с образовательным учреждением или рекрутским агентством). В дальнейшем эта служба отслеживает практические результаты реализуемых мероприятий и при необходимости обеспечивает их оперативную корректировку.

Процесс отбора кандидатов на трудоустройство

При организации указанного процесса специалистам службы персонала следует учитывать, что любой претендент на работу в банке объективно заинтересован в передаче лишь позитивной информации о своих профессиональных и личностных качествах. В современных отечественных условиях это касается не только сведений, предоставляемых в устной форме, но и документированной информации. Наряду с прямой фальсификацией соответствующих данных (трудовых книжек, дипломов и т.п.) работодатели все чаще сталкиваются с формально безупречными дипломами, выданными много-

численными вновь созданными образовательными учреждениями с крайне низким уровнем преподавательских кадров и учебных программ, но весьма амбициозными наименованиями. Столь же мало следует доверять и записям в трудовых книжках, согласно которым их владельцы занимали самые ответственные посты (от генерального директора до главного маркетолога или ведущего эксперта по рынку ценных бумаг) в различных коммерческих структурах, деятельность которых на практике сводилась к примитивным торгово-посредническим операциям. В этих условиях необходимы несколько усложненные и продолжительные, но значительно более результативные процедуры отбора, сокращающие вероятность зачисления в постоянный штат банка профессионально непригодных, а иногда и потенциально опасных для него работников. С учетом данного ограничения можно рекомендовать использование следующей формализованной процедуры найма, распространив ее на всех претендентов, за исключением привлекаемых на основе личного приглашения со стороны дирекции банка.

/этап: заочное знакомство кандидатом

Большинство престижных на рынке работодателей структур, имеющих возможность отбирать претендентов на конкурсной основе, на первом этапе избегают личного контакта с ними, предпочитая осуществлять заочный отсев изначально непригодных кандидатур. *Основной целью при этом является определение соответствия кандидата предъявляемым требованиям по чисто формальным признакам, подтверждаемым представленными документами или их нотариально заверенными копиями, а именно:*

- копией диплома о высшем или среднем специальном образовании;
- копией трудовой книжки;
- копией других документов, подтверждающих квалификацию сотрудника или его право на выполнение определенных видов профессиональной деятельности (диплом об ученой степени, лицензия аудитора и т.п.);
- резюме (или автобиографией) по стандартной или установленной самим банком форме.

Непосредственную работу с документами осуществляет сотрудник службы персонала, курирующий регистрационное направление ее деятельности. Сопоставляя отраженные в документах параметры претендента с требованиями по «Типовому перечню» (см. пре-

дыдущий раздел), он принимает решение о вызове потенциально пригодного кандидата для участия во втором этапе отбора или о немедленном отказе от его услуг. При работе с документами целесообразно обращать внимание на следующие аспекты:

- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах;
- реальный статус (имидж на соответствующих рынках) законченных учебных заведений и бывших мест трудовой деятельности;
- для кандидатов, не имеющих стажа работы в кредитных организациях, — наличие опыта, который мог быть использован на новом рабочем месте (например, практическое знакомство с инвестиционным комплексом крайне полезно сотруднику отдела долгосрочного кредитования);
- общую склонность кандидата к регулярной смене места работы;
- темпы служебного роста в первые 5—7 лет трудового стажа.

Степень строгости отбора на данном этапе определяется лишь общим количеством претендентов. При этом окончательный отказ допустимо направлять лишь кандидатам, чьи даже формальные характеристики полностью исключают возможность найма. В современных российских условиях многие банки к процессу отбора будущих сотрудников привлекают на данном этапе и службу безопасности. Ее задачами являются:

- определение потенциальной лояльности кандидата на трудоустройство (хотя бы по некоторым признакам, например, отсутствию у него криминального прошлого или связей с криминальным миром) как главная задача проверки;
- дополнительная проверка подлинности сведений, содержащихся в представленных документах.

Отрицательное заключение со стороны службы безопасности служит основанием для однозначного отказа в найме.

II этап: предварительное собеседование

Индивидуальное собеседование с претендентом является хорошо известной в отечественных условиях процедурой. Целью его является взаимный обмен информацией, необходимой для последующего решения о возможном установлении отношений трудового найма. Предварительным условием эффективности данной работы является достаточная квалификация соответствующего сотрудника службы персонала, а также использование нестандарт-

ных подходов к ее организации. Собеседование рекомендуется осуществлять в следующем порядке.

1. Выяснение формальных сведений о кандидате, не нашедших достаточного отражения в представленных им документах. Прежде всего с помощью заранее подготовленных вопросов обеспечивается подтверждение ранее полученной информации, главным образом заявленного уровня профессиональной квалификации. В этом случае претенденту рекомендуется задавать вопросы о конкретных управленческих и иных проблемах, в решении которых ему приходилось лично участвовать. Первымстораживающим признаком может служить попытка уйти от детального описания ситуации, различного рода общие фразы, неуверенность самого ответа. Достаточно часто кандидатами допускаются и прямые ошибки, свидетельствующие об их профессиональной некомпетентности, а иногда и полном незнании специфики деятельности организации, где якобы они работали. Естественно, что данная часть собеседования не должна носить характера допроса, что немедленно оттолкнет высококвалифицированного, следовательно, уважающего себя специалиста. Представитель службы персонала должен выступать как должностное лицо, не имеющее ни малейших сомнений в достоверности представленных данных и лишь пытающееся собрать максимум позитивной информации о претенденте с целью его наиболее эффективного последующего использования.

2. Информирование претендента об основных аспектах предлагаемой ему работы как встречный блок информации для принятия соответствующих решений. Данная информация условно подразделяется на три части:

- общая характеристика банка, краткая история, специфика деятельности, основные проблемы и перспективы развития;
- характеристика соответствующего структурного подразделения, включая общие сведения о членах его коллектива;
- подробная характеристика соответствующего рабочего места с обязательным описанием не только позитивных моментов (высокий оклад, социальные льготы, возможности должностного роста и т.п.), но и высоких требований, которые предъявляются банком к замещающему его сотруднику.

Степень детализации вышеуказанной информации во многом определяется профессиональными качествами конкретного кандидата. Так, внимание претендентов, уже имеющих опыт работы в банковской сфере, рекомендуется сосредоточить на специфике соот-

ветствующей кредитной организации и предлагаемого рабочего места. Для остальных основной акцент должен быть сосредоточен на специфике банковской сферы в целом и базовых требованиях, вытекающих из нее.

3. Заключительная часть собеседования, посвященная *неформальному обсуждению вопросов, прямо не связанных с будущей деятельностью претендента, но позволяющих выявить некоторые его личностные качества* (например, умение держаться в незнакомой обстановке, общий кругозор и широта интересов, интеллектуальный уровень, быстрота реакции, степень коммуникабельности и т.п.). Именно поэтому, в частности, на данной стадии так важно участие профессионального психолога, способного не только заранее подготовить соответствующие «раскрывающие» вопросы, но и оперативно корректировать беседу в зависимости от поведения претендента. Организацию предварительного собеседования желательно поручать штатному или приглашенному психологу.

Результаты второго этапа обеспечивают службу персонала значительным объемом информации о кандидате на замещение вакантного рабочего места, однако не могут служить основанием для принятия окончательного решения. Как и предыдущий этап, он направлен на выявление прежде всего профессиональных, а не личностных качеств. Лишь абсолютно неискушенный в общении с потенциальным работодателем претендент способен полностью раскрыться в процессе первичного собеседования. Определить качества, намеренно и обычно достаточно грамотно им скрываемые, на данной стадии отбора не в состоянии даже наиболее компетентный психолог. По той же причине невозможно установить и наличие у претендента нереализованного потенциала, определяемого в основном качествами, о существовании которых он сам и не подозревает. По этой причине в практике зарубежного персонального менеджмента на протяжении последних десятилетий повсеместно используется специальная методология выявления фактических интеллектуальных и иных параметров человека, а именно — тестирование.

III этап: тестирование как метод отбора

Тестирование является одним из наиболее распространенных методов отбора, активно внедряемых в практику персонального менеджмента на многих российских предприятиях. *Основное достоинство данного метода — возможность выявления не только очевидных, но и скрываемых личностных, а частично и дело-*

вых качеств претендента, включая и нераскрытый потенциал. Отвечая на соответствующие вопросы, особенно в условиях ограниченного времени, тестируемый часто вынужден использовать не только базовые знания, общую эрудицию, опыт и т.п. Ряд тестов требует ориентации на интуитивное представление о существе вопроса и на собственные поведенческие модели. Это позволяет достаточно объективно оценивать следующий перечень индивидуальных параметров:

— общий интеллектуальный уровень (в зарубежной практике направленные на выявление данного параметра тесты являются необходимым элементом процедуры не только приема на работу в любой крупной фирме, но и зачисления в образовательные учреждения, призыва в армию и т.п.);

— базовые личностные качества, в том числе и тщательно скрываемые кандидатом в обычных условиях (повышенное честолюбие, нежелание принимать на себя ответственность, меркантилизм, эгоцентризм и т.п.);

— общие профессиональные качества (наличие базовых общетеоретических знаний, эрудиция, способность к логическому мышлению, умение сосредоточиться на проблеме и т.п.);

— управленческие качества (наличие лидерских качеств, способность к принятию нестандартных решений и т.п.).

С учетом этих задач в практике управления персоналом сегодня используются следующие *типы тестов*:

- направленные на выявление интеллектуального и общекультурного уровня;
- направленные на выявление конкретных личностных качеств (способности к нестандартным решениям, логического мышления, лидерских качеств, аккуратности, искренности, честолюбия, умения решать поставленные задачи в неблагоприятных внешних условиях и т.п.);
- направленные на выяснение психологического типа тестируемого, потенциальной конфликтности, коммуникабельности и т.п.;
- направленные на выявление профессиональных навыков и теоретических знаний в той или иной области.

Эффективность результатов тестирования зависит прежде всего от качественного уровня используемых тестов, определяемого рядом факторов, не всегда учитываемых сотрудниками службы персонала. В настоящее время на отечественном рынке присутствуют два вида тестов — зарубежной и отечественной разработки. Тесты,

подготовленные российскими специалистами, в большей степени учитывают особенности психологии отечественных кадров. Однако они не всегда конкретны и практически не учитывают специфики конкретных отраслей и сфер деятельности.

В свою очередь тесты зарубежной разработки более специализированы, предметны, методологически выверены. Но в большинстве своем они рассчитаны на контингент опрашиваемых, еще со школьной скамьи знакомых с данной методикой сбора информации. При использовании в отечественных условиях данные тесты достаточно часто искажают фактические качества тестируемых из-за чисто психологических особенностей их мышления (например, неспособности понять, каким образом вопрос о выборе места летнего отдыха на одном из европейских или южно-азиатских курортов связан с возможностью их последующего трудоустройства).

Таким образом, при использовании тестирования в качестве формализованной процедуры отбора более целесообразно осуществлять компиляцию отечественных и зарубежных методик. В качестве базовых рекомендуется использовать типовые зарубежные тесты, применяемые именно в банковской сфере с их предварительной корректировкой в двух направлениях:

- исключение вопросов, ответ на которые объективно затруднен из-за отсутствия информации, аналоговых моделей или психологической неадаптированности российского специалиста к подобному образу мышления;
- включение вопросов из тестов отечественной разработки, ответы на которые характеризуют прежде всего личностные качества работника.

Наконец, до появления методик тестирования, полностью учитывающих особенности отечественных трудовых ресурсов, в том числе в банковской сфере, его результаты объективно не должны рассматриваться как определяющий критерий в процессе отбора, то есть могут иметь лишь вспомогательное значение.

IV этап: окончательное собеседование

Первой задачей данного этапа является принятие окончательного решения о целесообразности найма. При замещении большинства рабочих мест в коммерческом банке на этой стадии объективно необходимо личное участие руководителя соответствующего структурного подразделения. Его основная задача — в процессе собеседования окончательно определить степень

профессиональной пригодности кандидата с учетом специфики конкретного подразделения. При этом во внутреннем нормативном документе, регламентирующем процедуру найма, должно быть четко определено право решающего голоса этого руководителя при решении вопроса о найме. Естественно, данная категория управленческого персонала должна быть заранее ознакомлена с методикой проведения индивидуального собеседования. До начала работы с кандидатом службе персонала следует передать конкретному руководителю обобщенные результаты уже завершенных процедур отбора, а также сформулировать предварительное мнение о целесообразности найма. Привлечение руководства структурных подразделений не освобождает службу персонала от участия в собеседовании. На психолога банка возлагаются следующие обязанности:

- помочь руководителю подразделения правильно организовать собеседование;
- выявить степень его психологической совместимости с возможным подчиненным.

Вторая прикладная задача четвертого этапа отбора — *определение режима первичного развития нанятого работника*, которое может осуществляться по одному из трех базовых вариантов:

- назначение на должность с обязательным испытательным сроком различной продолжительности;
- назначение на должность с обязательным предварительным профильным обучением или стажировкой;
- назначение на должность без каких-либо предварительных условий (как уже отмечалось, подобный вариант рекомендуется использовать лишь для ограниченной категории высококвалифицированных специалистов, персонально приглашенных дирекцией банка).

При выборе одного из указанных выше режимов необходимо руководствоваться результатами ранее проведенных процедур отбора, прежде всего степенью фактического соответствия квалификационного уровня кандидата предъявляемым требованиям. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен при изложении технологии процесса первичного развития персонала.

Наконец, *для молодых специалистов именно на этом этапе осуществляется предварительное определение их будущей профессиональной категории*. Группировка персонала банка на эти категории имеет до некоторой степени условный характер и не может служить объектом формальных управленческих процедур (аттеста-

ций, записей в трудовой книжке и т.п.). Она лишь отражает фактический уровень квалификации и выявленный потенциал конкретного сотрудника, позволяющие использовать его в одном из трех качеств:

1. **Категория «Р» (руководители)**, в которую включаются не только сотрудники, нанимаемые на руководящие должности, но и возможные кандидаты в состав резерва на выдвижение, процесс формирования и управления которым будет рассматриваться в соответствующем разделе курса.

2. **Категория «Э» (эксперты)**, ограниченная по составу и обычно специально не выделяемая в отечественных банках, но исключительно важная для него часть персонала. В данную категорию должны включаться сотрудники достаточно узкой банковской специализации и высочайшего (элитного) профессионального уровня, не занимающие управленческих должностей. Целесообразность выделения этой категории определяется тем, что значительная часть указанных специалистов не имеет лидерских качеств, а главное — стремления к руководящей работе, и изначально ориентирована на исполнение ограниченного числа преимущественно экспертных функций. Специфика банковской деятельности определяет однозначную потребность в специалистах данного профиля, прежде всего у подразделений фондовых, валютных, трастовых и некоторых других операций, в которых от принятия единственного решения обычно зависит конечный финансовый результат.

3. **Категория «И» (исполнители)** как самая многочисленная категория персонала, не требующая применения специальных методов управления, но нуждающаяся в повышении квалификации, переподготовке и других формах развития, а также в социально-психологической поддержке.

Правильность предварительного распределения впоследствии должна неоднократно проверяться и подтверждаться в процессе развития персонала и непосредственной работы с резервом на выдвижение. Но даже сам факт потенциальной пригодности зачисляемого в штат сотрудника к управленческой или экспертной деятельности обеспечивает систему персонального менеджмента дополнительной информацией, необходимой для принятия последующих управленческих решений.

Вэтап: оформление отношений найма

Настоящий этап завершает процесс замещения вакантного рабочего места и связан, в основном, с процедурами регистрационного характера. Главным его содержанием является оформление двух

документов — индивидуального трудового договора и должностной инструкции, определяющих и регистрирующих всю последующую трудовую деятельность вновь нанятого работника в конкретной кредитной организации.

Индивидуальный трудовой договор (контракт)

Индивидуальный трудовой договор (далее по тексту — контракт) выступает в качестве основного документа, юридически оформляющего отношения трудового найма между администрацией банка и конкретным работником. Правовой базой для него служит Трудовой кодекс РФ (ч. 3, разд. 3, гл. 10—13). Основными задачами документа являются:

- определение должностных функций работника, результатов их исполнения, порядка оценки эффективности его деятельности;
- определение условий, порядка и размеров оплаты труда, применяемых в отношении работника социальных льгот и предоставляемых ему социальных гарантий;
- регламентация иных прав и обязанностей сторон;
- определение условий и порядка досрочного расторжения отношений найма.

Как и большинство других, системно используемых в деятельности банка документов, контракт имеет типовую форму, которая разрабатывается юристом из числа сотрудников службы персонала. Содержательная часть, определяющая конкретные элементы и иные аспекты трудовых отношений (срок действия, размер оплаты, предоставляемая должность, льготы и т.п.), заполняется другим сотрудником данного подразделения, непосредственно отвечающего за текущую эксплуатацию механизма индивидуальной контрактации. При этом он руководствуется ранее утвержденными внутренними регламентами банка — штатным расписанием, требованиями к рабочим местам, а в части особых условий контракта — указаниями руководителя соответствующего структурного подразделения. Контракт оформляется в трех экземплярах (по одному для службы персонала, нанятого сотрудника и руководителя структурного подразделения). В структуру рассматриваемого документа традиционно входят следующие элементы:

1. *Протокольная часть*, определяющая подписавших контракт сторон.

2. *Предмет контракта* как раздел, устанавливающий сам факт заключения отношений найма и определяющий предоставляемое

рабочее место (должность), а также соответствующее структурное подразделение.

3. *Срок действия контракта*, устанавливающий общую продолжительность трудовых отношений, определяемых как базовой формой контракта (см. ниже), так и конкретной договоренностью сторон. В банковской сфере этот срок обычно устанавливается на период более одного года либо не устанавливается вообще (так называемый бессрочный контракт, применять который рекомендуется лишь для ограниченной части сотрудников категорий «руководители» или «эксперты»). Традиционными сроками, используемыми в практике зарубежного персонального менеджмента, являются 1–3 года для младшего обслуживающего персонала и 3–5 лет для остальной его части.

4. *Оплата труда* как раздел, определяющий конкретный размер и форму должностного оклада, установленного работнику в соответствии с внутренними регламентами банка, а в исключительных случаях — индивидуальными условиями найма. В данном разделе могут также определяться условия и порядок дополнительной оплаты труда и установленные для данной должности социально-экономические льготы постоянного характера.

5. *Взаимные обязательства, права и ответственность сторон* как основной раздел документа, определяющий базовые аспекты трудовых отношений. При его формировании могут использоваться два принципиальных подхода:

- для рабочих мест с ограниченной номенклатурой функциональных обязанностей раздел содержит полный перечень обязательств, прав и механизм ответственности каждой из сторон;

- в остальных случаях в разделе устанавливаются лишь данные аспекты трудовых отношений со стороны администрации банка, в отношении работника содержится только ссылка на его индивидуальную должностную инструкцию (см. ниже).

6. *Дополнительные условия по контракту* как раздел, определяющий дополнительные обязательства сторон, вытекающие из специфики деятельности конкретного банка, соответствующего структурного подразделения и замещаемого рабочего места. Здесь же определяется режим первичного развития сотрудника в банке, в частности устанавливается необходимость предварительного прохождения испытательного срока или стажировки.

7. *Порядок и условия досрочного прекращения действия контракта*, типовыми причинами которого обычно являются обоюдное решение сторон, нарушение одной из них принятых на себя

обязательств, прекращение деятельности банка в целом или сокращение его штатов (в статье 81 Трудового кодекса РФ четко определен перечень возможных причин расторжения трудового договора по инициативе работодателя).

8. *Реквизитная часть*, содержащая реквизиты и подписи сторон (подпись представителя банка заверяется печатью).

9. *Приложение к контракту*, роль которого должна выполнять должностная инструкция по замещаемому рабочему месту. При этом в одном из базовых разделов обязательно должна содержаться формальная ссылка на нее как на «неотъемлемую часть контракта», в противном случае ее требования не будут иметь для сторон никакой юридической силы.

В практике отечественного персонального менеджмента используются две типовые формы трудовых контрактов, определяющие принципиально различные формы трудовых отношений. Первая и наиболее распространенная форма используется для оформления отношений постоянного найма, когда подписавший контракт сотрудник автоматически зачисляется в штат банка (типовая форма такого контракта приведена в Приложении 3). В этом случае документ оформляется по полной, приведенной выше, типовой схеме, и, что особенно важно, с юридической точки зрения, в течение всего периода его действия на сотрудника распространяется весь перечень социальных гарантий, установленных по действующему трудовому законодательству. Конкретный же срок действия данной формы контракта, равно как и его бессрочный характер, никакого практического значения в данном случае не имеет.

Вторая форма контракта (приведенная в Приложении 4) связана с установлением отношений временного найма, когда работник привлекается к деятельности банка лишь для выполнения локальной, четко определенной документом работы (разработки новой компьютерной программы, проведения обследования психологического климата и т.п.). В этом случае контракт оформляется по упрощенной типовой схеме и содержит лишь взаимные обязательства сторон в части выполнения указанной работы (ее наименование, содержание, результаты, сроки выполнения, размер и порядок оплаты, необходимые предварительные условия и передаваемые исполнителю ресурсы, ответственность сторон за неисполнение обязательств и др.). Срок действия контракта определяется временем, необходимым для полного завершения работы. После исполнения сторонами принятых на себя обязательств (принятия заказчиком результа-

тов работы и окончательного расчета с исполнителем) документ автоматически прекращает свое действие. Никаких иных обязательств, прежде всего в части предоставления каких-либо социальных льгот и гарантий, работодатель на себя не принимает, так как работник не входит в состав его постоянного персонала. Непосредственными пользователями рассматриваемого документа выступают: сам работник, его непосредственный руководитель, а также сотрудники службы персонала, ответственные за подсистемы развития, оценки деятельности и оплаты труда.

Должностная инструкция

В системе персонального менеджмента должностная инструкция рассматривается как необходимый элемент внутреннего нормативного обеспечения, основным функциональным назначением которого являются:

- регламентация общих требований со стороны банка к конкретной должности (рабочему месту);
- конкретизация индивидуального контракта работника в части его должностных функций, прав и ответственности.

Разработка комплекта должностных инструкций является практической реализацией результатов планирования рабочих мест. *Основным методическим требованием к этому процессу выступает игнорирование фактических качеств работНИКое, занимающих соответствующие должности, то есть соблюдение принципа «Не должность под имеющегося работника, а работник под имеющуюся должность».* Именно поэтому категорически не допускается поручать разработку должностной инструкции самому сотруднику, занимающему данное рабочее место, или хотя бы привлекать его к этой работе, что получило в отечественной практике широкое распространение. Следует отметить, что практическое использование должностных инструкций как элемента управления персоналом было во многом скомпрометировано прежде всего из-за систематического нарушения данного требования на большинстве отечественных предприятий, где методы научной организации труда (НОТ) внедрялись на чисто формальной основе.

К числу *других прикладных принципов разработки должностных инструкций*, обеспечивающих их последующую функциональность, можно отнести:

- полноту отражаемых должностных функций и необходимых для их реализации прав;

- предметность предъявляемых требований;
- конкретность и лаконичность изложения.

В практике персонального менеджмента традиционно используются две базовых формы должностных инструкций — типовая и индивидуальная. *Первая из них не имеет персонифицированной направленности на конкретную единицу штатного расписания и применяется в единой форме для всех сотрудников, занимающих соответствующую должность.* Подобные инструкции разрабатываются для абсолютно совпадающих по своим параметрам (функциональные обязанности, права, ответственность) рабочих мест, предусмотренных штатным расписанием в количестве более двух (например, кассиры, водители, охранники и т.п.). *Индивидуальные должностные инструкции разрабатываются под конкретное рабочее место, имеющее любую степень уникальности,* то есть хотя бы по одному базовому параметру отличающееся от своих аналогов. При этом специфика банковской деятельности определяет существенно больший, чем в других отраслях, удельный вес именно индивидуальных должностных инструкций, что резко увеличивает объем работы непосредственных разработчиков.

В типовую структуру должностной инструкции входят следующие элементы:

1) *общая часть*, содержащая информацию об основании для разработки документа (в форме ссылки на соответствующий внутренний регламент банка) и его назначении, а также определяющая формализованный порядок внесения в должностную инструкцию необходимых изменений и дополнений. Здесь же фиксируется статус документа как «необходимого приложения» или «неотъемлемой части» индивидуального трудового контракта, то есть факт приобретения им юридических функций;

2) *условия назначения на должность*, к числу которых относятся образовательный ценз (наличие общего среднего, среднего или высшего профессионального образования), а также минимально необходимые квалификационные требования (стаж работы по специальности, лицензия аудитора и т.п.);

3) *подчиненность, порядок назначения на должность и освобождения от нее*, где содержатся сведения об административной и функциональной (технической) подчиненности рабочих мест, а также о должностях представляющих к назначению, перемещению, увольнению и принимающих соответствующее управленческое решение руководителей;

4) *функциональные обязанности* как полный перечень должностных функций (задач), вытекающих из ранее установленных (запланированных) требований к конкретному рабочему месту;

5) *права*, необходимые для эффективного исполнения установленных выше функций, включая и право на полноценное ресурсное обеспечение, прежде всего информационное;

6) *ответственность* как перечень возможных персонифицированных административных и экономических санкций за невыполнение или ненадлежащее выполнение должностных функций, в том числе и в результате своевременного неиспользования предоставленных прав.

Должностные инструкции разрабатываются специалистами службы персонала с использованием ранее утвержденных «Типового перечня требований к рабочим местам», а также штатного расписания, определяющего общую потребность в них у конкретного банка. Для формализации этой работы рекомендуется использовать также специальный регламент — инструкцию или стандарт на разработку должностной инструкции, типовая форма которого приведена в Приложении 6. Подготовленные проекты документов направляются на согласование непосредственным руководителям соответствующих рабочих мест, после чего передаются на утверждение вице-президенту по работе с персоналом. Должностные инструкции вице-президентов утверждаются самим президентом банка, а его собственная инструкция — председателем Совета директоров. Документ оформляется службой персонала в трех экземплярах, два из которых передаются прямым пользователям, в роли которых выступают сотрудник, занимающий соответствующее рабочее место, и его непосредственный руководитель. Третий экземпляр хранится у самой службы персонала, специалисты которой используют его, в частности, в процессе аттестации работника. При этом во внутреннем регламенте банка, определяющем процесс найма, четко фиксируется процедура, согласно которой *оформляемый на работу сотрудник обязан подробно ознакомиться и завизировать два экземпляра собственной должностной инструкции до момента подписания индивидуального трудового контракта.*

§3. Организация сокращения персонала

В современных условиях сокращение персонала является естественным методом оперативного регулирования численности сотрудников банка, соответственно и затрат на их содержание.

Типовые причины сокращения персонала:

- ухудшение конъюнктуры конкретного сегмента рынка банковских услуг как результат объективных процессов движения капиталов в рамках экономической системы;
- периодическое снижение общей деловой активности как результат объективного закона цикличного развития экономики;
- общенациональный кризис в банковском секторе экономики (например, в Юго-Восточной Азии в 1997 г., в России в 1998 г.);
- масштабные потери банка, вызвавшие необходимость временного сокращения деловой активности для реконструкции его деятельности;
- необходимость ликвидации филиалов, отделений или структурных подразделений банка, недавно созданных на основании ошибочных прогнозов его маркетинговых служб.

Источники информации о необходимости сокращения:

- руководство банка, предварительно получившее заключение службы маркетинга о неблагоприятных перспективах конъюнктуры на соответствующем сегменте рынка или о бесперспективности сохранения в составе организации конкретного филиала;
- руководство структурного подразделения, самостоятельно отметившее факт неполной загрузки своих сотрудников.

Персоналифицированные решения об увольнении принимаются руководителем соответствующего департамента или отдела, подлежащего подобному сокращению, на основании накопленных к этому моменту данных оценки индивидуальных результатов труда работников. При ликвидации структурного подразделения (отделения, филиала) его руководитель направляет вышестоящей инстанции предложения о трудоустройстве наиболее ценной для банка части сотрудников в других подразделениях.

Возможные стратегические подходы банка к управлению процессом сокращения собственного персонала

Подход, основанный на заложенной в кадровой стратегии доктрине эффективного потребления трудовых ресурсов, в основе которого лежит единственная задача — оптимизация соответствующих затрат банка. В этом случае сокращение персонала осуществляется без использования каких-либо процедур, обеспечивающих социально-экономические интересы служащих

банка, а в отечественных условиях — грубо нарушающих их. Так, используемый многими российскими банками стратегический подход к минимизации сроков контрактации большинства работников и фиксации в этих контрактах лишь части реальной оплаты труда позволяет:

- резко сократить затраты кредитной организации на компенсационные выплаты, установленные трудовым законодательством;
- упростить процедуру увольнения.

Основными *недостатками подхода* для самого банка являются:

- безвозвратная потеря банком части кадрового трудового потенциала, а в дальнейшем — дополнительные затраты на привлечение и развитие работников, вновь нанимаемых после завершения неблагоприятного периода;
- угроза разглашения конфиденциальной информации уволенными в подобном режиме сотрудниками как результат их естественного недовольства бывшим работодателем (вплоть до прямой передачи компрометирующей информации конкурентам, прессе, контролирующим государственным инстанциям);
- объективное падение доверия к банку среди оставшихся сотрудников, следовательно, и неизбежное снижение их лояльности работодателю.

В силу указанных недостатков практическое использование данного стратегического подхода категорически противопоказано любому банку.

Подход, основанный на заложенной в кадровой стратегии доктрине развития человеческого капитала, в основе которого лежит задача максимального сближения финансовых интересов банка по оптимизации собственных затрат и социально-экономических интересов подлежащих сокращению сотрудников. Несмотря на необходимость существенных затрат на его практическую реализацию, этот подход является единственно правильным для кредитной организации, поскольку не только предотвращает рассмотренные выше негативные последствия, но и способствует:

- общему улучшению психологического климата в коллективе банка;
- укреплению «корпоративного духа» среди персонала.

Для решения этих задач администрации кредитной организации рекомендуется использовать несколько прикладных методов.

Первым из них является организация дополнительного обучения сотрудников категории «исполнители» в целях освоения

ими смежных специальностей. Соответствующее дополнительное обучение организуется службой персонала для большинства служащих линейных подразделений банка данной категории. В целях повышения их личной заинтересованности в результатах обучения до них доводится указанная выше цель. Освоение дополнительных специальностей осуществляется в рамках операционной подсистемы развития персонала. После успешного завершения обучения соответствующий сотрудник может избежать сокращения путем временного (на весь период неблагоприятной конъюнктуры) перевода в другое подразделение банка.

Вторым методом является создание целевого страхового фонда. Он предназначен для финансирования ряда мероприятий, предотвращающих или снижающих негативные последствия сокращений для наиболее ценных для банка категорий сотрудников в лице руководителей и экспертов. Страховой фонд может использоваться банком:

- для ежемесячных компенсационных выплат в размере среднего заработка направленным в дополнительный отпуск сотрудникам;

- для разовых компенсационных выплат сокращаемым сотрудникам, сверх суммы, причитающейся в директивном порядке.

Формирование такого фонда осуществляется из различных источников. Высокорентабельные банки могут принять на себя всю сумму соответствующих затрат. В низкорентабельных организациях целевой фонд создается на кооперативных началах, когда его добровольными пайщиками выступают все наемные работники банка. Отчисления в фонд производятся ежемесячно путем централизованных отчислений фиксированного процента текущего заработка (рекомендуемая величина отчислений — от 2 до 5%). При этом каждому сотруднику открывается целевой депозитный счет (проценты по которому соответствуют установленной в общем порядке доходности бессрочных сберегательных депозитов). Средства с этого счета могут использоваться лишь в случае увольнения сотрудника либо в режиме сокращения, либо по собственному желанию. Наконец, для банков со средним уровнем рентабельности рассматриваемый фонд целесообразно формировать на паритетных началах, когда 50% отчислений производятся из заработка сотрудников, а остальные — из централизованного фонда социального развития.

Раздел 5

КОНТРОЛЬ, ОЦЕНКА И УЧЕТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

§ 1 . Организация контроля по кадровому направлению деятельности банка

Стратегической целью контроля по кадровому направлению деятельности является проверка соответствия фактического его состояния плановым задачам, установленным в рамках системы персонального менеджмента.

Субъектами контроля в рамках системы выступают:

- *президент банка*, отслеживающий лишь общие итоги реализации кадровой стратегии банка и поставленных лично им локальных задач;

- *служба персонала*, выполняющая основной объем контрольных функций в рамках системы;

- *служба безопасности*, осуществляющая ограниченные сферой своей компетенции функции контроля над определенными аспектами деятельности персонала в целях предотвращения угроз внутренней безопасности банка;

- *финансовая служба*, осуществляющая контроль над любыми видами затрат, связанных с кадровым направлением деятельности организации;

- *руководители структурных подразделений*, осуществляющие текущий контроль над результатами прежде всего профессиональной деятельности подчиненных, а также общим состоянием психологического климата в соответствующих трудовых коллективах.

Объектами контроля в рамках системы выступают:

- результаты профессиональной деятельности всех категорий банковских служащих;
- соответствие квалификационных и личностных качеств конкретных сотрудников требованиям, предъявляемым по соответствующим рабочим местам;
- лояльность работников интересам работодателя и связанное с этим соблюдение ими требований со стороны службы безопасности банка;
- эффективность реализации кадровой стратегии банка;
- эффективность функционирования блока обеспечения системы;
- эффективность функционирования операционных подсистем.

Основные методы контроля в рамках системы¹:

- формализованные внутренними регламентами банка контрольные процедуры регулярного или разового характера (отбор на стадии найма, аттестации, испытательный срок и т.п.);
- оценка результатов индивидуальной трудовой деятельности, реализуемая непосредственными руководителями конкретных сотрудников;
- неформальные методы контроля над лояльностью персонала, реализуемые силами службы безопасности банка;
- специальные методы финансового контроля и анализа, реализуемые силами финансовой службы банка.

Результаты контроля используются для:

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

§2. Организация оценки индивидуальных результатов деятельности сотрудников

Механизм оценки индивидуальной деятельности сотрудников является одним из ключевых элементов системы управления персоналом. Традиционной причиной недостаточной эффективности персонального менеджмента является отсутствие постоянно обновляемой и надлежащим образом зафиксированной информации о ре-

¹ Конкретные формы и методы контроля, используемые в рамках системы персонального менеджмента, рассматриваются в соответствующих подразделах настоящей книги.

зультатах деятельности конкретных сотрудников. В результате, при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, руководитель вынужден ориентироваться исключительно на собственную оценку, не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер. Именно поэтому в зарубежной практике разработаны и десятилетиями применяются типовые методики оценки результатов деятельности всех категорий сотрудников, основанные на учете ряда факторов как делового, так и личностного характера. При этом оцениваются не только фактически достигнутые результаты, но и степень реализации потенциала соответствующего специалиста, что особенно важно для формирования управленческих решений, связанных с должностными перемещениями. *Основной целью механизма персонифицированной оценки трудовой деятельности сотрудников является оперативное обеспечение всех уровней руководства банка объективной информацией для последующего формирования управленческих решений.*

Общие методические требования к организации процесса оценки:

- регулярность оценки, периодичность которой (от квартала до нескольких лет) определяется конкретными управленческими задачами;
- комплексность оценки, отражающей результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;
- объективность оценки, обеспечиваемая использованием унифицированных методик;
- индивидуальность оценки, предполагающая использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;
- реализуемость оценки, обеспечиваемая наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

Субъекты оценки, их функции и механизм взаимодействия

Служба персонала:

- разработка управленческих процедур и механизмов, их согласование с руководителями подразделений и организация процесса внедрения;

- контроль над процессом текущей эксплуатации;
- оказание методической помощи руководителям подразделений;
- прямое участие в наиболее важных процедурах оценки;
- сбор, анализ и обобщение результатов индивидуальных оценок, разработка и передача руководству банка выводов о тенденциях дальнейшего развития персонала с учетом полученных результатов.

Руководители структурных подразделений банка:

- косвенное (в режиме предложений и согласования) участие в разработке процедур и механизмов оценки;
- организация непосредственной эксплуатации процедур и механизмов оценки внутри своих подразделений, передача службе персонала полученных результатов;
- разработка и передача службе персонала предложений по повышению эффективности используемых методов и процедур оценки;
- формирование и практическая реализация (в рамках установленной компетенции) управленческих решений по итогам проведенных оценок.

Основные формы оценки:

- текущая оценка общих результатов деятельности каждого из сотрудников структурных подразделений банка (до уровня начальника отдела);
- регулярная комплексная оценка всех сотрудников банка (аттестация).

Организация текущей оценки деятельности персонала

Прикладные задачи оценки:

- обеспечение исходной информации для оперативных управленческих решений в рамках текущего развития сотрудников и подсистемы оплаты труда;
- накопление информации для осуществления комплексной оценки деятельности сотрудника за межаттестационный период.

Инструментами для оценки выступают разработанные службой персонала с участием ведущих специалистов банка типовые методики. Их основой являются унифицированные по категориям персонала перечни оцениваемых параметров, отражающих как деловые (квалификационные), так и личностные качества оцениваемого сотрудника. Указанные перечни формируются в соответствии

с усредненными (обобщенными) типовыми требованиями к рабочим местам и должны быть ограничены по оцениваемым параметрам, чтобы не вызывать затруднений при подведении итогов оценки (т.е. содержать не более 5-8 качеств, наиболее важных для конкретной категории персонала). По каждой из позиций соответствующего перечня устанавливается шкала оценок, диапазон которой определяется степенью важности (приоритетностью) данного фактора с точки зрения субъекта управления. Например, для категории «исполнители» в части профессиональных качеств такой приоритет имеет степень компетентности (от 0 до 5 баллов), исполнительность (от 0 до 4 баллов), аккуратность (от 0 до 3 баллов) и т.п. Проекты типовых методик разрабатываются службой персонала, проходят согласование с руководителями структурных подразделений и утверждаются вице-президентом банка по работе с персоналом.

По завершении расчетного периода руководитель каждого структурного подразделения с использованием указанной выше методики оценивает результаты деятельности подчиненных ему сотрудников, проставляя определенные им баллы по каждой из позиций перечня. В целях сокращения соответствующих трудозатрат и облегчения процедуры последующего использования оценочной информации рекомендуется использовать типовую учетную форму ПМ-6.

Форма ПМ-6

Итоговые результаты оценки
деятельности персонала

за 20__ г.

В службу персонала

(подразделение)

№ п/п	Ф.И.О.	Долж- ность	Кате- гория	Перечень оцениваемых факторов								Итого- вый балл	Приме- чания
				Квалификационные				Личностные					
				№ 1	№2	№3	№4	№ 1	№2	№3			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	

Руководитель подразделения _____ /

При заполнении унифицированной для банка формы в гр. 4 указывается код категории, к которой относится данный сотрудник («Р» — руководители, «Э» — эксперты, «И» — исполнители).

В гр. 5— 11 (их общее количество может изменяться в случае использования в соответствующих методиках более или менее семи оцениваемых параметров) проставляется конкретный балл по каждому из этих параметров. Содержащийся в гр. 12 итоговый балл характеризует общие результаты трудовой деятельности сотрудника за рассматриваемый период. Наконец, в гр. 13 может содержаться ссылка на дополнительную информацию о конкретном сотруднике из его личного дела, позволяющая уточнить результаты балльной оценки (например, поощрение за досрочно выполненную работу, выговор за нарушение правил работы с закрытой информацией и т.п.).

Рекомендуемая периодичность текущей оценки:

- для категории «исполнители» — один раз в месяц;
- для категорий «эксперты» и «руководители» — один раз в квартал.

Организация аттестации сотрудников банка

Данная процедура получила достаточно широкое распространение еще в условиях плановой экономики, однако в большинстве случаев была малоэффективна из-за традиционно формального подхода к ее проведению. В настоящее время аттестацию следует рассматривать как прикладной инструмент управления персоналом, *обязательными условиями эффективного применения которого выступают:*

— закрепление во всех соответствующих внутренних регламентах банка статуса аттестации как обязательного предварительного условия любых должностных перемещений, а также решения о целесообразности подписания с данным сотрудником нового трудового контракта. Это автоматически повышает значимость аттестации как прикладной процедуры управления в глазах всех категорий сотрудников банка;

— использование обобщенных результатов текущей оценки деятельности сотрудника за весь межаттестационный период;

— обеспечение регулярного характера аттестаций, периодичность проведения которых зависит от должностных категорий (для плановых мероприятий) или от конкретной управленческой задачи, например необходимости срочного должностного перемещения;

— обязательность участия в аттестации представителей высшего руководства банка (для категорий «руководители среднего звена» и «эксперты»), служб безопасности и персонала.

Общий порядок, условия и формализованную процедуру проведения аттестации определяют специальным внутренним регламентом — **Положением об аттестации сотрудников банка**, которое утверждается вице-президентом по работе с персоналом и четко устанавливает ее цели, участников, периодичность и возможные результаты. Исходя из указанных выше целей, рекомендуется следующая типовая структура данного документа:

- *общая часть*, содержащая ссылку на основание для разработки документа, его прикладные задачи, перечень пользователей, порядок внесения изменений и дополнений;
- *порядок подготовки аттестации*, определяющий общие условия проведения различных форм аттестации (плановой и досрочной), перечень необходимых документов, состав участников, иные предпосылки организационно-технического характера;
- *порядок проведения аттестации*, определяющий ее формализованную процедуру;
- *порядок оформления и использования результатов аттестации*, определяющий функции службы персонала и других участников аттестации (включая и высшее руководство) в процессе непосредственной реализации принятых по ее итогам решений.

Другим организационным аспектом рассматриваемого процесса является планирование сроков проведения аттестаций. Данная функция реализуется службой персонала с использованием сводного для банка план-графика, формируемого по типовой форме ПМ-7.

Форма ПМ-7

Сводный план-график
аттестации сотрудников
на 20__ г.

«УТВЕРЖДАЮ»
Вице-президент банка
по персоналу

Наименование подразделения банка	№ п/п	Ф.И.О. аттестуемого сотрудника	Должность сотрудника	Срок проведения аттестации		Примечание
				план	факт	
1	2	3	4	5	6	7

Рекомендуемая структура план-графика существенно повышает функциональность его использования, так как позволяет передавать каждому подразделению лишь адресную информацию, сводный же документ сохраняется в службе персонала. Форма ПМ-7 имеет ха-

актер не только планового, но и отчетного документа — в гр. 6 фиксируется срок фактически состоявшейся аттестации, и, если он не совпадает с плановым, в гр. 7 указывается причина состоявшейся корректировки. Плановые сроки проведения аттестации определяются службой персонала в централизованном порядке для всех сотрудников банка исходя из нормативно установленной ее периодичности для соответствующих категорий. За соблюдение плановых сроков аттестации несут персональную ответственность служба персонала и председатель аттестационной комиссии в рамках разграничения функциональных обязанностей, определенного «Положением об аттестации сотрудников».

Наряду с плановой может проводиться и досрочная аттестация, которая оформляется специальным приказом на основании представления руководителя соответствующего структурного подразделения, согласованного с руководителем службы персонала. Основанием для досрочной аттестации является, как правило, необходимость ранее незапланированного должностного перемещения конкретного сотрудника.

В процессе подготовки к проведению аттестации руководитель соответствующего подразделения и служба персонала используют различные источники информации о деятельности аттестуемого сотрудника, к важнейшим из которых относятся:

- результаты ежегодной оценки текущих итогов деятельности работника, определенные по утвержденной методике и зафиксированные службой персонала в документах персонифицированного учета;
- заключение психолога об изменениях в состоянии личностных качеств сотрудника за межаттестационный период;
- собственные оценки руководителя и его выводы по их результатам.

Итогом этой работы выступает специальная аттестационная характеристика, содержащая наряду с фактологическим материалом прямые рекомендации руководителя по дальнейшему развитию аттестуемого сотрудника. Указанные рекомендации базируются на результатах проведенной оценки и должны иметь предельно лаконичный и предметный характер. Например, «Ведущий экономист Иванов И.И. работает эффективно, но не может полностью реализовать свой потенциал из-за несоответствия масштаба функций на занимаемом рабочем месте — рекомендуется повышение в должности или горизонтальное перемещение с расширением возложенных на него функций». В целях повышения функциональности рас-

§2. Организация оценки индивидуальных результатов деятельности

смаатриваемого документа целесообразно его совмещение с заключением службы персонала, включая рекомендации ее штатного психолога. В этом случае аттестационной комиссии надо будет рассмотреть лишь один персонифицированный документ, дающий комплексную оценку сотрудника. *Аттестационную характеристику* рекомендуется представлять в унифицированной для банка форме ПМ-8.

Форма ПМ-8

Аттестационная характеристика
на _____
(Ф.И.О. аттестуемого сотрудника)

В аттестационную комиссию
от _____
(подразделение)

1. Общие сведения о сотруднике:

2. Вид и цель аттестации

(нужное подчеркнуть):

- 2.1. плановая досрочная
2.2. истечение срока контракта,
должностное перемещение,
завершение обучения,
иное _____

3. Рекомендации руководителя:

3.1. Средний балл по результатам текущей оценки за межаттестационный период: _____ балла (максимально возможный балл _____)

3.2. Заключение (рекомендация для аттестационной комиссии):

Руководитель подразделения _____ /
« » _____ 20__ г.

4. Заключение психолога:

« » _____ 20__ г.

5. Информация службы персонала:

« » _____ 20__ г.

6. Информация службы безопасности:

« » _____ 20__ г.

7. Результаты аттестации:

Председатель аттестационной комиссии _____ /
« » _____ 20__ г.

Гр. I и II заполняются службой персонала, после чего форма направляется в соответствующее структурное подразделение (не менее чем за две недели до планового срока проведения аттестации), что служит дополнительным напоминанием его руководителю. Не позднее чем за неделю до начала аттестации заполненная руководителем характеристика возвращается в службу персонала, которая и завершает ее оформление, используя в том числе и информацию из индивидуального досье сотрудника (см. § 3 настоящего раздела). На заседание аттестационной комиссии форма передается непосредственно службой персонала.

Состав аттестационной комиссии определяется соответствующим положением, а численность ее не должна превышать пяти-шести человек. В качестве постоянных членов в состав комиссии входят:

- вице-президент банка по персоналу (председатель комиссии);
- представитель службы персонала, отвечающий за механизм персонифицированного учета;
- психолог;
- представитель службы безопасности банка, отвечающий за контроль лояльности персонала.

Помимо указанных выше специалистов в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается непосредственный руководитель аттестуемого сотрудника, подписавший его характеристику. При аттестации сотрудников категорий «руководители» и «эксперты» крайне желательно, как уже отмечалось, присутствие в составе комиссии вице-президента банка, курирующего соответствующее направление его деятельности, а при аттестации руководителей самостоятельных структурных подразделений — самого президента.

Для крупных банков допускается создание нескольких аттестационных комиссий, по одной для каждого из крупных департаментов (управлений), например, кредитных операций, межбанковских кредитов, валютного и т.п. Самостоятельные комиссии должны, естественно, формироваться и в региональных филиалах (отделениях) кредитной организации. В подобной ситуации целесообразно формирование центральной аттестационной комиссии, в компетенцию которой передается аттестация руководителей высшего и среднего звена, а также рассмотрение апелляций, поданных аттестованными сотрудниками.

В отличие от традиционной для отечественных условий практики *непосредственно аттестация проводится на строго заочной*

основе. Комиссия знакомится с аттестационной характеристикой и принимает решение в отсутствие аттестуемого, приглашая его лишь для уточнения неясных моментов и для оглашения результатов аттестации. Это позволяет всесторонне обсудить все аспекты оценки, включая закрытую для сотрудника информацию. Решение принимается большинством голосов, но руководитель аттестуемого сотрудника имеет право опротестовать его непосредственно у президента банка (или в центральной комиссии). При участии в деятельности комиссии самого президента банка за ним сохраняется право решающего голоса. Результаты системной оценки деятельности работников выступают в качестве исходной информации для конкретных управляющих решений в процессе развития персонала. Для упрощения процедуры практического использования указанных результатов рекомендуется формулировать **возможные решения аттестационной комиссии** по следующей типовой форме:

- *направление сотрудника на дополнительное обучение или стажировку* (по результатам плановой аттестации отмечен хороший потенциал при недостатке теоретической подготовки или знаний в смежных с базовой специализацией областях);

- *включение сотрудника в состав резерва на выдвижение* (выявлены лидерские качества, подтверждена высокая квалификация, но отмечено несоответствие масштаба занимаемой должности реальному потенциалу);

- *вертикальное перемещение в форме повышения в должности* (сформулированная ранее оценка в сочетании с наличием вакантного рабочего места или как результат досрочной аттестации, специально организованной в целях определения возможности подобного перемещения);

- *повышение должностного оклада без изменения должности* (при полном соответствии занимаемой должности отмечено существенное улучшение текущих результатов работы);

- *горизонтальное перемещение без изменения в должности или окладе* (в форме перевода в другое подразделение по большинству параметров приемлемого для банка сотрудника из-за отсутствия у него необходимых специфических качеств для работы в данном подразделении);

- *сохранение прежнего рабочего места и должностного оклада* (отмечено полное соответствие сотрудника занимаемой должности без каких-либо дополнительных оценок);

— *Вертикальное перемещение в форме понижения в должности* (определено несоответствие занимаемой должности с отсутствием перспектив исправления ситуации за счет, например, дополнительной подготовки);

— *увольнение* (отмечено дальнейшее ухудшение результатов деятельности сотрудника по сравнению с ситуацией на момент предыдущей аттестации; выявлены качества, исключающие возможность работы в кредитно-финансовых организациях; допущены нарушения должностной инструкции, служащие основанием для немедленного расторжения индивидуального контракта в одностороннем порядке).

Решение аттестационной комиссии фиксируется в соответствующем разделе формы ПМ-8 и передается руководству банка. *Принятие непосредственных управленческих решений, связанных с любыми изменениями условий индивидуального контракта, находится в исключительной компетенции президента банка* (или руководителя самостоятельного регионального филиала). Указанные решения оформляются службой персонала в установленном порядке (приказ по кадрам, переоформление индивидуального трудового контракта и т.п.). Формы ПМ-8 прикладываются к индивидуальному досье аттестованного сотрудника.

§3. Организация персонифицированного учета

Требования персонального менеджмента определяют необходимость специального документа, выполняющего регистрационные учетные функции и отражающего результаты индивидуальной трудовой деятельности каждого из членов трудового коллектива предприятия. До начала рыночных преобразований в отечественной практике управления в этих целях использовалось личное дело или личный листок по учету кадров, которые оформлялись в момент зачисления конкретного сотрудника в штат и закрывались при его увольнении. В указанных документах традиционно отражалась информация:

- общего характера, автоматически перенесенная в него из трудовой книжки, диплома, автобиографии и т.п.;
- о должностных перемещениях в рамках предприятия;
- о полученных взысканиях и поощрениях;
- о результатах дополнительного обучения (повышения квалификации и стажировок) и переподготовки;

- о результатах аттестаций и решениях квалификационных комиссий;
- о так называемой социальной активности работника в форме его участия в деятельности общественных организаций, выполнения общественных поручений и т.п.

Основным недостатком личного дела являлось чисто формальное отношение службы персонала к его ведению и, как результат, отсутствие в нем многих необходимых для нужд текущего управления данных о деловых и личностных качествах соответствующего сотрудника. Во многом это объяснялось и тем, что по действующему порядку всякий работник предприятия имел право в любое время ознакомиться со своим личным делом, что исключало возможность отражения в нем каких-либо сведений неформального характера.

Специфика банковской деятельности в части повышенных требований к персоналу обуславливает необходимость получения соответствующими должностными лицами более полных данных о сотрудниках, в том числе строго конфиденциального характера. Это определяет объективную потребность в использовании **индивидуального досье как новой формы персонифицированного учета**, ранее не характерной для большинства отечественных предприятий.

Целесообразность внедрения этого документа определяется потребностью системы персонального менеджмента в строго конфиденциальной информации о сотрудниках, занимающих ключевые рабочие места или имеющих доступ к закрытым данным. Указанное требование прямо связано с таким направлением деятельности кредитной организации, как обеспечение собственной безопасности, взаимосвязь с которым персонального менеджмента является предметом специального раздела настоящего курса. В отечественных условиях практический опыт использования подобного документа был лишь у ограниченного числа государственных и партийных структур. Общеизвестно, что многие современные банки содержат в своем штате бывших сотрудников этих организаций, что позволяет рассчитывать на передачу соответствующего опыта.

В отличие от личного дела индивидуальное досье имеет строго конфиденциальный характер, в том числе для самого объекта учета. Это позволяет фиксировать в нем закрытые данные, полученные из любых информационных источников. Основными задачами документа является обеспечение персонального менеджмента информацией о негативных качествах сотрудника, которые должны

быть устранены (недостаточная компетентность, нерешительность, склонность к силовым методам управления и т.п.) либо практически использованы в режиме так называемого косвенного воздействия (повышенное самомнение, меркантилизм, нетерпимость к чужим успехам и т.п.). В исключительных случаях может возникнуть необходимость и в сборе дополнительных данных о личной жизни сотрудника, его образе жизни, привычках, постоянных контактах. Естественно, что это не определяет требование к осуществлению постоянной слежки за собственным персоналом и не должно сопровождаться нарушением его конституционных прав. Тем не менее служба персонала и руководство банка объективно не могут игнорировать, например, факт необъяснимого повышения материального благосостояния специалиста, от которого зависят решения о предоставлении крупных кредитов. Аналогично случайно отмеченная склонность к азартным играм (алкоголю и пр.) может обусловить потенциальную возможность намеренного или чисто случайного разглашения банковской тайны. Таким образом, дополнительные и не всегда этичные формы сбора информации для индивидуального досье в конечном счете полностью оправданы заботой об интересах не столько самого банка, сколько его многочисленных клиентов.

Неформальные методы сбора информации отнюдь не предполагают аналогичного подхода к ведению рассматриваемого документа. В деятельности службы персонала работа с индивидуальными досье является таким же формализованным процессом, как и любая иная функция. Как правило, она осуществляется тем сотрудником, который ведет и личные дела всего персонала. Для обеспечения необходимой степени функциональности данного документа в процессе последующего использования рекомендуется **следующая типовая структура**.

1. **Реквизитная часть**, в которую переносятся общие сведения о сотруднике из его личного дела.

2. **Личностные качества** с дифференциацией их на две группы — подлежащие корректировке и пригодные для использования в режиме косвенного воздействия.

3. **Дополнительные сведения**, содержащие информацию об образе жизни, имущественном положении, внепрофессиональных интересах сотрудника, а также иные данные, которые могут быть полезны для принятия персонифицированных управленческих решений.

4. Информация о планируемом развитии, где фиксируются намеченные руководством должностные перемещения при включении сотрудника в состав резерва на выдвижение, закрытые для него характеристики с мест обучения и стажировки, решения о невозможности назначения на ранее определенную должность (с указанием причин).

5. Результаты оценки, где содержатся закрытые характеристики со стороны непосредственных руководителей, отчеты службы безопасности банка, заключения психолога и т.п.

6. Резюме как основная и постоянно обновляемая часть досье, содержащая краткую характеристику сотрудника с выделением негативных моментов, определяющих невозможность его использования на определенных должностях, допуска к закрытым сведениям, а также рекомендации о конкретных методах косвенного воздействия.

Первичное формирование индивидуального досье осуществляется уже на стадии зачисления сотрудника в штат банка. При этом заполняются не только реквизитная его часть, но и те разделы, сведения по которым были получены в процессе отбора, прежде всего на стадиях индивидуального собеседования. В дальнейшем в документ вносятся соответствующие дополнения и уточнения, включая и практические рекомендации по формам индивидуальной работы с сотрудником. В целях обеспечения дополнительной информационной защиты документ рекомендуется оформлять не в традиционной форме, а лишь как специальный файл в защищенном от несанкционированного проникновения каталоге. При наличии в банке единой компьютерной сети данный каталог должен содержаться в памяти специального, не подключенного к ней компьютера, так как в кредитно-финансовых организациях обычно работают квалифицированные программисты, вполне способные подобрать пароль для входа в любой «закрытый» массив (в том числе из чисто «спортивного» интереса). После увольнения сотрудника файл подлежит немедленной ликвидации.

В заключение сформулированы **общие ограничения по использованию индивидуальных досье**:

— на первом этапе деятельности банка или реорганизации системы управления его персоналом личные досье могут составляться лишь для относительно малочисленных категорий сотрудников, а именно — «руководители» и «эксперты»;

— основанием для формирования досье на других сотрудников банка являются случайно выявленные негативы в профессиональ-

ной деятельности или личной жизни, вызвавшие сомнения в их текущей или потенциальной лояльности;

— данные, отражаемые в досье и служащие основой для принятия конкретных управленческих решений, должны быть по возможности фактологически подтверждены путем приложения к нему соответствующих документов (характеристик, отчетов, заключений и т.п.);

— в должностной инструкции сотрудника службы персонала, отвечающего за работу с индивидуальными досье, должна содержаться прямая запись о немедленном досрочном расторжении трудового контракта с ним в случае разглашения любых сведений из этих документов вне зависимости от причин и последствий;

— формальное соблюдение требований главы 14 Трудового кодекса РФ «Защита персональных данных работника».

Раздел 6

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Развитие персонала определяется как непрерывный процесс, целью которого является последовательное приближение квалификационных и личностных качеств сотрудников банка к оптимальным, то есть наиболее полно соответствующим его требованиям. Теория персонального менеджмента определяет недопустимость сохранения в неизменном состоянии квалификационного уровня и должностного статуса для большинства категорий наемных работников. Специфика же банковской сферы с ее особыми требованиями к качеству трудовых ресурсов существенно ужесточает подобное требование. Это касается как постоянного повышения профессиональной квалификации сотрудников, так и обеспечения наиболее полной реализации их трудового потенциала. Рассматриваемая в данном разделе операционная подсистема нацелена на решение именно этих задач.

§ 1 . Первичное развитие персонала банка

Данный процесс охватывает первый этап работы вновь нанятого сотрудника в соответствующем банке. **Он направлен на решение четырех важнейших задач**, во многом определяющих дальнейший процесс оперативного управления:

- окончательное подтверждение правильности решения о зачислении сотрудника в штат банка (эффективности механизма отбора);
- обеспечение скорейшего перехода специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;

- выявление потенциальных возможностей, не раскрытых в предшествующей трудовой деятельности, если таковые вообще имеются;
- окончательное определение его профессиональной категории, следовательно, схемы организации последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Непосредственная организация рассматриваемого процесса осуществляется по двум направлениям. В централизованном порядке силами службы персонала периодически проводятся коллективные и индивидуальные собеседования с новыми сотрудниками банка. Аналогичная работа обеспечивается и непосредственно в структурных подразделениях при прохождении ими испытательного срока или стажировки.

Испытательный срок в настоящее время используется многими банками и другими коммерческими структурами в качестве эффективного метода завершающей стадии отбора своего персонала. Правовой основой данной управленческой процедуры служат статьи 70 и 71 Трудового кодекса РФ. Испытательный срок объективно мобилизует работника на достижение установленных параметров его работы в предельно сжатые сроки с целью убедить работодателя в правильности сделанного выбора. Сам же банк получает возможность оценить уже не предполагаемые, а фактические качества претендента еще до момента окончательного зачисления его в постоянный штат.

При самом негативном развитии ситуации, когда в процессе отбора не были выявлены качества, делающие кандидата абсолютно непригодным для работы в кредитных организациях, испытательный срок позволяет своевременно избавиться от него без соблюдения ряда формальных процедур, предусмотренных действующим трудовым законодательством. Именно в этих целях в разделе «Условия досрочного прекращения отношений найма» индивидуального трудового контракта должна содержаться запись о неудовлетворительном прохождении испытательного срока как одной из возможных причин подобного исхода. В данном случае рекомендуется проводить аттестацию сотрудника с вынесением соответствующих рекомендаций, что и служит формальным основанием для автоматического прекращения действия контракта.

Общая продолжительность испытательного срока для конкретного сотрудника полностью определяется квалификационными требованиями, предъявляемыми к соответствующему рабочему

месту. При этом *рекомендуется ориентироваться на следующие сроки:*

- для младшего обслуживающего и технического персонала — 3 месяца;
- для квалифицированного исполнительского персонала — 6 месяцев;
- для младшего и среднего управленческого персонала — 12 месяцев.

Установленные сроки четко определяются в индивидуальном контракте, но при необходимости могут быть продлены по взаимному согласию сторон (в качестве альтернативного решения администрация должна предложить расторгнуть контракт по причине, указанной выше). Подобное продление обычно используется в случае, когда у непосредственного руководителя возникают сомнения в целесообразности найма, не получившие к концу испытательного срока полного подтверждения.

Предварительная стажировка, в отличие от испытательного срока, предполагает не только проверку фактических качеств претендента, но и предъявляет к нему дополнительные требования, касающиеся будущей трудовой деятельности, например освоение новой для него операции, приобретение необходимых знаний в смежных областях и т.п. Чаще всего необходимость в стажировке возникает у сотрудников, допустивших длительный перерыв в профессиональной деятельности (т.е. частично утративших свою прежнюю квалификацию) либо работавших ранее в кредитной организации, имеющей принципиальные отличия в специализации или масштабе совершаемых операций. Решение о необходимости прохождения и конкретных формах стажировки принимается на завершающей стадии отбора и определяется необходимым условием последующего зачисления в штат банка.

Стажировка может проводиться как по месту основной деятельности сотрудника, непосредственно на рабочем месте, так и в специализированных учебных центрах, формируемых в зарубежных условиях многими крупными банками (в России последняя форма пока надлежащего распространения не получила). *Продолжительность стажировки зависит от времени, реально необходимого для практического решения сотрудником определенных ему задач, и может колебаться от 2 недель до 6 месяцев.* Необходимыми элементами организации этой формы первичного развития выступают назначение руководителя стажировки и утвержде-

ние ее программы. Далее сформулированы основные особенности организации стажировки для вновь принятых на работу сотрудников.

1. В отличие от испытательного срока стажировка может предполагать установление сотруднику существенно уменьшенного в сравнении с базовым для замещаемой должности оклада. Это связано с объективной невозможностью полноценного исполнения им обязанностей, определенных должностной инструкцией для данного рабочего места.

2. Следствием неудовлетворительных результатов стажировки для вновь нанимаемого сотрудника может быть автоматическое прекращение действия трудового контракта в том же режиме, что и при непрохождении испытательного срока (в отношении постоянных сотрудников подобная мера обычно не принимается).

3. Для выпускников профильных образовательных учреждений обязательная предварительная стажировка заменяется производственной и преддипломной практикой в соответствующем банке, организуемой в определенном ниже порядке.

По окончании стажировки проводится плановая аттестация, по результатам которой и подтверждается решение о зачислении сотрудника в постоянный штат. После этого последующее его развитие осуществляется уже в постоянном режиме.

Особенности организации процесса отбора и первичного развития выпускников профильных образовательных учреждений

Выпускники профильных образовательных учреждений — финансово-экономических вузов и колледжей являются традиционным источником удовлетворения потребностей банка в трудовых ресурсах. Однако процесс отбора и первичного развития этой категории трудовых ресурсов имеет ряд принципиальных особенностей в части организации и используемых процедур.

В первую очередь служба персонала должна определиться с двумя вопросами чисто организационного характера:

- уточнение перечня профильных образовательных учреждений, выпускники которых являются объектом приоритетного внимания;
- срок начала непосредственного отбора.

Первое условие актуально сегодня лишь для кредитных организаций, расположенных в городах, имеющих развитую образователь-

ную инфраструктуру (Москва, С.-Петербург и др.) или географически приближенных к ним. Зарубежный опыт показывает, что оптимальной основой для проведения такого отбора являются долгосрочные договоры о сотрудничестве с избранными банком образовательными учреждениями, так как только в этом случае служба персонала может рассчитывать на активное содействие с их стороны. Для обеспечения возможности организации не только полноценного отбора, но и первичного развития, более целесообразно направлять его не на выпускников, а на студентов, завершивших две трети своего обучения. Рассматриваемый процесс может быть организован в следующей последовательности.

Заочный отбор потенциальных кандидатов, основным элементом которого выступает знакомство с личными делами студентов и характеризующей их информацией со стороны образовательного учреждения. При наличии соответствующего соглашения первичный отбор осуществляется самим колледжем или вузом из числа наиболее успевающих и ответственных студентов с учетом дополнительных требований, выдвинутых банком. Естественно, что на последующих стадиях отбора специалисты службы персонала должны иметь возможность встречаться и со студентами, не включенными в соответствующий список. На заочном этапе отбора особую информационную ценность имеют характеристики со стороны преподавателей ключевых профильных дисциплин («Экономическая теория», «Общая теория финансов», «Банковское дело», «Управление банковскими операциями» и др.). Они, как правило, хорошо знакомы с рекомендуемыми студентами не по их личным делам, а по результатам совместной работы на семинарских занятиях, над курсовыми работами, докладами и т.п. Только эти сотрудники могут дать объективную оценку наличия у студентов столь необходимых для их последующей трудовой деятельности качеств, как способность к творческому мышлению, ответственность, исполнительность, целеустремленность. Именно поэтому *при формировании типовой процедуры заочного отбора контакты представителя кадровой службы банка с преподавателями следует определять в качестве приоритетного элемента.*

Индивидуальное собеседование и тестирование, проводимые соответствующими специалистами службы персонала с предварительно отобранными на заочной основе студентами. В отличие от традиционной схемы *основной задачей при работе с этой категорией кандидатов является выявление не столько реально*

имеющихся, сколько потенциальных квалификационных качеств. Отсутствие практического опыта определяет специфику общей номенклатуры и содержания вопросов, включаемых в используемые тесты, то есть необходимость их существенной переработки. Наконец, следует учитывать, что большинство личностных качеств в этом возрасте находятся лишь в стадии формирования, что позволяет более мягко оценивать выявленные негативы.

Условное зачисление в штат банка, осуществляемое при положительных результатах предварительных стадий отбора, является характерной особенностью работы именно со студентами старших курсов, которым еще предстоит завершить обучение. *Оно применяется лишь для отобранных кандидатов, изъявивших твердое согласие принять предложение банка об их трудоустройстве.* Дальнейшее взаимодействие сторон может осуществляться в нескольких возможных режимах. Если в конкретном образовательном учреждении имеются специально подготовленные программы продвинутого обучения (в форме специальных семинаров, факультативных курсов и т.п.), банк может подключить к ним своего будущего сотрудника, приняв на себя необходимые дополнительные расходы. В отдельных случаях, как уже отмечалось, по предложению любой из сторон может быть принято решение о полной оплате завершающего процесса обучения. В такой ситуации необходимо оформление соответствующего документа, определяющего обязательства студента выйти на работу в кредитовавший его банк или, при отказе от трудоустройства, возместить понесенные затраты. В остальных случаях соглашение о взаимных намерениях может быть заключено лишь в устной форме, не предполагающей каких-либо санкций. Этот вариант затрудняет процесс планирования привлечения персонала, но, с другой стороны, избавляет кредитную организацию от некупившихся затрат, если результаты первичного развития студента окажутся неудовлетворительными.

Первичное развитие данной категории нанимаемого персонала должно осуществляться еще до момента формального зачисления молодого специалиста в постоянный штат банка, что существенно повышает эффективность рассматриваемой подсистемы. Основными формами такого развития выступают производственная и преддипломная практика в организации-работодателе. Выполняя функции испытательного срока и предварительной стажировки, они позволяют не только сформировать у кандидата минимальный объем практических навыков для немедленного включения в нормальный

режим работы, но и сократить период его психологической адаптации на новом рабочем месте. Для решения этих задач *при непосредственной организации как производственной, так и преддипломной практики должны быть соблюдены следующие общие требования:*

- практика должна проводиться только в том подразделении, где впоследствии предстоит работать молодому специалисту (естественно, что типовая программа производственной практики должна включать и общее знакомство с банком — его структурой, базовыми подразделениями, руководителями и т.п.);

- методической основой прохождения практики выступает типовая программа, в которую входит формализованная процедура знакомства с подразделением в целом (включая механизм соподчиненности), рабочим местом, спецификой трудовой деятельности, технологиями совершаемых операций;

- тема дипломного проекта или выпускной работы должна определяться будущим непосредственным руководителем выпускника, обязательно включая в себя практические элементы его трудовой деятельности (наиболее талантливым дипломникам, чьи высокие качества были уже подтверждены ранее, рекомендуется поручать исследования, результаты которых могут иметь для банка практическую ценность, например разработку новых программных средств, изучение нового сегмента рынка и т.п.);

- на протяжении всей практики специалисты персонала должны отслеживать не только финишные, но и промежуточные ее результаты, постоянно контактируя как со студентом, так и с его непосредственным руководителем, что позволяет существенно дополнить результаты ранее проведенного собеседования;

- окончательное решение о целесообразности найма и оформление на работу производятся после завершения дипломной практики и защиты диплома.

§2. Последующее развитие персонала банка

Необходимость постоянного обучения персонала определяется стремительной динамикой условий деятельности кредитных организаций на рынке ссудных капиталов. Расширение общей номенклатуры банковских услуг, изменение их структуры исходя из текущей конъюнктуры спроса, внедрение новых технологий обслуживания клиентов — вот лишь ограниченный перечень факторов,

вынуждающий банки рассматривать статью собственных затрат «расходы на дополнительное обучение и повышение квалификации персонала» в качестве постоянной и достаточно весомой части бюджета. Во Франции, например, вышеуказанные расходы составляют 7-9% от общей суммы затрат на оплату труда персонала, превышая среднее национальное значение данного показателя почти в два раза. Подобный подход считается более целесообразным, чем переманивание высококвалифицированных кадров у конкурентов, способствующее лишь общему повышению цен на рынке труда в банковской сфере. Необходимость дополнительного обучения персонала закреплена и в российском законодательстве (разд. 9 Трудового кодекса РФ).

В крупных банках процесс дополнительного обучения персонала осуществляется, как правило, в собственных учебных центрах, прочие кредитные организации используют услуги специализированных образовательных учреждений. Обучение на рабочих местах в современных условиях уже не имеет широкого распространения и допускается лишь для ограниченной части банковских служащих уровня «исполнителей». Регулярное повышение квалификации определяется как одна из прямых функциональных обязанностей сотрудников, что четко фиксируется в соответствующих должностных инструкциях и иных внутренних регламентах. Для отечественных кредитных организаций проблема повышения квалификации персонала является особенно актуальной, однако в большинстве из них ее решение осуществляется по схеме, далекой от оптимальной. Наиболее распространенной формой подготовки по-прежнему является обучение непосредственно на рабочих местах, либо на краткосрочных курсах при различных образовательных учреждениях (иногда и непрофильных). Опрос сотрудников кадровых служб подтвердил сохранение традиционной отечественной практики и при отборе направляемых на обучение служащих, основным критерием которого является их наименьшая текущая загрузка. Как правило, в службе персонала отсутствуют долгосрочные графики повышения квалификации, отражающие перспективные потребности банка. Недостаточно продуманы мотивация обучения и процедура контроля над его результатами.

В первую очередь необходимо изменить общий подход к организации процесса дополнительного обучения персонала, переведя его на строго системную и формализованную основу. Это опреде-

ляет необходимость разработки и внедрения специальной операционной подсистемы, базовыми элементами которой выступают планирование процесса дополнительной подготовки, непосредственно его организация и контроль над фактическими результатами. **Общими методическими требованиями, предъявляемыми к подсистеме,** выступают:

- организация и последующая эксплуатация подсистемы на основе предварительно разработанной *«Концепции дополнительного обучения персонала»*, выполняющей функции долгосрочной целевой программы по кадровому направлению деятельности (типовая форма такой концепции приведена в Приложении 6);

- *определение дополнительного обучения в качестве необходимого элемента развития человеческих ресурсов*^ распространение его на все категории сотрудников банка (за исключением лишь младшего обслуживающего и части вспомогательного персонала);

- *индивидуальность подготовки*, выражающаяся в подборе для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональных форм и методов обучения;

- *непрерывность подготовки*, определяющая ее проведение на регулярной основе с периодичностью, зависящей от специализации и должностного статуса соответствующего сотрудника;

- *персонификация ответственности* службы персонала и руководителей линейных подразделений банка за реализацию установленных подсистемой задач в части сроков и общего числа обучаемых;

- *учет реальных возможностей банка*, прежде всего производственных (объем текущей загрузки сотрудников) и финансовых (наличие средств для оплаты обучения), в части непосредственной реализации поставленных перед подсистемой задач.

Планирование процесса дополнительного обучения

Предварительным этапом планирования выступает анализ фактического образовательного уровня персонала конкретной кредитной организации. Его результаты служат основой не только для определения общей потребности в образовательных услугах, но и для выбора наиболее эффективных форм и методов дополнительного обучения (базовой подготовки, стажировки, специальных тематичес-

ких семинаров и т.п.). Исходной информацией для анализа являются сведения, содержащиеся в досье сотрудника, а также дополнительно полученные от руководителя соответствующего структурного подразделения. Эти данные находят отражение в специальных справках, подготавливаемых для каждого из самостоятельных структурных подразделений банка по типовой форме ПМ-9.

Форма ПМ-9

Справка о текущем образовательном уровне сотрудников
_____ по состоянию на 01.01.20__ г.
(наименование подразделения)

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Имеющееся образование	Стаж работы по специальности	Требуемый образовательный уровень		
					среднее специальное	высшее специальное	второе высшее
1	2	3	4	5	6	7	8

Форма заполняется службой персонала и служит основой для определения общих потребностей банка в базовом профессиональном образовании для его служащих. Финансовые ресурсы, необходимые для реализации этой задачи, рассчитываются исходя из фактически сложившихся расценок профильных образовательных учреждений по программам вечернего и заочного, в том числе дистанционного, обучения. Сроки направления на обучение конкретных сотрудников устанавливаются руководителями соответствующих подразделений. По результатам обобщения полученных от них данных служба персонала формирует *сводный для банка план-график обучения сотрудников* по типовой форме ПМ-10.

Форма ПМ-10

Сводный план-график
базового обучения сотрудников
на период 20__— 20__гг.

«УТВЕРЖДАЮ»

Вице-президент по работе
с персоналом

№ п/п	Структурное подразделение	Ф.И.О. обучаемого сотрудника	Образовательная программа	Форма обучения	Место обучения	Сроки обучения	
						начало	окончание
1	2	3	4	5	6	7	8

В гр. 4 указывается конкретный тип образовательной программы (высшее, среднее специальное, дополнительное высшее). В гр. 5 — избранная для сотрудника форма обучения (вечернее, заочное, дистанционное). В гр. 6 — наименование соответствующего профильного образовательного учреждения (вуза или колледжа). Выбор образовательной программы определяется исходя из информации по форме ПМ-9, место непосредственного обучения — финансовыми возможностями банка и его территориальным расположением, форма обучения зависит в основном также от территориального фактора (вечернее образование всегда предполагает наличие в данном городе хотя бы одного профильного колледжа или вуза). При этом целесообразно учитывать следующие рекомендации.

Выбор формы обучения рассматривается с позиции возможности совмещения образовательного процесса с производственной деятельностью обучаемого. Исходя из данного ограничения, практический интерес для банка могут иметь следующие три варианта:

- вечерняя форма обучения;
- заочная форма обучения;
- дистанционная форма обучения (в том числе с использованием технологий открытого образования).

Первые две формы получили в нашей стране широкое распространение и хорошо знакомы практически всем руководителям и специалистам кадровых служб. Наиболее полноценным вариантом, качество результатов которого вплотную приближено к очной форме обучения, является вечернее образование. Однако оно изначально предполагает наличие в соответствующем населенном пункте профильного учебного заведения, что исключает возможность его использования большинством провинциальных банков. Заочная же форма подготовки требует создания для обучаемых определенных дополнительных условий, в частности предоставления регулярных учебных отпусков на период проведения установочных лекций и экзаменационных сессий. Эти условия не всегда корреспондируются с текущей производственной загрузкой сотрудника, что и определяет нарушения в учебном процессе. Именно поэтому в последние годы все более широкое распространение получают новые формы заочного обучения — дистанционная и система открытого образования.

В отличие от заочной формы она не требует выезда обучаемых к месту расположения образовательного учреждения. Трехстадийный процесс обучения (базовая подготовка, специализация, дипломное

проектирование) организуется с использованием специально разработанных для данных программ учебных пособий. Они обеспечивают возможность получения не только необходимых теоретических знаний, но и некоторых практических навыков, а также самоконтроля через многоступенчатую систему тренировочных заданий и промежуточных тестов. Выходной контроль обеспечивается не традиционными экзаменами и зачетами, а специальными итоговыми тестами и разнообразными контрольными заданиями, решения которых высылаются слушателем образовательному учреждению по факсу или по электронной почте. Непосредственное взаимодействие между обучаемым и базовым учебным центром осуществляется с участием региональных тьюторов, выполняющих координационные и консультационные функции. Еще лучшие перспективы обеспечивает система открытого образования, которая дает возможности прямого взаимодействия обучаемого и образовательного учреждения на основе использования современных компьютерных коммуникаций.

Не претендуя на роль полноценного заменителя очного образования, дистанционная форма существенно облегчает чисто организационные аспекты учебного процесса для работающих студентов и более доступна с финансовой точки зрения. Для отечественных же условий она представляется тем более актуальной, что обеспечивает большую независимость от территориального расположения конкретной кредитной организации и, кроме того, расширяет возможности выбора не только мест обучения, но и его предметной специализации.

Выбор места обучения сегодня актуален лишь для банков, расположенных в городах с развитой образовательной инфраструктурой, хотя по мере развития дистанционного образования ситуация может измениться. При выборе конкретного вуза или колледжа следует обращать внимание на следующие характеристики его деятельности:

- общий стаж функционирования, в том числе по интересующим банк программам профильного образования (областному политехническому или педагогическому институту существенно проще переименовать себя в университет экономики и менеджмента, чем подобрать квалифицированных преподавателей для новых учебных программ);

- наличие лицензии Министерства образования России на право образовательной деятельности по программам необходимых

банку специализаций («Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет и аудит», «Менеджмент», «Юриспруденция» и др.);

— общий перечень и структура предлагаемых профильных образовательных программ (чем меньше содержится в них узкоспециализированных дисциплин, тем ниже практическая их ценность для обучаемых);

— наличие наряду с базовыми формами подготовки постоянно действующих курсов повышения квалификации, тематических семинаров и других аналогичных форм дополнительного обучения, не только создающих новые возможности для развития персонала банка, но и свидетельствующих об уровне преподавательских кадров;

— возможность заключения долгосрочных договоров о комплексной подготовке специалистов;

— стоимость обучения (при этом следует учитывать, что единая цена всех образовательных программ по специальности 010 «Финансы и кредит» (без учета их прикладной специализации) свидетельствует о недостаточном профессионализме разработчиков, так как реальные затраты даже на базовое образование сотрудников различных линейных подразделений банка существенно дифференцированы).

Наконец, лучшим критерием высокого качества образовательного процесса являются положительные отзывы со стороны банков, уже использующих услуги конкретного учебного заведения, или самих сотрудников, прошедших подобное обучение.

В заключение необходимо указать на недопустимость превращения рассматриваемого здесь процесса в погоню за механическим увеличением процента сотрудников с высшим финансовым образованием, опасность которой отмечают многие специалисты.

Планирование процесса повышения квалификации

В практике персонального менеджмента *повышение квалификации определяется как образовательный процесс, направленный на освоение новых для обучаемых теоретических знаний и практических навыков, а также на систематическое их обновление.* В отличие от базового, в том числе и дополнительного образования, потребности в котором будут сокращаться по мере насыщения рынка труда для банковского сектора экономики молодыми специалистами, подготовленными по программам очного обучения, повышение квалификации выступает стабильно необходимым эле-

ментом процесса развития персонала для любого банка. *Прикладными задачами планирования* данного направления персонального менеджмента является определение двух его ключевых аспектов — конкретных форм повышения квалификации и регулярности его для различных категорий сотрудников.

Непосредственно процесс планирования осуществляется силами службы персонала, исходной информацией для нее служат:

- общие методические требования, отражающие конкретные условия деятельности соответствующего банка (заложенные в соответствующих положениях, должностных инструкциях и других внутренних документах регламентирующего характера);
- заявки со стороны непосредственно структурных подразделений, отражающие их текущие и перспективные потребности в повышении квалификации конкретных сотрудников (служат основой для подготовки рабочих документов).

В зависимости от конкретных задач **прикладными формами повышения квалификации** чаще всего выступают следующие.

1. *Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации.* Потребность в подобной форме чаще всего проявляется при изменении внешних условий деятельности конкретного специалиста, то есть определяется факторами, практически не зависящими от конкретного банка. В частности, аналогичные программы реализуются при централизованных изменениях в системах бухгалтерского учета и налогообложения, при появлении на соответствующих рынках новых технологий обслуживания клиентов, при переходе на новый тип межбанковских коммуникаций и т.п. Основными требованиями к практической организации рассматриваемой формы обучения являются ее своевременность, предельная конкретность и рациональная стоимость обучения. Например, при корректировке налогообложения банковской деятельности слушателям должны быть четко изложены лишь чисто практические изменения в механизме исчисления соответствующего налога (в идеальном варианте — и возможности по минимизации этих выплат), но никак не теория фискальной системы.

2. *Повышение профессиональной квалификации сотрудника путем овладения им знаниями и практическими навыками работы в смежных с его базовой специализацией областях финансовой деятельности.* В частности, ведущие специалисты подразделений банка, занимающиеся долгосрочным кредитованием, должны владеть основами инвестиционного дела хотя бы в рамках

принципиальной технологии обслуживания и сопровождения инвестиций. Основной проблемой является рациональное определение указанных выше смежных областей знания, реально полезных при замещении конкретных рабочих мест, а также выбор конкретных образовательных программ.

3. *Стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных*, как возможность овладеть не столько теоретическими знаниями, сколько практическими навыками. Такая форма повышения квалификации применяется в основном в трех случаях:

1) при полном отсутствии в банке специалистов, владеющих практическими навыками работы по вновь создаваемому направлению деятельности (например, лизинговым операциям);

2) при необходимости ознакомления с практикой организации аналогичной работы в реально функционирующих банках (как следующая стадия повышения квалификации после получения соответствующих теоретических знаний в образовательных учреждениях);

3) при подготовке целевых программ (как правило, инвестиционного характера), реализуемых совместно с одним или несколькими сторонними банками — для собственных сотрудников, которым предстоит непосредственно взаимодействовать с указанными партнерами.

Возможность подобной стажировки, по крайней мере в двух первых случаях, объективно ограничена вследствие жесткого уровня межбанковской конкуренции. До полного завершения формирования в России рыночной кредитной системы наиболее реальными направлениями этой работы будут служить:

— стажировка в головном банке для сотрудников его отделений и филиалов или в ведущем банке холдингового объединения;

— стажировка в финансовых структурах, деятельность которых органично связана с рынком банковских услуг, например в крупных брокерских фирмах, страховых компаниях и т.п.

4. В этих условиях по-прежнему актуальной является ориентация на *стажировку в зарубежных кредитных организациях*. Она может параллельно включать несколько прикладных методов подготовки — от обучения на конкретных рабочих местах до краткосрочных образовательных курсов в учебных центрах, функционирующих при многих крупных банках (аналогичные центры существуют в составе и нескольких российских банков, наиболее известным из которых является Центр подготовки персонала в системе дополнительного профессионального образования Банка России). Есте-

ственно, что при организации такой стажировки следует обращать внимание не на обширность «культурной программы», а лишь на содержание учебного процесса, а также на общие характеристики принимающего банка (государственный или коммерческий, универсальный или специализированный и т.п.). Учитывая высокую стоимость подобной формы повышения квалификации даже для высококорентабельных структур, рекомендуется соблюдать также простейшие технические правила:

- строго выполнять согласованные с принимающей стороной требования в части квалификации и других данных направляемых на стажировку сотрудников (уровень базовой подготовки, свободное владение иностранным языком и пр.), так как в противном случае единственным позитивным результатом будет повышение общего культурного, но никак не профессионального уровня стажера;
- при выборе конкретной программы стажировки ориентироваться на потребности не зарубежного, а отечественного рынка банковских услуг, игнорируя те направления, которые в ближайшие годы будут для него совершенно нехарактерными;
- при выборе стажеров ориентироваться прежде всего на специалистов, способных творчески переработать полученные знания с точки зрения учета отечественной специфики (например, в области организации персонального менеджмента).

5. Самостоятельным направлением рассматриваемой формы обучения выступает *стажировка на рабочих местах в других структурных подразделениях самой кредитной организации*. Не будучи связанной с дополнительными финансовыми затратами, а также с необходимостью решения проблем чисто организационного характера, она представляется весьма привлекательной для многих банков, особенно находящихся в стадиях становления или кризисного развития. Однако в силу объективных причин, прежде всего вынужденной ориентации в этом случае лишь на собственный опыт, подобный метод целесообразно использовать лишь в двух случаях:

1) приобретения стажером дополнительных практических навыков в смежных областях банковской деятельности при наличии в принимающем структурном подразделении высококвалифицированных специалистов-практиков;

2) прохождения многоступенчатой стажировки в процессе подготовки кадрового резерва.

Регулярность повышения квалификации определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста. В части специализации следует учитывать отечественную специфику, определяющую потребность в регулярном повышении квалификации в таких сферах, как фондовое и инвестиционное дело, бухгалтерский учет и др. (в зарубежных условиях аналогичными сферами выступают информационные технологии, маркетинговая деятельность банка, международные кредитные операции). В части же должностного положения обучаемых, напротив, более целесообразно ориентироваться именно на зарубежный опыт, определяющий следующую *среднюю периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала*:

- руководители высшего и среднего звена — раз в три года;
- руководители нижнего звена — раз в пять лет (для подразделений, связанных с приоритетными или особо конкурентными направлениями развития банка, — несколько чаще);
- ведущие специалисты линейных подразделений (т.е. «эксперты») — раз в два года;
- исполнители (за исключением обслуживающего персонала) — раз в шесть-семь лет.

Результатом планирования процесса повышения квалификации является сводный для банка план-график, который целесообразно формировать по типовой форме ПМ-11.

Форма ПМ-11

Сводный план-график
повышения квалификации сотрудников
на период 20__— 20__гг.

«УТВЕРЖДАЮ»
Вице-президент по работе
с персоналом

№ п/п	Структурное подразделение банка	Ф.И.О. обучаемого	Должность обучаемого	Форма повышения квалификации				Срок прове- дения
				вариант «А»	вариант «Б»	вариант «В»	вариант «Г»	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Указанный выше документ разрабатывается службой персонала (с привлечением руководителей всех задействованных в нем структурных подразделений) на период от трех до пяти лет. При его формировании в гр. 9 указываются год и квартал, в котором намечено

осуществить обучение, а в гр. 5—8 определяется конкретный режим (форма) повышения квалификации по следующему стандартному классификатору:

вариант «А» — повышение квалификации в режиме регулярного обновления профессиональных знаний;

вариант «Б» — повышение квалификации в режиме освоения смежной специализации или общего знакомства с нею;

вариант «В» — стажировка вне банка;

вариант «Г» — стажировка в смежных подразделениях самого банка.

Утвержденный документ передается всем задействованным структурным подразделениям и имеет для них нормативный характер. Любые коррективы в части как режима, так и сроков повышения квалификации могут вноситься в него лишь в централизованном порядке с обязательным последующим переутверждением.

Планирование процесса профессиональной переподготовки

Стремительная динамика структуры спроса на различные виды банковских услуг, характерная для отечественного рынка ссудных капиталов, определяет адекватное изменение потребностей кредитных организаций в различных специальностях своего персонала. В других сферах деятельности подобные потребности удовлетворяются достаточно просто — путем обновления части сотрудников в процессе реорганизации ОСУ предприятия и его структурных подразделений. Для банков же подобный вариант представляется нежелательным по следующим причинам:

— высокий уровень затрат, уже понесенных организацией на дополнительную подготовку подлежащих сокращению специалистов;

— возможность утечки информации со стороны сокращенных сотрудников, отнюдь не настроенных хранить лояльность бывшему работодателю;

— ограничения по действующему трудовому законодательству, определяющему необходимость дополнительных затрат работодателя.

Указанные выше факторы определяют профессиональную переподготовку подлежащих сокращению сотрудников как более приемлемый подход к решению данной проблемы.

Основные условия эффективного планирования:

- своевременное оповещение службы о намечаемых сокращениях;
- наличие формализованных процедур профессиональной переподготовки на базе различных форм обучения.

Источником исходной информации выступает высшее руководство банка, которое в свою очередь ориентируется на результаты маркетинговых исследований рынка банковских услуг.

Формы профессиональной переподготовки в основном определяются индивидуальной спецификой конкретного банка, особенно его территориальным расположением. По уже определенным причинам *периферийные кредитные организации* вынуждены ориентироваться на переподготовку сотрудников в смежных подразделениях силами их специалистов. Для *организаций, расположенных в крупных финансовых центрах*, доступно и обучение в специализированных центрах переподготовки банковского персонала при профильных образовательных учреждениях.

При планировании процесса переподготовки персонала рекомендуется использовать типовую форму ПМ-12.

Форма ПМ-12

Сводный план-график
профессиональной переподготовки
сотрудников
на период 20__ — 20__ гг.

«УТВЕРЖДАЮ»

Вице-президент по работе
с персоналом

№ п/п	Структурное подраз- деление банка	Ф.И.О. обучае- мого	Должность обучае- мого	Форма организации переподготовки			Срок проведения	
				вариант «А»	вариант «Б»	вариант «В»	начало	окончание
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Заполнение указанной формы осуществляется аналогично порядку оформления формы ПМ-11. В гр. 5—7 указываются типовые формы организации переподготовки:

вариант «А» — переподготовка в смежных специализированных подразделениях банка;

вариант «Б» — переподготовка в специализированном учебном центре в составе банка;

вариант «В» — переподготовка в специализированном учебном центре вне банка.

Срок по гр. 8 определяется временем поступления в службу персонала сведений о намечаемых сокращениях по конкретным рабочим местам, срок по гр. 9 — исходя из минимально возможной продолжительности соответствующей переподготовки по избранному варианту.

Базовыми элементами **организации процесса обучения и повышения квалификации персонала** выступают:

- выделение необходимых финансовых ресурсов;
- уточнение места обучения и заключение необходимых договоров;
- непосредственное направление сотрудников на курсы повышения квалификации или на стажировку;
- создание должного уровня мотивации у обучаемых сотрудников.

Непосредственную ответственность за реализацию данного этапа несет служба персонала, при необходимости привлекая другие подразделения банка — бухгалтерию, юридический отдел и т.п.

Финансирование процесса обучения и повышения квалификации персонала может осуществляться в двух режимах.

Первый вариант предполагает ежегодное определение общего лимита затрат банка по соответствующей статье с последующим использованием выделенных средств по мере заключения конкретных договоров. Создавая большие удобства для финансовых служб в рамках процесса финансового планирования, он не всегда адекватно отражает текущие потребности подсистемы развития персонала, которые объективно не могут равномерно дифференцироваться по календарным периодам. В результате в одном календарном периоде служба персонала вынуждена будет отказываться от реально необходимых индивидуальных программ повышения квалификации из-за недостатка средств, а в другом — сознательно идти на нерациональные для банка расходы с целью полного использования лимита.

Поэтому более рациональным представляется второй вариант, при котором служба персонала ежегодно (в условиях кризисного развития экономики — ежеквартально), не менее чем за две недели до начала планового периода, подготавливает заявку на финансовые ресурсы, необходимые для реализации утвержденного ранее план-графика по форме ПМ-11 или ПМ-12. На основании полученной заявки финансовая служба банка составля-

ет смету затрат, которая после утверждения руководством служит основой для выделения соответствующих средств.

Уточнение места обучения связано с окончательным определением формы подготовки и, возможно, дополнительных условий ее организации соответствующим подрядчиком, оформление же договорных отношений с ним осуществляется в обычном порядке. Следует лишь еще раз отметить целесообразность долгосрочного сотрудничества с профильными образовательными учреждениями, которые, в частности, могут оказать реальную помощь и при формировании перспективных программ повышения квалификации персонала, отражающих индивидуальные потребности банка-заказчика.

Непосредственное направление сотрудников на повышение квалификации, стажировку или переподготовку, не представляя какой-либо методической сложности, постоянно вызывает у банка затруднения чисто производственного характера. Как уже отмечалось, в отличие от большинства предприятий коммерческие банки вследствие высокого уровня оплаты труда не могут содержать не полностью загруженный персонал, а узкая специализация труда в кредитной сфере создает объективные затруднения при подмене направляемых на переподготовку сотрудников. В такой ситуации каждое подобное отвлечение вызывает скрытое сопротивление у руководителей соответствующих структурных подразделений. Именно поэтому службе персонала столь важно определить уровень компетенции, достаточный для того, чтобы обеспечить практическую реализацию утвержденных план-графиков, не прибегая всякий раз к помощи высшего руководства банка.

Создание необходимой мотивации обучения является заключительным элементом рассматриваемого этапа и должно иметь строго индивидуальный характер. Как и любой другой механизм персонифицированного воздействия, *он может использовать два подхода:*

- определение процесса повышения квалификации *как условия, необходимого для сохранения занимаемого рабочего места*, с закреплением данного требования в индивидуальной должностной инструкции;
- определение процесса повышения квалификации или стажировки *как условия, необходимого для повышения в должности или лишь должностного оклада*, что определяется требованиями внутреннего документа, регламентирующего должностные перемещения.

В первом случае необходимая мотивация обеспечивается лишь заинтересованностью сотрудника в сохранении уже имеющегося статуса и вытекающих из него условий. Процесс повышения квалификации приобретает до некоторой степени принудительный характер, что и предполагает ограниченность его использования. Прежде всего он может распространяться на сотрудников, чей должностной статус настолько высок, что любая форма дополнительного обучения осознанно воспринимается как не только необходимый, но и желательный элемент профессиональной деятельности, то есть на высших руководителей и экспертов. В отдельных случаях рассматриваемый метод может использоваться и для категории «исполнители», дополняясь при этом жесткой формой контроля над его результатами, что позволит исключить возможность недобросовестного отношения с их стороны к процессу обучения.

Второй подход более эффективен за счет прямой заинтересованности в успешном прохождении обучения как предварительного условия должностного перемещения или повышения уровня оплаты труда. Его можно использовать для всех категорий наемного персонала, в первую очередь — резерва на выдвижение. При этом направляемый на обучение сотрудник четко информируется об используемой мотивации при успешном завершении учебного курса или стажировки, а также о неизбежности контроля.

Естественно, что мотивация может иметь и обратный характер, устанавливая прямые санкции к сотруднику, по собственной вине неудовлетворительно прошедшему обучение, или повышение квалификации, примеры чего будут рассмотрены ниже. Применительно же к процессу переподготовки очевидной и вполне достаточной по степени управляющего воздействия мотивацией выступает объективная заинтересованность сотрудника в продолжении трудовой деятельности в конкретном банке.

Контроль над процессом обучения и повышения квалификации и переподготовки персонала

Специфика трудового менталитета отечественного персонала делает данное направление кадровой работы особенно актуальным. До настоящего времени многие сотрудники, особенно уже прошедшие через традиционные для административно-командной экономики формы повышения квалификации, рассматривают ее как разновидность внепланового оплачиваемого отпуска. Учитывая, что

дополнительная подготовка в престижном образовательном учреждении в современных условиях обойдется банку существенно дороже, чем оплата отдыха того же сотрудника на зарубежном курорте, внедрение формализованной процедуры контроля за рассматриваемым в настоящей главе процессом можно признать мероприятием вполне рентабельным. Принятая же в большинстве вузов практика «гуманного отношения» к студентам заочных и вечерних потоков также не способствует повышению качества их обучения. Таким образом, контроль над дополнительным обучением персонала целесообразно осуществлять в двух направлениях:

- контроль над отношением к учебному процессу со стороны самого обучаемого;

- контроль над качеством учебного процесса в конкретном образовательном учреждении.

Общая ответственность за разработку и текущее функционирование контрольных механизмов возлагается на службу персонала, методы контроля дифференцируются по формам дополнительной подготовки.

*Контроль над результатами дополнительного обучения должен осуществляться в основном самим образовательным учреждением, несущим ответственность перед заказчиком за качество не только учебного процесса, но и самой подготовки выпускника. Естественно, служба персонала не может высылать своего представителя для участия во всех экзаменах и зачетах, равно как и осуществлять другие формы оперативного контроля. В этих условиях единственно возможными формами контроля над обучаемым сотрудником выступают проверка общих результатов сдачи очередной сессии и участие представителя банка в процедуре защиты дипломного проекта. Поэтому до соответствующих образовательных учреждений должно быть четко доведено условие, что эффективность сотрудничества банка с конкретным колледжем или вузом будет определяться отнюдь не удельным весом выпускников с красным дипломом и т.п. Единственным критерием должна выступать положительная оценка качества базовой подготовки сотрудника со стороны его непосредственного технического руководителя. Для этого не позднее чем через месяц после окончания конкретным сотрудником соответствующего образовательного учреждения в режиме получения базового образования его непосредственный руководитель передает службе персонала свою *оценку качества полученного образования* по трем следующим параметрам:*

- уровню общих теоретических знаний (рейтинговая оценка от 0 до 5 баллов);

- уровню специальных теоретических знаний (рейтинговая оценка от 0 до 7 баллов);

- наличию навыков практической деятельности в соответствии с полученной специализацией (рейтинговая оценка от 0 до 10 баллов).

При суммарной рейтинговой оценке ниже 15 баллов результаты полученного базового обучения признаются неудовлетворительными. Если средний балл успеваемости обучаемого по итоговой ведомости (вкладыш в диплом) составлял при этом более четырех, вина за указанный выше негативный результат возлагается на образовательное учреждение как не обеспечившее должного качества учебного процесса в целом или, в лучшем случае, необходимого уровня контроля над освоением учебного материала. Обобщенные результаты подобной оценки по нескольким обучаемым в одном колледже или вузе за период времени позволяют службе персонала принять достаточно объективное решение о целесообразности дальнейшего использования его услуг.

Подобная методика, доведенная, естественно, до сведения образовательного учреждения, не только стимулирует повышение качества образовательных программ, но и удержит его преподавателей от завышения экзаменационных оценок неуспевающим студентам. Последние в свою очередь должны знать, что неудовлетворительные результаты очередной сессии могут прямо отразиться на их должностном положении и возможностях дальнейшего карьерного роста. В отдельных случаях могут быть использованы и чисто экономические санкции, например в форме вычета из причитающихся студенту премиальных выплат стоимости его обучения в течение завершенного с неудовлетворительными оценками семестра. Наконец, весьма эффективной формой финишного контроля результатов дополнительного обучения являются аттестация или квалификационные испытания.

Контроль над результатами повышения квалификации или переподготовки методически более сложен, чем по предыдущему направлению. Сам процесс обучения имеет краткосрочный характер (от 2 дней до 1 месяца) и не сопровождается, как правило, специальными процедурами контроля со стороны образовательного учреждения. В этих условиях контроль над качеством программ повышения квалификации могут осуществить лишь немногие высококвалифицированные специалисты (эксперты) линейных подраз-

делений банка, которые в обязательном порядке должны посетить хотя бы несколько подобных семинаров или иных занятий и дать свое заключение об их уровне. В меньшей степени могут использоваться результаты рейтинговых оценок со стороны сотрудников банка, прошедших через курсы повышения квалификации в конкретном образовательном учреждении. При этом рекомендуется использовать следующую градацию оценок:

- профессиональная полезность семинара или иной программы в целом (рейтинговая оценка от 0 до 10 баллов);
- г- профессиональная компетентность преподавателей (рейтинговая оценка от 0 до 5 баллов);
- информационная насыщенность, то есть конкретность программы (рейтинговая оценка от 0 до 7 баллов);
- качество раздаточного материала (рейтинговая оценка от 0 до 3 баллов).

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

Контроль же над отношением самого слушателя к процессу обучения возможен лишь при использовании в рамках соответствующей программы специальных методов (на чем, собственно, и должен настаивать банк). Можно, в частности, рекомендовать следующие формы подобного контроля, результаты которого передаются службе персонала:

- по программам чисто прикладного характера (бухгалтерский учет и аудит, финансовый менеджмент, математическое моделирование в кредитно-финансовых операциях и т.п.) — выполнение итоговых контрольных заданий;
- по программам комплексного повышения квалификации — зачеты по каждой из учебных дисциплин;
- по прочим программам — тестирование.

Контроль над результатами стажировки осуществляется по двум направлениям:

текущий контроль со стороны ее непосредственного руководителя;

финишный — со стороны руководства соответствующего структурного подразделения банка с участием представителя службы персонала.

Необходимым условием осуществления подобного контроля является назначение официального руководителя для каждого стаже-

ра с четким определением его функций, в том числе и контрольных. В зависимости от места стажировки (смежное подразделение самого банка или сторонняя организация) ее руководитель может взаимодействовать с непосредственным начальником стажера либо в постоянном, либо в разовом режимах. Однако во всех случаях *по завершении стажировки им подготавливается заключение о ее результатах с всесторонней оценкой деятельности стажера*. Форма подобного заключения может быть произвольной или унифицированной (например, для конкретного учебного банка), но при этом в обязательном порядке должна *освещать следующие вопросы*:

- исходные степень компетентности и общий интеллектуальный уровень обучаемого;
- общее отношение к стажировке;
- уровень освоения прикладных теоретических знаний;
- уровень освоения практических навыков работы;
- личностные и деловые качества обучаемого, способствующие и препятствующие его профессиональному росту;
- рекомендации по дальнейшему развитию стажера.

Данное заключение вместе с официальным документом, подтверждающим успешное прохождение стажировки, если она проходила в сторонней организации, передается в службу персонала банка и используется для подготовки к очередной или внеплановой аттестации как результирующей форме контроля. С целью повышения предметной объективности сформулированных оценок заключение имеет закрытый для стажера характер и в дальнейшем используется как вспомогательный информационный материал при определении оперативной модели управления его текущей трудовой деятельностью со стороны непосредственного руководителя.

Контроль над результатами переподготовки осуществляется непосредственным руководителем структурного подразделения, в которое приходит соответствующий сотрудник банка. Организационные функции возлагаются на службу персонала. В отличие от предыдущих данное направление контроля реализуется по значительно упрощенной форме, не включая какие-либо промежуточные этапы. Такая возможность обеспечивается прямой мотивацией обучаемого сотрудника к максимально полному и оперативному освоению новых знаний и практических навыков как единственному шансу сохранить работу в соответствующем банке.

При прохождении переподготовки в специализированном учебном центре (при самом банке или профильном образовательном

учреждении) *контроль ее результатов осуществляется в традиционной форме — путем экзамена или квалификационного испытания.* Однако в этом случае обязательным элементом процесса переподготовки должен выступать испытательный срок в новом для сотрудника подразделении, продолжительность которого определяется замещаемым рабочим местом, но не может быть менее 1 месяца. Необходимость в прохождении испытательного срока отпадает при проведении переподготовки непосредственно на рабочем месте в данном подразделении.

Основной формой итогового контроля переподготовки является плановая аттестация^ при положительных результатах которой соответствующий сотрудник остается в штате банка, замещая новое для него рабочее место. Негативный же отзыв о результатах прохождения испытательного срока или переподготовки на рабочем месте со стороны непосредственного руководителя предопределяет решение аттестационной комиссии о расторжении трудового контракта в режиме сокращения рабочего места.

Раздел 7

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

§ 1. Управление резервом на выдвижение в системе персонального менеджмента

Основной целью рассматриваемого направления развития персонала является своевременное и эффективное удовлетворение потребностей банка в замещении руководящих должностей на всех уровнях управления. Собственно процесс управления осуществляется при этом в следующей формализованной последовательности:

1. Планирование резерва на выдвижение.
2. Отбор кандидатов в состав резерва.
3. Специальная подготовка кандидатов в состав резерва.
4. Зачисление в состав резерва при удовлетворительной оценке результатов подготовки.
5. Выбор из числа нескольких сотрудников, включенных ранее в состав резерва, наиболее достойной кандидатуры на замещение вакантной должности.
6. Содействие адаптации вновь назначенного руководителя на новом рабочем месте.

В зарубежных кредитных организациях проблема работы с резервом на выдвижение традиционно рассматривается как одна из приоритетных в системе персонального менеджмента. Это определяется спецификой банковской деятельности, исключающей возможность существования так называемых чистых администраторов. Под ними понимаются должностные лица, профессионально владеющие вопросами организации управления, но никогда не при-

нимающие участия в решении вопросов сугубо технологического характера (как, например, в промышленности, строительстве, науке, где у любого администратора всегда имеется заместитель по соответствующему направлению деятельности). В абсолютном большинстве специализированных подразделений банка руководители всех уровней прямо участвуют не только в управлении конкретными операциями, но и в их непосредственном осуществлении, особенно на подготовительной и заключительной стадиях. Совмещение управленческих функций с экспертными, а по особо масштабным операциям и чисто техническими, выдвигает особые требования к уровню специальных профессиональных знаний руководителя, в частности необходимости постоянного повышения его квалификации. Не меньшую важность имеют и личностные качества менеджера, связанные со спецификой управляемого контингента. Как и в науке, значительную часть персонала кредитных организаций составляют высококвалифицированные специалисты, относящиеся к элите трудовых ресурсов. Уровень их самоуважения, вытекающего из понимания возможности быстрого трудоустройства, автоматически переводит такие негативные качества руководителя, как неуважение к чужому мнению, некорректность в отношении к подчиненным, капризность, несдержанность и т.п., из категории «терпимых» (при наличии прочих положительных качеств) в категорию «исключающих возможность замещения руководящей должности». С учетом указанных факторов подготовка резерва на выдвижение рассматривается в практике зарубежного персонального менеджмента в качестве одной из немногих управленческих процедур, требующих постоянного личного участия высшего административного персонала.

В отечественных условиях проблема данного резерва стоит особенно остро, поскольку характерный для 90-х годов дефицит квалифицированных кадров прежде всего распространялся на управленческий персонал. В силу причин объективного характера значительная часть руководителей российских банков к моменту замещения соответствующих должностей не имела необходимых теоретических знаний, а зачастую и достаточного опыта руководящей работы. За прошедшее десятилетие ситуация существенно улучшилась, в частности появились и отечественные разработки в области отбора и специальной подготовки руководящих кадров.

Однако актуальность продвинутой подготовки национальных кадров банковских менеджеров будет сохраняться еще долгое время в силу действия следующих факторов:

— нестабильности российских финансовых рынков, требующей от руководителей всех уровней более быстрой реакции и способности принимать адекватные решения (т.е. параметра, характеризующего высшую управленческую квалификацию);

— специфики трудового менталитета отечественного персонала, многие проявления которого малопримемлемы в условиях рынка;

— отсутствия полноценной методологической базы, учитывающей особенности переходного периода.

Таким образом, как зарубежный опыт, так и отечественные условия настоятельно требуют приоритетного внимания к управлению резервом на выдвижение и, в частности, организации его на строго системной основе в соответствии со специально разработанным внутренним регламентом, типовая форма которого приведена в Приложении 8.

§2. Стратегия управления резервом на выдвижение и планирование его

Эффективное управление резервом на выдвижение предполагает необходимость предварительного решения (и отражения в кадровой политике банка) **следующих задач стратегического характера:**

- выбора принципиального подхода к замещению вакантных рабочих мест руководителей любого уровня;
- определения общих потребностей банка в руководящем персонале по всем уровням управления (т.е. планирование процесса не только замещения вакантных рабочих мест, но и приведения деловых и личностных качеств сотрудников на уже занятых должностях в соответствии с предварительно установленными требованиями);
- разработки наиболее рациональных методов его отбора и последующей подготовки.

Стратегия управления резервом на выдвижение

Основным элементом стратегии управления, разрабатываемой еще на стадии формирования подсистемы, выступает процесс определения приоритетного для конкретного банка стратегического под-

хода к удовлетворению потребностей в руководящих кадрах. **Первый подход предполагает приоритетную ориентацию на собственные ресурсы банка**, при котором будущие руководители выдвигаются из числа уже имеющегося персонала. В этом случае управление резервом как операционная подсистема приобретает методически заверченный характер, включая в себя полный перечень управленческих процедур, начиная от предварительной оценки кандидата на выдвижение и до его первичной адаптации после назначения на соответствующую должность. *Преимущества подобного варианта* проявляются в возможности:

- проведения всесторонней оценки претендента на замещение руководящей должности не одномоментно, в процессе непосредственного назначения, а в течение всего периода его целенаправленной подготовки;

- обеспечения изначальной ориентации программы подготовки резерва на удовлетворение не только общих, но и специфических потребностей конкретного банка;

- создания здоровой конкуренции между сотрудниками банка за право включения в состав резерва, следовательно, появления в инструментарии персонального менеджмента нового эффективно-го стимула.

Ориентация на собственные кадры кредитной организации обеспечивает большую эффективность в части решения поставленных перед подсистемой задач, что и определяет приоритетность данной концепции для большинства зарубежных банков. Во многих других отраслях и сферах деятельности практика перехода руководителей на работу в другую фирму считается вполне нормальным явлением и не вызывает открытого раздражения у «пострадавшей» организации. В банковском секторе экономики зарубежных стран (кроме США) переманивание кадров категорий «руководители» и «эксперты» рассматривается как нарушение негласного соглашения о запретных методах конкуренции и может привести к коллективному бойкоту систематически использующего его банка.

Однако практическая реализация данного варианта связана с дополнительными финансовыми затратами на полный цикл подготовки кандидатов по всей совокупности замещаемых должностей и, что еще более важно для отечественных условий, требует значительного времени на ее полноценное проведение (от 3 до 12 лет в зависимости от замещаемой должности). Именно поэтому большинство российских банков до настоящего времени ориентировались на

второй подход к решению данной задачи, предполагающий привлечение профессиональных руководителей со стороны. На ранних стадиях формирования новой, двухуровневой банковской системы подобный вариант решения соответствующих кадровых проблем коммерческих банков был фактически единственным возможным (в некоторых странах Восточной Европы и Прибалтики как альтернативный ресурс использовались финансисты из числа возвращающихся репатриантов). В настоящее время ситуация на рынке трудовых ресурсов в банковской сфере существенно изменилась, и *практическая реализация указанного варианта может быть рекомендована лишь вновь создаваемым кредитным организациям*, не имеющим иных возможностей для замещения руководящих должностей. Попытка же системной экономии на подготовке собственных управленческих кадров для уже функционирующих на рынке структур может существенно осложнить их отношения со сторонними банками. Кроме того, как уже ранее отмечалось, подобный подход не может обеспечить уверенности в лояльности привлеченных специалистов. Это постепенно осознается большинством руководителей закрепившихся на рынке банков, поэтому в настоящем разделе будет рассматриваться именно первый подход к решению проблемы резерва на выдвижение.

Планирование потребностей банка в резерве на выдвижение

Практическая реализация данного направления планирования связана с двумя аспектами функционирования любого банка — естественным обновлением руководящего персонала, а также удовлетворением его дополнительных потребностей в руководящих кадрах при расширении масштабов деятельности. *Решение первой задачи связано с необходимостью наличия подготовленного кандидата на замещение любой руководящей должности на случай ее заранее намеченного или внепланового освобождения* (вследствие выхода на пенсию, увольнения, должностного перемещения и т.п.). Таким образом, общая номенклатура первой части резерва на выдвижение практически совпадает с перечнем соответствующих должностей по штатному расписанию банка. Это существенно облегчает процесс планирования в части содержания конкретных позиций, но предъявляет повышенные требования к определению ожидаемых сроков высвобождения конкретных рабочих мест.

К сожалению, в большинстве случаев указанные сроки могут быть установлены лишь весьма приближенно. Даже запланированный выход на пенсию конкретных руководителей не всегда является абсолютно достоверным параметром, поскольку может быть неоднократно пересмотрен как по инициативе дирекции банка, так и по просьбе самих сотрудников, готовых продолжить свою трудовую деятельность. Опыт многих зарубежных корпораций (и не только в финансово-кредитной сфере) предусматривает два варианта решения этой проблемы:

1) четкая фиксация в должностной инструкции по соответствующему рабочему месту предельного возраста замещающего его сотрудника, по достижении которого выход на пенсию осуществляется в «автоматическом режиме» без каких-либо исключений (как правило, подобный вариант используется для высших управленческих должностей, и возрастной лимит не превышает минимальный по действующему трудовому законодательству более чем на пять лет, то есть 65—70 лет);

2) после достижения предельного пенсионного возраста руководитель может продолжить свою трудовую деятельность в корпорации, но не на прежней должности, а в качестве консультанта-эксперта или советника с сохранением прежнего оклада и всех ранее имеющихся социальных льгот (подобный вариант используется лишь для специалистов, полностью сохранивших свой трудовой потенциал или имеющих исключительно полезные для фирмы внешние связи, по решению высшего коллегиального органа управления корпорацией, например совета директоров банка).

Обо указанных вариантах позволяют избежать традиционной для отечественных условий ситуации, при которой менеджеры высшего и среднего звена покидают свое рабочее место лишь после полной потери трудоспособности, любыми путями препятствуя своевременному омоложению руководящих кадров.

Определение дополнительных потребностей в руководящем персонале прямо связано с планированием перспективного развития кредитной организации, то есть с реализацией конкретных направлений стратегического плана. Соответственно исходной информацией для него выступают сведения, полученные службой персонала от высшего руководства банка о намечаемых мероприятиях по формированию новых структурных подразделений, включая филиалы и отделения. Перечень создаваемых в этих подразделениях

ях рабочих мест и будет определять вторую часть номенклатуры кадрового резерва.

Конечным результатом рассматриваемого направления планирования выступает, таким образом, полный перечень фактически имеющих и намеченных к созданию руководящих должностей, замещение которых должно осуществляться за счет резерва на выдвижение с указанием ожидаемых сроков подобного замещения. Для этого рекомендуется использовать типовую форму ПМ-13.

Форма ПМ-13

График высвобождения,
создания и ликвидации
руководящих должностей

«УТВЕРЖДАЮ»
Вице-президент банка
по персоналу

Составлен по состоянию на « » _____ 20__ г.

№ п/п	Перечень руководящих должностей	Отметка о должности	Информация о способе замещения или ликвидации должности	Срок замещения или ликвидации	
				план	факт
1	2	3	4	5	6

Ответственный исполнитель _____ /

В гр. 2 содержится перечень всех имеющихся по фактически действующему штатному расписанию или намеченных к созданию управленческих должностей. В гр. 3 проставляется условная отметка, характеризующая соответствующую должность с точки зрения потребностей банка в дальнейшем ее замещении или высвобождении:

«Л» — должность намечена к ликвидации;

«С» — должность намечена к созданию;

«В» — должность подлежит высвобождению в результате естественного старения замещающего ее сотрудника.

В гр. 4 отражается планируемый службой управления персонала вариант высвобождения или замещения должности (выход на пенсию или переподготовка специалиста, фактически замещающего намеченную к ликвидации должность, замещение увольняемого по возрасту руководителя или занятие вновь создаваемой должности сотрудником из состава резерва на выдвижение). Сведения по данной форме, определяющие сроки замещения вновь

создаваемых или высвобождаемых должностей, выступают в подсистеме в качестве исходной информации для планирования процесса подготовки конкретных сотрудников, включенных в состав резерва на выдвижение.

Планирование требований к резерву на выдвижение

Исходной информацией для данного направления планирования выступают, с одной стороны, общая номенклатура должностей, определяющая состав резерва, а с другой — перечень квалификационных требований к соответствующим рабочим местам. Непосредственно процесс планирования осуществляет служба персонала с привлечением, при необходимости, других специалистов банка из числа высшего руководства и ведущих сотрудников структурных подразделений.

Первым направлением этой работы выступает разработка формализованного перечня критериев отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение. Ниже сформулированы лишь минимально необходимые качества, отсутствие которых исключает саму возможность перспективного включения кандидата в этот резерв, вне зависимости от возможностей его последующей дополнительной подготовки. При этом *приоритетное внимание должно уделяться не квалификационным (в большей степени поддающимся коррекции и развитию в желаемом направлении), а личностным качествам кандидата, к важнейшим из которых следует отнести:*

- *интеллектуальный потенциал*, достаточный для принятия самостоятельных решений, в том числе нестандартных;
- *лидерские качества*, выражающиеся не столько в способности «подавить» окружающих своим авторитетом, заставив их действовать в желаемом направлении, сколько в умении объединять вокруг себя коллектив, обеспечивая каждому из его членов условия для наиболее полной самореализации в процессе совместной работы;
- *коммуникабельность* как набор врожденных качеств, облегчающих процессы установления и поддержания контактов с окружающими в режиме чисто деловых и личностных отношений;
- *психологическая устойчивость* как приобретенное, но чаще — врожденное, качество, наличие которого существенно уменьшает вероятность появления и развития таких недопустимых для

руководителя характеристик, как капризность, некорректное отношение к подчиненным, отсутствие эмоционального самоконтроля и пр.;

- *порядочность* как приобретенное личностное качество, изначально исключающее возможность любых проявлений нелояльности к организации-работодателю, а также недопустимых форм общения с клиентами банка и коллегами, особенно из числа подчиненных;
- *самокритичность*, обеспечивающая возможность объективной оценки собственных действий и своевременной коррекции их по собственной инициативе, а не под воздействием вышестоящих руководителей.

Естественно, что даже оптимальный состав личностных данных претендента на включение в состав резерва не может полностью возместить отсутствие хотя бы минимального набора *качеств делового характера*, к которым относятся:

- *специальное профессиональное образование* (включение в состав кадрового резерва сотрудников, не имеющих подобного образования, с их последующим обучением было вполне допустимо на ранних стадиях становления системы негосударственных кредитных организаций, однако в современных условиях подобный вариант все более превращается в исключение из общих правил);
- *минимальный стаж работы в банке*, необходимый хотя бы для того, чтобы объективно и всесторонне оценить пригодность сотрудника как кандидата на включение в состав резерва;
- *деловая инициативность*, отсутствие которой выступает как наиболее убедительный аргумент в пользу отнесения сотрудника к категории «исполнители»;
- *быстрая реакция* на изменение внешних или внутренних условий деятельности как необходимое качество будущего руководителя, создающее предпосылки для принятия не только правильных, но и своевременных управленческих решений;
- *творческое отношение к порученной работе* как качество, обычно проявляющееся лишь у молодых специалистов в первые годы работы и быстро исчезающее при некомпетентном отношении со стороны непосредственного руководителя, проводящего традиционную политику жесткой централизации управления («Думать будешь, когда на мое место сядешь!»);

- *высокая степень ответственности за порученную работу, исключающая не только прямую небрежность, но и сознательное ухудшение результатов из-за собственной некомпетентности в сочетании с нежеланием признаться в этом руководителю.*

При формировании конкретного рабочего документа данный перечень может быть расширен по любому из его двух разделов. Основанием для этого будет выступать специфика требований, предъявляемых к кандидатам на включение в состав резерва в конкретном коммерческом банке. Результаты рассмотренного направления имеют достаточно стабильный характер, так как указанные требования изначально определяются еще на стадии формирования подсистемы и в дальнейшем лишь корректируются.

Вторым направлением планирования требований к резерву на выдвижение является определение критериев готовности кандидата к формальному включению его в состав резерва. При этом следует исходить из того, что конкретный сотрудник может быть представлен к назначению на соответствующую должность как на следующий день, так и спустя несколько лет после формального зачисления его в состав резерва. Таким образом, прикладной целью планирования выступает определение перечня задач, поставленных перед кандидатами в состав резерва в процессе их специальной подготовки. Указанный перечень формируется службой персонала путем сопоставления:

- требований должностных инструкций по соответствующим рабочим местам (желаемое состояние объекта управления);
- фактических деловых и личностных качеств претендента на момент включения его в число кандидатов в состав кадрового резерва (исходное состояние объекта управления).

Разрыв между этими двумя состояниями, подлежащий ликвидации в процессе подготовки кандидата в состав резерва на выдвижение, позволяет четко определить стоящие перед подсистемой управленческие задачи. В отличие от предыдущего данное направление планирования всегда функционирует в сугубо индивидуальном режиме. Это определяется тем, что в первом случае объектом планирования выступает не конкретный сотрудник, а лишь набор требований к нему. Фактические же данные у различных кандидатов на включение в состав резерва, следовательно, и прикладные задачи их развития, могут существенно отличаться друг от друга, увеличивая или уменьшая объем планируемой работы.

Результаты рассмотренных выше направлений планирования используются на различных стадиях процесса управления: первая группа критериев — на стадии формирования перечня кандидатов в состав резерва, вторая группа — на стадии их текущего обучения и развития. Процессы планирования требований к кандидатам и порядка их подготовки органично связаны с планированием конкретного перечня кандидатов в состав резерва на выдвижение (т.е. его непосредственным формированием).

§3. Управление формированием резерва на выдвижение

Рассматриваемый процесс направлен на определение конкретных сотрудников банка, которые после соответствующей подготовки могут претендовать на замещение руководящих должностей, то есть кандидатов в состав резерва на выдвижение. При его практической организации обычно используются два прикладных метода, выбор одного из которых осуществляется на строго индивидуальной основе.

Метод «автоматического» зачисления в состав резерва, предполагающий формирование резерва на выдвижение прежде всего из числа сотрудников, уже занимающих руководящие посты различного уровня. Он опирается на принцип естественной преемственности в иерархии управления, автоматически выдвигающего на роль основного претендента заместителя увольняемого руководителя. В отечественных условиях этот метод получил самое широкое распространение, в том числе и потому, что существенно упрощает деятельность службы персонала, избавляя ее от необходимости осуществлять значительно более трудоемкую процедуру индивидуального отбора. -

В зарубежной же практике уже многие десятилетия используется такое понятие, как «достигнутый предел компетенции», определяющий недопустимость дальнейшего должностного роста вышедшего на него менеджера. Этот предел устанавливается в строго индивидуальном режиме, исходя из текущей оценки результатов деятельности конкретного руководителя, и фиксируется в его досье. При этом такие факторы, как возраст, пол или должностной уровень, уже не имеют никакого значения — подобная пометка в досье может в равной степени появиться у шестидесятилетнего старшего кассира и у сорокалетнего вице-президента банка. Игнориро-

вание данного принципа приводит к такой характерной для отечественных условий управленческой ситуации, при которой эффективно справлявшийся со своими прежними обязанностями руководитель после выдвижения на более высокую должность проявляет неполную профессиональную компетентность. С учетом данного ограничения *практическое применение рассматриваемого метода отбора в состав резерва следует осуществлять исключительно на индивидуальной основе и, как правило, лишь в двух ситуациях.*

Первый вариант предполагает прием на работу с заранее согласованным условием последующего перемещения на более высокую должность. При этом в процессе найма служба персонала руководствуется квалификационными и личностными требованиями, предъявляемыми именно к будущей, а не фактически предоставляемой должности. Подобный вариант найма широко используется в зарубежной практике и имеет несомненные преимущества, поскольку позволяет вновь принятому в штат банка сотруднику максимально полно познакомиться со всеми особенностями своего будущего рабочего места, не возлагая на себя всей полноты ответственности за исполнение установленных вышестоящему руководителю должностных функций. В такой ситуации сотрудник автоматически включается в состав резерва на выдвижение, причем персонально на конкретную должность. *Основным методическим требованием при использовании данного варианта является предварительное ознакомление с ожидаемым должностным перемещением не только кандидата на выдвижение, но и заменяемого им руководителя.* Только в этом случае можно рассчитывать на то, что процесс передачи необходимых знаний и контактов реализуется в полном объеме, следовательно, будет обеспечиваться и необходимая степень преемственности руководства. Оптимальным прикладным методом решения этой задачи является определение подобной процедуры сдачи дел как необходимого условия предстоящего заменяемому руководителю выхода на пенсию или перемещения на более высокий пост в управленческой иерархии.

Второй вариант рекомендуется использовать в ситуации, когда найм на должность заместителя соответствующего руководителя осуществляется на вынужденной основе. Чаще всего это происходит из-за отсутствия в составе ранее сформированного резерва кандидата, в полной мере отвечающего установленным требовани-

ям. В этом случае формальное включение вновь нанятого сотрудника в состав резерва на выдвижение должно осуществляться не ранее чем через год после начала работы. Факт пригодности соответствующего сотрудника к замещению соответствующей должности определяется его непосредственным руководителем по результатам систематической оценки текущей работы. Процедура же формализованного зачисления сотрудника в состав резерва осуществляется в обычном, рассмотренном ниже порядке. Учитывая, что до момента возникновения реальной потребности в замещении конкретной должности может пройти достаточно длительный срок, рассматриваемый вариант отнюдь не исключает последующий отбор фактически выдвигаемого на нее кандидата на конкурсной основе (т.е. наряду с заместителем уходящего руководителя могут рассматриваться и другие претенденты).

Метод индивидуального отбора, который в зарубежной практике формирования резерва на выдвижение рассматривается как базовый, поскольку позволяет использовать наиболее полную номенклатуру контрольно-оценочных процедур, что резко повышает конечную эффективность отбора. Непосредственно отбор при этом проводится в два последовательных этапа:

1) предварительный отбор потенциальных кандидатов на включение в состав резерва из числа вновь нанимаемых сотрудников с профессиональным образованием в возрасте до 40 лет, осуществляемый по результатам тестирования и индивидуальных собеседований;

2) непосредственное формирование перечня кандидатов в состав резерва на выдвижение по результатам оценки их практической деятельности в течение первых 2—3 лет, а также специальной процедуры отбора.

Процесс непосредственного отбора сотрудников в состав резерва на выдвижение осуществляется службой персонала с прямым участием руководителей структурных подразделений и банка в целом. При этом соблюдаются общие требования, важнейшими из которых являются:

— соответствие включаемых в резерв кандидатов всем установленным требованиям общего характера;

— наличие не менее двух кандидатов на замещение руководящей должности высшего и среднего звена, что обеспечивает возможность конкурсного отбора ведущих руководителей банка и одного кандидата для остальных должностей;

— непрерывный характер процесса формирования резерва в форме постоянного обновления его состава по мере прихода в банк новых, перспективных с данной точки зрения сотрудников;

— открытый характер информации о включении соответствующего сотрудника в число кандидатов в состав резерва, в сочетании со строгой конфиденциальностью документа, отражающего общие результаты отбора, что обеспечивает здоровую конкуренцию между кандидатами на включение в него, но не допускает ухудшения психологического климата в трудовых коллективах из-за взаимного «подсидживания» претендентов на замещение руководящих должностей.

Результатом отбора является документ, характеризующий текущий состав кандидатов в состав резерва на выдвижение и разрабатываемый службой персонала по типовой форме ПМ-14.

Форма ПМ-14

Перечень кандидатов в состав
резерва на выдвижение
по состоянию на 1 января 20__года

«УТВЕРЖДАЮ»

Вице-президент банка
по персоналу

№ п/п	Ф.И.О. кандидата в состав резерва	Место работы кандидата (подразде- ление банка)	Занимаемая кандидатом должность	Намеченная к замещению должность	Ф.И.О. персональ- ного куратора	Приме- чание
1	2	3	4	5	6	7

В гр. 5 указывается либо конкретное рабочее место, на замещение которого может претендовать кандидат после завершения подготовки и формального включения в состав резерва (например, начальник отдела сберегательных вкладов департамента депозитных операций), либо только общее наименование должности (например, старший менеджер или ведущий экономист отдела). В гр. 6 определяется персональный куратор кандидата, закрепленный за ним в порядке, определенном в следующем подразделе. Наконец, в гр. 7 могут содержаться:

— ссылка на соответствующую позицию план-графика подготовки кандидатов (см. форму ПМ-15);

— указания о необходимости дополнительной проверки правильности отбора;

— иные рабочие пометки службы персонала.

Форма ПМ-14 подлежит ежегодному переутверждению с предварительным внесением в нее необходимых изменений и дополнений. Доступ к указанной форме имеют помимо соответствующих сотрудников службы персонала лишь представители дирекции банка.

§4. Управление процессом подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение

*Базовой целью подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение является приведение их деловых и личностных качеств в соответствие с требованиями, предъявляемыми к конкретному рабочему месту, на которое они смогут претендовать после успешного окончания обучения. Этот процесс является ключевым элементом подсистемы, объектом приоритетного внимания и прямого участия не только службы персонала, но и конкретных (в том числе высших) руководителей банка. В процессе непосредственной подготовки кандидатов в состав резерва необходимо соблюдать следующие **общие методические правила**:*

- дифференциация обучения в зависимости от уровня планируемого назначения, то есть использование трех базовых схем подготовки — для низшего, среднего и высшего управленческого персонала;
- сочетание в рамках каждой из указанных схем нескольких прикладных форм подготовки;
- обеспечение возможности текущего руководства процессом подготовки и контроля ее результатов путем использования соответствующих формализованных процедур и введения «института» персональных кураторов.

Последнее требование для отечественных условий имеет особую важность, так как до настоящего времени в большинстве хозяйственных структур этот процесс практически не формализован, следовательно, реализуется на чисто стихийной основе в факультативном режиме. Между тем за рубежом уже многие десятилетия успешно функционирует институт персональных кураторов, в роли которых выступают практически все руководители среднего и высшего звена, не исключая и представителей дирекции предприятия. *Необходимость личного участия в процессе подготовки как молодых*

специалистов, так и кандидатов в состав резерва на выдвижение в большинстве случаев зафиксирована в качестве одной из прямых должностных обязанностей для указанных выше руководителей. Сам же процесс руководства деятельностью обучаемого со стороны персонального куратора четко регламентирован в соответствующем внутреннем документе, то есть детально формализован. В наших условиях также был накоплен определенный опыт подобной работы. В частности, в строительстве и на транспорте существовал институт наставников, выполнявших, по сути, кураторские функции. Однако их деятельность часто носила формальный характер и, главное, была ориентирована на подготовку квалифицированных исполнителей, а отнюдь не руководителей. Между тем практика персонального менеджмента показывает, что именно в сфере управления (особенно в науке, финансовой сфере и т.п.) передача личного опыта руководства конкретными подразделениями или процессами имеет особую ценность и не может быть полноценно заменена любыми формами теоретической подготовки. Специфика же отечественного персонала определяет особую актуальность подобного руководства, обеспечивающего непрерывный контроль над текущими результатами управляемого процесса.

Для практического формирования подобного института в банке должны быть созданы некоторые **организационные предпосылки**, к важнейшим из которых следует отнести:

- подготовку специального внутреннего регламента (типовая форма которого приведена в Приложении 9), четко формализующего права и обязанности куратора, процедуру его назначения, механизм обратной связи с вышестоящими руководителями и другие организационные вопросы;
- внесение необходимых дополнений в должностные инструкции соответствующих категорий руководителей;
- разработку целевой программы повышения квалификации руководителей, учитывающей необходимость освоения ими новых профессиональных знаний.

Базовые формы подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение

В зарубежной практике персонального менеджмента для подготовки резерва традиционно используется широкая номенклатура методов, дифференцированных по базовым категориям кандида-

тов на выдвижение. В настоящем подразделе рассматривается лишь ограниченное число форм подготовки, потенциально адаптируемых к отечественным условиям. Приоритет отдается методам, объективно доступным не только элитным (т.е. уже соответствующим практически всем зарубежным стандартам), но и развивающимся банкам.

Обучение на рабочих местах, применяемое *для подготовки преимущественно управленческого персонала нижнего звена* — руководителей первичных трудовых коллективов, то есть групп исполнителей в составе структурных подразделений банка. Объектом управления выступают, как правило, молодые специалисты, принятые на работу после окончания профильного вуза. Чаще всего определение их в качестве потенциальных кандидатов на включение в состав резерва на выдвижение осуществляется еще на стадии их отбора. При подтверждении правильности такого решения за первые несколько лет работы в качестве рядовых исполнителей они включаются в состав кандидатов по результатам очередной аттестации. Персональным куратором при использовании данной формы назначается руководитель соответствующего подразделения или непосредственный технический руководитель сотрудника. На протяжении фиксированного периода (обычно не менее года) он вводит обучаемого кандидата в курс управленческих процессов, операций и процедур соответствующего подразделения. Необходимым условием обучения на рабочем месте является дополнение его другими формами подготовки, обеспечивающими приобретение специальных теоретических знаний (например, в области психологии трудовых отношений, разрешения трудовых конфликтов и т.п.).

Назначение на должность заместителя соответствующего руководителя обычно *дополняет первую форму обучения управленческого персонала нижнего и среднего звена*. Данная форма подготовки нашла широкое распространение как в отечественных, так и в зарубежных условиях, поскольку позволяет за достаточно ограниченный период ввести обучаемого в курс практически всех проблем, связанных с исполнением соответствующих должностных функций. Чаще всего она применяется в ситуации, требующей срочной замены конкретного руководителя (например, при внеплановом его должностном перемещении или выходе на пенсию). Как и в первом случае, в роли персонального куратора выступает подлежащий замене руководитель, отвечающий за целевую подготовку собственного приемника.

Обучение в специализированных учебных центрах по целевым программам повышения управленческой квалификации рассматривается за рубежом как один из базовых методов подготовки резерва на выдвижение. Выступая в качестве обязательного элемента подготовки практически всех категорий кандидатов, он *ориентирован на получение ими специальных теоретических знаний в области общего и прикладного (в том числе персонального) менеджмента*. Участие персонального куратора в лице вышестоящего руководителя реализуется лишь на стадии финишного контроля над результатами обучения. В большинстве зарубежных учебных центров программы подготовки резерва на выдвижение предполагают обязательное назначение персонального куратора для каждого обучаемого из числа штатных преподавателей. В их обязанности входит прежде всего текущий контроль над процессом обучения, а после его завершения — подготовка специального отчета, копия которого в запечатанном виде передается службе персонала соответствующего банка. В случае если учебный центр подготовки персонала функционирует как самостоятельное образовательное учреждение (а не создан при конкретном коммерческом банке), *рассматриваемая форма подлежит обязательному дополнению другими методами, направленными на приобретение чисто практических навыков руководства*, например стажировкой. В отечественных условиях подобные образовательные учреждения в банковском секторе экономики пока не получили распространения. Это обуславливает вынужденную ориентацию российских банков на зарубежные учебные центры, обучение в которых по понятным причинам будет доступно лишь для очень ограниченной части кандидатов в состав резерва.

Стажировка в других кредитных организациях в зарубежных условиях используется как форма подготовки, дополняющая теоретическое обучение управленческого персонала. Как и при предыдущей форме, она предполагает назначение двух персональных кураторов — по месту основной деятельности обучаемого и по месту прохождения стажировки. Чаще всего эта *форма используется для подготовки претендентов на замещение руководящих должностей среднего и высшего звена*, так как требует не только финансовых затрат, но и значительных усилий чисто организационного характера, прежде всего в части наличия постоянных контактов с организацией, проводящей подобную стажировку.

Основной проблемой практического использования рассматриваемой формы выступает потенциальная готовность сто-

ронней кредитной организации принять у себя специалистов потенциального конкурента. Специфика банковского сектора экономики предопределяет закрытый характер значительной части внутрибанковской информации, в том числе и чисто управленческого характера. Следовательно, с позиции любого банка прием на стажировку сотрудника другой однопрофильной организации почти всегда означает возможность утечки информации, представляющей либо банковскую тайну, либо, в лучшем случае, ноу-хау (в части опыта организации управления конкретными операциями, информационных технологий и т.п.). Именно эта причина определяет возможность проведения стажировки лишь в организациях, с которыми существуют длительные интеграционные связи, в том числе на основе общих финансовых интересов. На практике такие связи устанавливаются между банками, не только не являющимися прямыми конкурентами на региональных или отраслевых рынках, но и имеющими долговременные корреспондентские отношения, совместно участвующими в каких-то инвестиционных проектах и т.п. Учитывая, что в отечественных условиях подобные интеграционные связи не получили пока достаточного распространения, возможность использования данной формы подготовки весьма проблематична. Она может рассматриваться лишь в части организации стажировки в зарубежных банках, что в течение последнего десятилетия и осуществляется на практике крупными российскими банками.

В отдельных случаях стажировка может проводиться не только в банках, но и в других финансовых структурах. Такая форма подготовки направлена не столько на повышение чисто управленческой квалификации стажера, сколько на расширение его профессионального кругозора или углубление специальных знаний. Так, будущему руководителю отдела операций с ценными бумагами исключительно полезно пройти стажировку в солидной брокерской или дилерской фирме, чтобы взглянуть на фондовый рынок изнутри. Дополнительным аргументом в пользу рассматриваемого варианта является его исключительная актуальность для отечественных условий (например, недостаточный профессионализм сотрудников подразделений, специализирующихся на операциях, не характерных для административно-командной экономики).

Стажировка в других подразделениях банка в российских условиях нашла достаточно широкое применение, что связано в первую очередь с недоступностью выше рассмотренной ее формы. Обычно *подобная подготовка осуществляется в двух ситуациях:*

1) при необходимости обучения кандидата по смежным направлениям банковской деятельности (например, будущему руководителю отдела кредитных операций, значительная часть которых осуществляется под обеспечение ценными бумагами, организуют стажировку в фондовом отделе банка);

2) при необходимости получения опыта самостоятельной руководящей работы стажировка может быть организована путем назначения на должность руководителя создаваемого регионального подразделения банка на достаточно продолжительный период — обычно не менее года.

Данную форму можно рассматривать и как упрощенную модификацию метода плановых должностных перемещений, используемого лишь для крайне ограниченной категории кандидатов.

Метод плановых должностных перемещений, применяющийся *исключительно для подготовки кандидатов, намеченных для замещения высших управленческих должностей*. Он предполагает последовательное перемещение претендента по изначально определенной номенклатуре ключевых рабочих мест в банке. Предоставляемая кандидату возможность комплексно ознакомиться со спецификой деятельности основных структурных подразделений организации, включая весь комплекс внутренних управленческих конъюнктур и взаимосвязей, обеспечивает этому методу высочайшую конечную эффективность. Первоначально (в XIX и начале XX в.) он применялся исключительно для членов семей — собственников конкретного предприятия (Форда в США, Анжелли в Италии и др.), которым предстояло со временем встать во главе корпорации. В дальнейшем был распространен и на других сотрудников, выдвинутых из числа молодых перспективных менеджеров, уже в первые годы работы продемонстрировавших отличные деловые и личностные качества, а также высокий потенциал. *Рассматриваемый метод имеет наибольшую временную продолжительность, требуя для полноценной подготовки минимум 7—10 лет*. В зависимости от специфики конкретных рабочих мест каждое из них предполагает минимальный срок замещения от 3 месяцев до 2 лет. Дополнительные сложности связаны и с предварительным определением наиболее рационального перечня замещаемых должностей.

Применительно к деятельности кредитных организаций можно рекомендовать следующую типовую номенклатуру рабочих мест:

— кассир-операционист, непосредственно работающий с клиентами;

— специалист отдела кредитных операций, определяющий целесообразность выдачи ссуд (т.е. обязанный не только знать механизм соответствующих банковских операций, но и владеть методологией и практикой финансового анализа потенциальных заемщиков);

— специалист отдела фондовых операций (в этом случае желательно перемещение по нескольким рабочим местам, позволяющее овладеть практическими навыками работы с различными видами ценных бумаг — государственными, коммерческими и др.);

— специалист отдела прямых инвестиций, что позволяет не только изучить практику этих операций, но и профессионально овладеть методикой оценки целесообразности (экономической обоснованности) финансовых вложений;

— специалист подразделения, отвечающего за отношения со сторонними кредитно-финансовыми организациями, что обеспечивает возможность прямого знакомства с механизмом межбанковских расчетов и иных деловых связей;

— специалист бухгалтерии банка — практика не столько самого бухгалтерского учета и финансовой отчетности банка, сколько финансового менеджмента в целом (управление его текущей ликвидностью, пассивами, прибылью и т.п.);

— специалист службы внутреннего аудита — практика этого направления финансовой деятельности как необходимого элемента управления в кредитной организации;

— стажер в службах управления персоналом и банковской безопасности — не только получение практических знаний в области этих направлений деятельности, но и возможность объективной оценки их роли в комплексной системе управления (кроме того, стажировка в службе персонала позволяет познакомиться с досье сотрудников, занимающих ключевые должности в банке, как с будущими подчиненными);

— руководитель одного из структурных элементов в вышеперечисленных линейных подразделениях (цель — приобретение необходимого опыта руководства первичными трудовыми коллективами, а параллельно — практическая проверка наличия деловых и личностных качеств чисто управленческого характера как важнейшего критерия правильности выбора данного кандидата);

— руководитель одного из ведущих линейных подразделений банка — решение вышеперечисленных задач, но в больших масштабах;

— один из заместителей первого исполнительного руководителя банка (за рубежом, как правило, это вице-президент, отвечаю-

щий за кредитную политику, а в отечественных условиях, возможно, главный бухгалтер) — как последнее рабочее место, предшествующее замещению высшей должности в организации.

Сроки непосредственного замещения каждой из указанных выше должностей зависят как от специфики конкретного банка и его структурных подразделений в части масштаба осуществляемых операций, так и от личных качеств самого кандидата. При этом перемещение его на следующее рабочее место осуществляется лишь после полного освоения должностных обязанностей по предыдущему, что подтверждается путем персональной плановой аттестации. Характерной особенностью данного этапа является необходимость выполнения функций персонального куратора одним из высших руководителей банка, следовательно, его дополнительная нагрузка. Поэтому подобное руководство рекомендуется осуществлять лишь на завершающих стадиях подготовки, с момента замещения кандидатом должности руководителя самостоятельного структурного подразделения. До этого времени функции куратора могут успешно осуществлять руководители соответствующих отделов с обязательным периодическим отчетом перед президентом банка (естественно, если обучаемый изначально определен как кандидат на замещение высших должностей).

Программа подготовки высших руководителей в обязательном порядке дополняется стажировкой в сторонних банках (в отечественных условиях желательно зарубежных). При наличии отделений и филиалов столь же обязательным элементом выступает замещение кандидатом должности руководителя одного из них, что позволяет проверить его способности к работе в относительно автономном режиме без текущей «опеки» со стороны вышестоящих инстанций.

Основные этапы управления подготовкой резерва

Непосредственная подготовка резерва, как и любой другой управленческий процесс, требует предварительной формализации. Применительно к данной подсистеме это требование реализуется через определение фиксированной последовательности традиционных управленческих процедур и их детальной регламентации.

Планирование индивидуальной подготовки кандидатов

В рассматриваемой операционной подсистеме подобная форма планирования всегда имеет строго персонифицированный характер и связана с определением конкретных форм и продолжи-

«СОГЛАСОВАН» _____ / _____ /
Куратор обучаемых _____ / _____ /
План-график подготовки кандидатов на замещение должности _____ / _____ /
Служба персонала _____ / _____ /
«УТВЕРЖДАЮ» _____ / _____ /
Вице-президентбанка по работе с персоналом _____ / _____ /
« » _____ 20__ г. _____ / _____ /
/подразделение/

№ п/п	Форма подготовки кандидата	Сроки подготовки				Формы контроля	
		начало		завершение			
		план	факт	план	факт	текущего	финишного
1	2	3	4	5	6	7	8

В гр. 2 указываются все избранные для конкретных кандидатов (при отсутствии конкурсного отбора — одного кандидата) формы подготовки в их временной последовательности, в гр. 3 и 5 — планируемые сроки начала и завершения каждой из этих форм. По мере завершения каждого из этапов подготовки в гр. 4 и 6 служба персонала вносит соответствующие пометки. Персональная ответственность за соблюдение плановых сроков начала подготовки возлагается на руководителя структурного подразделения, в котором работает кандидат. В этих целях копия план-графика передается руководителям заинтересованных подразделений банка сразу же после его утверждения. При нарушении их в силу так называемой производственной необходимости корректировка графика должна осуществляться до момента наступления переносимого срока по согласованию с персональным куратором и обязательным уведомлением службы персонала.

Оперативное управление и текущий контроль

Практическая реализация данной стадии управления подготовкой резерва на выдвижение возлагается на службу персонала и персональных кураторов. Служба персонала в лице специалиста, непосредственно отвечающего за работу с резервом, на основании утвержденных план-графиков осуществляет те или иные организационные мероприятия и контролирует их практическую реализацию. Прежде всего это касается организации подготовки кандидатов на выдвижение вне банка — в учебных центрах и при стажировке в сторонних структурах. На данной службе лежит прямая ответственность за:

- выбор наиболее приемлемых для банка партнеров, включая и выезд к ним для личного ознакомления с предлагаемыми условиями подготовки обучаемых, а также проведения предварительных переговоров;
- согласование предлагаемых учебных и практических программ;
- подготовку проектов договоров и контроль над их своевременным оформлением;
- подготовку приказов о направлении на обучение или стажировку с предварительным согласованием их с руководителями заинтересованных структурных подразделений;
- контроль над фактическим сроком направления сотрудника на подготовку и ее прохождением, при необходимости с выездом на место обучения для личной встречи с персональным куратором;
- оценку результатов по конкретным стадиям подготовки, например в форме участия в аттестации по результатам стажировки;
- фиксацию результатов завершенной стадии подготовки в индивидуальном досье сотрудника, в которое, в частности, включается прямой отзыв со стороны куратора по месту обучения или стажировки.

При прохождении подготовки в самом банке служба персонала отслеживает ее процесс, при необходимости оформляет соответствующие должностные перемещения, а также контролирует и фиксирует промежуточные результаты (основные функции при использовании подобных форм подготовки возлагаются на персональных кураторов из числа руководителей кредитной организации). В свою очередь персональный куратор при прохождении подготовки в подразделениях банка реализует следующие функции:

- разработку индивидуального плана подготовки, включающего в себя перечень конкретных задач, поставленных перед кандида-

том в части освоения новых профессиональных навыков и практических знаний;

- непосредственное руководство процессом подготовки в режиме как непосредственно руководителя, так и консультанта-наставника;

- оценку промежуточных результатов подготовки и подготовку соответствующего заключения для руководства банка и службы персонала;

- принятие непосредственного решения о готовности обучаемого к переходу к следующей стадии подготовки.

При осуществлении подготовки вне банка на персональном кураторе лежат обязанности по участию в выборе места подобного обучения (рекомендации службе персонала в форме экспертного заключения о качестве предлагаемых программ), а также по оценке его результатов. При достаточной продолжительности подготовки вне банка представляется целесообразной и личная встреча с куратором по месту обучения или стажировки, которая должна проходить в форме неформальной беседы двух заинтересованных специалистов, а не официальной инспекции. Естественно, что участие куратора обязательно и при итоговой оценке результатов рассмотренной выше подготовки.

Наконец, именно в компетенции персонального куратора, а не службы персонала, находится решение вопроса о досрочном прекращении процесса подготовки в случае выявления неудовлетворительных промежуточных результатов ее прохождения конкретным сотрудником. Подобное решение может быть принято им, как правило, в двух случаях:

- при недостаточном потенциале кандидата на выдвижение, проявившемся в форме недостаточно полного усвоения необходимых навыков, внезапного проявления негативных личностных качеств и т.п.;

- при сознательном нарушении кандидатом режима подготовки в силу недостаточной ответственности и непонимания необходимости оправдать оказанное ему доверие.

В этом случае персональный куратор в произвольной письменной форме направляет на имя руководителя службы персонала соответствующее представление с указанием конкретных причин нецелесообразности дальнейшей подготовки сотрудника. На основании данного представления служба персонала готовит проект приказа по кадрам о немедленном исключении кандидата из соответствующего перечня. В случае злостного нарушения режима подготовки в про-

цессе обучения или стажировки вне банка в качестве дополнительной экономической санкции может быть использовано удержание из впоследствии начисляемой заработной платы виновного сотрудника фактически произведенных затрат. О подобных возможных последствиях сотрудники предупреждаются при объявлении им решения об их включении в число кандидатов в состав резерва.

Финишный контроль и его возможные результаты

Завершающая стадия индивидуальной подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение должна включать в себя следующие элементы:

- комплексную оценку ее итогов, которая осуществляется совместно службой персонала и куратором на основе анализа результатов промежуточных стадий подготовки и фактически достигнутого на момент оценки состояния компетенции кандидата (т.е. заключение об его пригодности для замещения соответствующего рабочего места);

- осуществление формализованной процедуры зачисления кандидата в состав резерва на выдвижение;

- при наличии вакантной руководящей должности — непосредственно процедуру назначения на нее (при наличии двух и более кандидатов — с предварительным выбором наиболее достойного из них).

Данная стадия осуществляется после полного завершения всех форм подготовки, предусмотренных утвержденным план-графиком. Обязательным ее условием является плановая аттестация.

Результатом отбора является документ, определяющий текущий состав резерва на выдвижение и в силу своей важности для банка утверждаемый высшим его руководством. При этом рекомендуется использовать типовую форму ПМ-16,

Форма ПМ-16

Кадровый резерв на замещение
руководящих должностей банка
по состоянию на 1 января 20__года

«УТВЕРЖДАЮ»

Президент банка

_____/ /

№ п/п	Наименование подразделения	Наименование руководящей должности	Ориентировочный срок замещения должности	Ф.И.О. кандидатов на замещение	Примечание
1	2	3	4	5	6

Вице-президент банка по персоналу. _____/ /

В гр. 2 содержится перечень всех структурных подразделений банка, включая и вновь создаваемые в процессе его перспективного развития (специально выделяются в конце перечня). В гр. 3 отражаются все руководящие должности по каждому из структурных подразделений, включая и подлежащие созданию в процессе их перспективного развития (также выделяются в конце перечня). Гр. 4 заполняется лишь в части плановых сроков создания соответствующих рабочих мест, а также согласованных сроков выхода на пенсию конкретных руководителей. В гр. 5 указываются сотрудники, включенные в состав резерва на выдвижение и намеченные в качестве кандидатов на замещение отраженных в гр. 4 должностей. Наконец, в гр. 6 могут содержаться:

- пометки о недостаточной определенности сроков освобождения соответствующих должностей;
- указания о необходимости дополнительной проверки кандидата на выдвижение;
- сведения о персональных кураторах кандидатов на выдвижение, а также иные рабочие пометки службы персонала.

Форма ПМ-16 подлежит ежегодному переутверждению с предварительным внесением в нее необходимых изменений и дополнений. Доступ к указанной форме имеют помимо соответствующих сотрудников службы персонала лишь представители дирекции банка. Для руководителей структурных подразделений по их просьбе могут быть подготовлены соответствующие распечатки, содержащие информацию по возглавляемым ими службам.

Наиболее ответственным элементом заключительной стадии подготовки выступает непосредственный выбор одного из нескольких кандидатов из состава резерва. При этом окончательное решение принимается персональным куратором и обосновывается им в специальном заключении по результатам завершившейся подготовки.

Процесс подготовки кандидата считается завершенным в момент формализованного включения его в состав резерва на выдвижение. После назначения кандидата на соответствующую должность в состав резерва должен быть включен новый сотрудник, что обеспечивает непрерывный характер функционирования рассмотренной в настоящей главе операционной подсистемы. При этом первый кандидат остается в составе резерва, поскольку возможно его дальнейшее продвижение на следующий пост в иерархии управления.

§5. Управление процессом первичной адаптации вновь назначенных руководителей

Данный процесс рассматривается как необходимый элемент управления резервом на выдвижение. Практика показывает, что период первичной адаптации руководителя на новом рабочем месте может занимать от одного месяца до года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую оказывают вновь назначенному менеджеру вышестоящий руководитель, служба персонала и, разумеется, собственные подчиненные. Одной из прямых задач персонального менеджмента является минимизация периода адаптации, так как негативным ее последствием выступает неполная трудовая отдача руководителя, а в отдельных случаях и недостаточно эффективные (иногда просто ошибочные) управленческие решения.

Управление процессом первичной адаптации включает в себя несколько базовых направлений. Рассмотрим важнейшие из них.

Постоянная консультационная помощь со стороны вышестоящего руководителя

Подобная оперативная поддержка осуществляется как при принятии наиболее ответственных управленческих решений, так и в режиме текущей деятельности вновь назначенного менеджера. Основной проблемой выступает соблюдение вышестоящим руководителем рационального предела, за которым подобная поддержка превращается в мелочную опеку, объективно снижающую степень готовности, а по прошествии некоторого периода и стремление «молодого» руководителя к принятию самостоятельных решений. Для этого *рекомендуется соблюдать несколько достаточно простых правил.*

Во-первых, изначально определить перечень вопросов, которые до завершения периода первичной адаптации должны решаться с обязательным предварительным согласованием вышестоящим руководителем. Как правило, это относится к ключевым управленческим решениям, затрагивающим интересы других структурных подразделений или банка в целом. При этом молодому руководителю необходимо объяснить, что подобная подстраховка в его собственных интересах. Отсутствие ее может создать ситуацию, когда определенный несогласованным решением ущерб вынудит руководство банка к административным санкциям.

Во-вторых, еженедельно (как правило, в пятницу) обсуждать с вышестоящим руководителем результаты завершенного и планы очередного периода, при этом основной формой диалога выступают предложения с одной стороны и краткие комментарии или косвенные советы — с другой.

В-третьих, по мере прохождения адаптационного периода постоянно снижать уровень подобной поддержки, пресекая попытки вновь назначенного руководителя привлекать вышестоящие инстанции к решению тех вопросов, которые уже были ранее подробно рассмотрены или объективно не требуют обсуждения.

Методическая помощь со стороны службы персонала

В процессе первичной адаптации вновь назначенного руководителя служба персонала несет прямую ответственность за создание ему наиболее благоприятных условий деятельности. Методическая помощь в реализации установленных менеджеру должностных функций должна проявляться в форме:

- прямых консультаций со стороны специалистов службы персонала в области психологии трудовых отношений, оценки результатов трудовой деятельности исполнителей и оплаты труда;
- обеспечения дополнительного повышения квалификации — направление на краткосрочные семинары и конференции, передача аннотаций новинок специальной литературы и т.п.;
- систематических индивидуальных собеседований с психологом банка, направленных на обсуждение собственных психологических проблем руководителя (данная форма особенно актуальна для менеджеров нижнего звена, не имеющих собственного опыта управленческой деятельности).

Поддержка со стороны возглавляемого трудового коллектива

Практика персонального менеджмента показывает, что наиболее распространенной причиной, традиционно затрудняющей первичную адаптацию руководителей низшего и среднего звена, является субъективное неприятие их трудовыми коллективами. При этом специфика банковской деятельности определяет возможность использования подчиненными, недовольными назначенным руководителем, самой широкой номенклатуры неформальных методов противодей-

ствия. Наиболее жесткой его формой, по сути — актом прямого саботажа, является прямая «подставка» руководителя путем сознательного сокрытия или искажения исходной управленческой информации, то есть провоцирование его к принятию ошибочного решения. Подобная ситуация имеет очень негативные последствия, начиная от существенного удлинения срока адаптации назначенного руководителя и заканчивая вынужденной его заменой. В особо тяжелых случаях администрация вынуждена использовать и кризисные методы управления — вплоть до расформирования структурного подразделения. Такая проблема может стать актуальной, как правило, в двух случаях:

1) новый руководитель назначен со стороны при наличии в самом подразделении очевидного кандидата на эту должность, пользующегося несомненным авторитетом у большинства членов коллектива;

2) вновь назначенный руководитель изначально занял неправильную позицию, откровенно противопоставив себя коллективу (так называемая звездная болезнь, характерная для начинающих менеджеров).

В любом из указанных вариантов просматривается очевидная ошибка службы персонала: в первом случае пропустившей потенциального кандидата в состав резерва на выдвижение, во втором — не обеспечившей должного уровня подготовки руководителя. Оптимальным выходом из создавшейся конфликтной ситуации будут мероприятия со стороны службы персонала и вышестоящего руководителя, направленные на сближение позиций сторон и поиск компромиссного варианта. В первой из рассмотренных выше управленческих ситуаций целесообразно немедленно включить неформального лидера в состав резерва на выдвижение (при реальном наличии у него других необходимых качеств) или столь же оперативно уволить, если его авторитет базируется в основном на «выдающихся» способностях к демагогии и интригам. Во второй ситуации основное внимание необходимо сосредоточить на самом молодом руководителе. В частности, необходимо немедленно привлечь психолога службы персонала и вышестоящего руководителя. Их основная цель — для начала в предельно мягкой и корректной форме объяснить причины и последствия его «болезни», а при отсутствии необходимого понимания — прямо предупредить о неполном служебном соответствии.

В остальных случаях, когда назначение нового руководителя вызывает в коллективе, скорее настороженность, чем откровенно

негативную реакцию, в задачу службы персонала входит всемерное содействие формированию психологического климата, максимально благоприятствующего его скорейшей адаптации в этом подразделении. С этой целью штатному психологу банка рекомендуется:

- в отсутствие вновь назначенного руководителя провести коллективное собеседование с персоналом соответствующего структурного подразделения и с использованием чисто профессиональных методов объяснить коллективу, в чем состоят основные проблемы процесса адаптации и почему в ее скорейшем завершении в равной степени заинтересованы как руководитель, так и возглавляемый им коллектив;

- в процессе практической адаптации неоднократно проводить индивидуальные собеседования с неформальными лидерами соответствующего структурного подразделения, формулируя в качестве основной задачи таких встреч получение не столько какой-либо информации о новом руководителе, сколько советов ветеранов подразделения о возможной помощи в скорейшей адаптации в новой для него должности.

В процессе индивидуальной работы с самим молодым руководителем ему следует постоянно внушать необходимость всячески приветствовать любые попытки помощи со стороны подчиненных. Такая позиция позволит не только успешно решить проблему взаимной адаптации, но и превратить трудовой коллектив в единую команду — залог обеспечения максимально эффективной его работы в целом и механизма управления в частности.

Раздел 8.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПААТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

§ 1. Основные задачи и отечественная специфика подсистемы

Рассматриваемая подсистема является не только одним из элементов, но и наиболее эффективным прикладным инструментом персонального менеджмента, обеспечивая реализацию его конкретных задач на уровне отдельных исполнителей. *Стратегической целью подсистемы выступает обеспечение прямой и стабильной заинтересованности каждого из сотрудников банка в достижении установленных результатов трудовой деятельности, а по возможности — и в улучшении этих результатов в сравнении с заданными.* Последнее имеет особую актуальность для кредитных организаций, специфика которых не всегда позволяет детально формализовать не только выходные параметры, но и основные элементы управляемого процесса в части деятельности большинства специалистов.

Вторая задача подсистемы — создание условий для обеспечения позитивного психологического климата в трудовом коллективе, благоприятствующего нормальному функционированию банка. На состояние этого климата влияют не только абсолютные размеры зарплаты сотрудников, но и правильная организация механизма соответствующих выплат.

Необходимо отметить наименьшую степень адаптируемости этой подсистемы к использованию аналогичного зарубежного опыта. Ранее уже неоднократно отмечалась необходимость учета специфики менталитета отечественного персонала при внедрении импорт-

ных моделей управления в рамках персонального менеджмента. Ни в какой другой подсистеме эта специфика не обеспечивает столь негативные результаты, как в подсистеме оплаты труда. *В первую очередь это касается использования повременной формы оплаты труда на базе фиксированных должностных окладов, не связанных с фактическими результатами труда за оплачиваемый период и не подлежащих оперативному уменьшению в режиме прямых экономических санкций.* Это подтверждается уже имеющимся опытом.

Первые появившиеся в России в начале 90-х годов коммерческие банки с характерным единодушием приняли западную модель оплаты труда для всех категорий персонала. Главным признаком ее выступает использование гарантируемых, то есть не зависящих от конкретных результатов труда работника должностных окладов как единственной формы основной оплаты труда. Этот механизм был «творчески» дополнен отечественной разработкой, применяемой еще с 30-х годов, а именно квартальными и годовыми премиями в процентах от должностного оклада. Основные надежды возлагались при этом на абсолютные размеры окладов, в пять-восемь раз превышающие аналогичные выплаты в других отраслях российской экономики. Так, выпускник профильного образовательного учреждения, приходящий на работу в крупный коммерческий банк, имел реальный заработок не менее 500 USD в месяц, до 1500 USD в форме квартальной премии и около 1000 USD в форме вознаграждения по итогам года. Руководители вновь создаваемых банков вполне резонно предполагали, что уже сам масштаб выплат будет выступать в качестве постоянно действующего фактора, стимулирующего работника к максимально высоким результатам деятельности. На первом этапе этот расчет полностью оправдался. Сверхвысокий уровень оплаты труда позволил не только привлечь в банки лучшие кадры из государственных кредитных организаций (Госбанка, Внешэкономбанка и др.), но и создать у персонала достаточную степень заинтересованности в эффективном исполнении должностных функций. Со временем, однако, ситуация стала меняться не в лучшую сторону. Лишь две категории персонала — высшее руководство, сам статус которого предполагает необходимый уровень ответственности за исполнение своих функций, а также большинство молодых специалистов, не имевших опыта работы на государственных предприятиях (следовательно, и соответствующего менталитета) — сохранили прежнее отношение к своей работе. У основной же массы

наемного персонала результаты трудовой деятельности начали последовательно ухудшаться в части как исполнительской, так и трудовой дисциплины. Основной причиной послужили уже рассмотренные особенности трудового менталитета россиян, в частности отношение к любому, даже самому высокому гарантированному, окладу как к оплате не за результаты труда, а за сам факт пребывания на рабочем месте.

Другим недостатком рассматриваемой подсистемы выступает использование единой схемы основной и дополнительной оплаты труда для всего персонала банка, не отражающей специфических условий деятельности его базовых категорий и, следовательно, не способной эффективно стимулировать приоритетные задачи в их трудовой деятельности. Наконец, не в полной мере учитывается и фактор психологического неприятия значительной частью сотрудников старшего и среднего возраста механизма оплаты труда, дифференцированной по фактически обеспеченным результатам, а также склонность их к трудовым конфликтам из-за нарушения принципа «социальной справедливости» при распределении любых выплат.

Таким образом, основными предпосылками эффективности подсистемы оплаты труда должны выступать не только реализация чисто рыночных требований к ее организации, но и учет специфики трудового менталитета персонала банка на стадии переходного периода, то есть до момента завершения процесса формирования нового отношения к трудовой деятельности и психологии трудовых отношений в целом.

В процессе формирования и эксплуатации подсистемы следует учитывать и ряд отраслевых особенностей банковской деятельности, определяющих специфику в использовании некоторых прикладных механизмов основной и дополнительной оплаты труда:

- невозможность применения любых форм сдельной оплаты труда для большинства категорий банковских служащих;
- узкая специализация не только структурных подразделений, но и большинства отдельных рабочих мест банка, что не допускает использования коллективных форм организации и оплаты труда;
- временной разрыв между непосредственной организацией и получением конечных финансовых результатов по основным банковским операциям, следовательно, невозможность оперативного стимулирования (или дестимулирования) их непосредственных исполнителей;

- наличие значительного числа сотрудников, реальные результаты индивидуальной трудовой деятельности которых можно оценить лишь опосредованно, через конечные итоги работы банка в целом или его структурных подразделений в расчетном периоде;
- высокий уровень среднего заработка наемного персонала в банковском секторе экономики, определяющий необходимость специальных методов защиты финансовых интересов банка как налогоплательщика.

§2. Обеспечение подсистемы оплаты труда

Данный блок включает в себя элементы, направленные на обеспечение достаточной эффективности процесса функционирования подсистемы в целом. Например, такой результат информационного обеспечения, как сведения об итогах оценки индивидуальной деятельности сотрудника, должен в равной степени использоваться в процессах как основной, так и дополнительной оплаты труда. Другой особенностью данного блока является тот факт, что его базовые элементы выступают в роли объектов управления в рамках других операционных подсистем персонального менеджмента. В частности, конкретные размеры должностных окладов определяются уровнем квалификации, выявляемой в процессе отбора, критерии возможного дестимулирования при негативных результатах текущей работы устанавливаются в процессе разработки должностных инструкций и т.п.

Информационное обеспечение подсистемы

Данное направление включает в себя совокупность формализованной информации, необходимой для принятия управленческих решений по вопросам оплаты труда всех категорий персонала. Эта информация условно дифференцируется на:

- **информацию постоянного характера**, например о изменяющихся схемах должностных окладов и дополнительных выплат, методиках оценки результатов деятельности сотрудников, сроках расчетов по заработной плате и т.п.;
- **информацию переменного характера**, прежде всего о размерах выделенных на расчетный период лимитов затрат на оплату труда, конкретных начислений отдельным сотрудникам в форме основной и дополнительной оплаты и т.п.

За процесс функционирования первого информационного массива несет ответственность служба персонала, за второй — руководители структурных подразделений, а также финансовая служба.

Финансовое обеспечение подсистемы

Задачей данного направления является обеспечение своевременного и полного удовлетворения потребностей подсистемы в денежных средствах, необходимых для основной и дополнительной оплаты труда персонала, а также иных выплат, например социально-экономического характера. Общая ответственность за него традиционно возлагается на соответствующую службу бухгалтерии банка. Учитывая высокий удельный вес этих расходов в общей сумме текущих затрат на поддержание собственной деятельности кредитной организации, финансовое обеспечение требует постоянного внимания, в том числе со стороны дирекции банка. Обычно планирование рассматриваемых затрат осуществляется на год, в поквартальном разрезе, *с использованием такого инструмента, как предельные лимиты по соответствующей статье оперативного бюджета.* При этом рекомендуется выделять:

- лимиты расходов на основную оплату труда персонала линейных подразделений;
- лимиты расходов на основную оплату труда персонала штабных и вспомогательных служб;
- лимиты расходов на дополнительную оплату труда.

Организационное обеспечение подсистемы

Определяется как совокупность организационных форм и иных элементов управления, функционирующих в рамках подсистемы оплаты труда и в смежных подсистемах. Традиционно включает в себя:

- процедуры установления и изменения конкретных размеров должностных окладов сотрудникам банка;
- формы косвенной оплаты труда, обеспечивающие корректную минимизацию соответствующих налоговых платежей;
- процедуры оформления и начисления индивидуальных премий;
- элементы механизма контрактации, связанные с возможными изменениями размеров основной и дополнительной оплаты труда;
- элементы механизма аттестаций, следствием которых выступает изменение размеров оплаты труда.

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

Нормативно-методическое обеспечение подсистемы

Рассматривается как совокупность внутрибанковских нормативно-методических документов, регламентирующих подсистему оплаты труда на всех уровнях управления. При разработке могут быть использованы два подхода, предполагающие формирование либо сводного документа, определяющего все аспекты и направления подсистемы, или же нескольких узкоспециализированных регламентов, например:

- Положение о порядке основной оплаты труда персонала;
- Положение о порядке дополнительной оплаты труда персонала;
- Методические рекомендации по эксплуатации подсистемы на уровне структурных подразделений, предназначенные для руководителей среднего и низшего звена.

Основными методическими требованиями ко всем вышеперечисленным документам являются учет специфики конкретного банка, функциональность (т.е. удобство при практическом использовании), конкретность и лаконичность. Необходимым условием обеспечения реальной эффективности последних двух документов по рекомендованному выше перечню выступает их опытная апробация с последующей корректировкой по ее результатам.

§3. Организация основной оплаты труда

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

Использование механизма фиксированного должностного оклада

Данный оклад является исторически сложившейся в банковском секторе экономики формой основной оплаты труда. Размер его четко фиксируется в трудовом контракте и зависит лишь от времени, фактически отработанного в течение расчетного периода. Фиксированный оклад практически не связан с конкретными результатами деятельности работника и по действующему в России законодательству подлежит уменьшению лишь в четко определенных статьями 137-138 Трудового кодекса РФ ситуациях и размерах. Во всех остальных случаях прямые штрафные санкции в форме разового уменьшения фактически выплачиваемого оклада законом не допускаются. Таким образом, оперативные экономические санкции к сотруднику, допустившему нарушение установленных ему должностных функций, возможны лишь через механизм дополнительной оплаты труда. Это искажает саму идеологию стимулирующих выплат, предполагающую их использование лишь в качестве дополнительного поощрения за результаты трудовой деятельности, выходящие за рамки первоначально установленных обязанностей. Допускаемый же трудовым законодательством процесс дестимулирования путем досрочной переаттестации виновного в нарушении сотрудника с последующим понижением его в должности и уменьшением размеров оклада излишне громоздок и не может использоваться в режиме оперативного управления.

Использование данной формы оплаты труда в отечественных условиях, в том числе и в банковской сфере, должно быть ограничено. Не отрицая принципиальную возможность классической формы оплаты труда, до полного завершения переходного периода ее рекомендуется сохранить лишь для определенных (и весьма ограниченных по своему составу) категорий наемного персонала:

- высшего и среднего звена, то есть до уровня начальника отдела, управленческого персонала, а также ведущих экспертов, сам должностной статус которых предполагает отсутствие объективной необходимости связывать текущие результаты их труда с конкретными размерами основной оплаты;

- младшего обслуживающего персонала (рабочих хозяйственных служб, уборщиц и т.п.) как контингента, практически не влияющего на конечные результаты работы банка, при выявлении нарушений исполнительской или трудовой дисциплины у которого бо-

лее целесообразно использовать прямые административные санкции (принципиальный подход — «проще уволить, нежели перевоспитывать»).

Общие **методические требования** при использовании фиксированного должностного оклада:

- конкретный размер такого оклада определяется исходя из установленных требований к конкретному рабочему месту по утвержденному штатному расписанию, но не из индивидуальных профессиональных и личностных качеств сотрудника, занимающего его в настоящее время;
- во внутреннем регламенте банка, определяющем вопросы основной оплаты труда (в сокращенной форме и в индивидуальных трудовых контрактах), должна быть четко формализована процедура установления и изменения должностного оклада с указанием распределения соответствующих функций и прав участвующих в ней руководителей.

Кроме того, в целях обеспечения большей оперативности в использовании рассматриваемого инструмента экономического управления трудовой деятельностью младшего обслуживающего персонала рекомендуется по каждой из используемых для него должностей устанавливать более широкий, нежели обычно, диапазон фиксированного оклада. В настоящее время отклонение данного диапазона от средней величины составляет не более 10—20% от общего размера оклада (например, при среднем размере оклада в 300 USD фактическая вилка по конкретной должности равна максимум от 280 до 320 USD). Увеличение вилки до 40—50% позволяет существенно изменять диапазон должностного оклада без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность.

До настоящего времени во многих российских банках сохранилась практика использования очень узких диапазонов должностного оклада по каждой должности. В результате администрация часто вынуждена повышать сотрудника в должности с единственной целью — увеличить размер его базового оклада. При этом фактически исполняемые функциональные обязанности повышенного в должности сотрудника обычно остаются неизменными, что «ломает» все соответствующие принципы планирования рабочих мест. В результате со времен административно-командной экономики в российских организациях и учреждениях (в том числе в банках) сохраняется «засилье» главных и ведущих специалистов (менеджеров, экономистов и т.д.).

Основным критерием при этом будет выступать чаще всего непрерывный стаж работы в конкретном банке и результаты оценки ее продуктивности со стороны непосредственного руководителя. Изменение конкретного размера гарантируемого должностного оклада в рамках установленного для соответствующей должности диапазона может осуществляться лишь через формализованную процедуру аттестации (для младшего обслуживающего персонала, в частности, ее плановая периодичность составляет от 3 до 5 лет).

Наконец, для условий переходного периода характерна ситуация, при которой наем одного из высших руководителей или экспертов банка в форме целевого приглашения его из сторонней структуры сопровождается условиями, при которых должностной оклад этого специалиста оказывается выше, чем у его непосредственного руководителя. Подобный вариант недопустим как с позиции персонального менеджмента, так и просто здравого смысла и однозначно приводит к неразрешимым конфликтам. Единственным выходом из сложившейся ситуации является одномоментное повышение должностных окладов всех вышестоящих по отношению к вновь нанимаемому сотруднику руководителей, а также равных ему по должности в служебной иерархии банка. Такое повышение должно производиться сразу же после завершения процедуры найма специальным приказом с формулировкой нейтрального характера, например «в целях антиинфляционной индексации» и т.п.

Использование механизма «плавающего» должностного оклада

Данная форма основной оплаты труда представляет собою модификацию фиксированного оклада и в большей степени отвечает специфике менталитета отечественных трудовых ресурсов на стадии переходного периода, а также особенностям действующего трудового законодательства. В этом случае работнику устанавливается фиксированный должностной оклад в относительно небольшом размере (рекомендуется не более 3–5 МРОТ). Одновременно ему устанавливается постоянная доплата к фиксированному должностному окладу, которая в трудовом контракте определяется как «доплата за качество работы». Размер доплаты значительно превышает величину фиксированного оклада и в совокупности с ним составляет планируемую банком величину оплаты труда по соответствующему рабочему месту. Например, при планируемом заработке сотруд-

ника в размере 15 тысяч рублей фиксированный оклад должен составлять 1000 рублей, а доплата — 14 тысяч рублей. На эту доплату не распространяется законодательный запрет на прямые штрафные санкции. Поэтому при наличии обоснованных претензий к деятельности сотрудника в течение расчетного месяца она может быть уменьшена или отменена полностью. *Применение подобной формы обеспечивает прямую зависимость между фактическим размером базового заработка и полноценным выполнением всего перечня установленных сотруднику должностных функций*, что в значительной степени позволяет нейтрализовать негативное воздействие рассмотренного в начале данного раздела фактора. Второе преимущество скользящего оклада связано с универсальным характером его применения (пригоден для абсолютного большинства рабочих мест в банке).

Учитывая, что в отечественных условиях скользящие должностные оклады не нашли еще широкого распространения, необходимо определить **ограничения и условия нормативного характера**:

- механизм оплаты труда с использованием скользящего должностного оклада должен быть закреплён в соответствующем внутреннем регламенте банка, а условие применения этой формы применительно к конкретному сотруднику — в индивидуальном трудовом контракте и должностной инструкции (в противном случае первый же случай практического применения данного механизма будет успешно оспорен сотрудником в судебных инстанциях);

- фиксированная часть скользящего оклада не может быть ниже МРОТ, действующего на данный момент времени, что также должно быть зафиксировано в соответствующих документах.

Кроме того, необходимо обеспечить и некоторые **условия чисто организационного характера**:

- для предотвращения влияния субъективных факторов при использовании рассматриваемого механизма по каждой типовой должности рекомендуется определять конкретные позиции раздела должностной инструкции «Функциональные обязанности сотрудника», при нарушении требований которых автоматически следует уменьшение скользящего оклада (при наличии такой возможности — с указанием в разделе «Ответственность сотрудника» конкретных процентов сокращения по тому или иному пункту);

- санкция за допущенное нарушение в форме разового снижения суммарных размеров скользящего оклада может применяться

лишь при начислении заработной платы за тот месяц, в котором было фактически допущено нарушение;

— непосредственное решение об использовании данной санкции принимается руководителем структурного подразделения, чаще всего, по представлению непосредственного технического руководителя виновного сотрудника, либо на основании собственного решения, либо специального распоряжения представителя высшего руководства банка.

В заключение необходимо отметить *одностороннюю направленность рассматриваемого механизма, предполагающего лишь экономические санкции, но не поощрения*. Поэтому для категорий сотрудников, попадающих под его действие, в целях обеспечения паритета используемых в подсистеме методов управления (принцип кнута и пряника), необходимо использовать специальные стимулирующие выплаты, номенклатура и порядок применения которых определены ниже.

Использование механизма пооперационной оплаты труда

Данная форма основной оплаты труда рекомендуется для диллинговых банков, а также кредитных организаций, активно работающих на рынке платных консалтинговых услуг. *Являясь модификацией сдельно-повременной формы оплаты*, она устанавливает прямую зависимость между размерами заработка сотрудника и обеспеченным им доходом банку-работодателю. На пооперационную оплату труда переводят:

— сотрудников отделов валютных и фондовых операций, специализирующихся на диллинге в соответствующей области;

— профессиональных консультантов, от имени банка оказывающих его клиентам платные консалтинговые услуги.

Условия применения пооперационной оплаты:

— применяется исключительно для сотрудников, текущие результаты деятельности которых за период можно объективно оценить в количественном выражении с использованием конкретного финансового показателя (чаще всего прибыли банка по итогам проведенных в течение месяца операций);

— основная оплата сотрудника состоит из фиксированной части в размере, эквивалентном нескольким (от одного до трех) МРОТ, и переменной части, размер которой определяется фиксированным

процентом от объема фактической прибыли банка по проведенным сотрудником операциям (сделкам, выполненным работам и т.п.);

- величина данного процента, как и общий порядок пооперационной оплаты труда фиксируются в индивидуальном контракте сотрудника;

- учитывая наличие прямой зависимости основной оплаты труда от результатов текущей деятельности, для находящихся на пооперационной форме сотрудников не используются иные виды экономической мотивации (кроме вознаграждения по итогам года).

Следует учитывать, что функционирование подобной формы оплаты в определенной ситуации может спровоцировать недобросовестного сотрудника к различного рода нарушениям в целях максимизации заработка. Поэтому ее практическое применение *допускается лишь при обеспечении следующих организационно-экономических условий:*

- применение жестких форм отбора переводимых на данную форму оплаты труда сотрудников в целях подтверждения их профессиональных, а также личностных качеств;

- наличие формализованных процедур оперативного контроля над совершаемыми операциями в части как юридической, так и технологической чистоты их проведения.

§4. Организация дополнительной оплаты труда

В зарубежных условиях дополнительная оплата труда исторически не получила широкого распространения. Премии и иные формы денежного вознаграждения системно используются лишь для ограниченных категорий наемных работников, как правило, руководителей высшего и среднего звена. Для прочих они являются скорее исключением и выплачиваются при достижении особо выдающихся результатов трудовой деятельности (предотвращение крупного ущерба, обеспечение существенного экономического эффекта и т.п.). В основе данной традиции лежит теоретическое положение, в соответствии с которым наемный работник призван осуществлять установленный перечень должностных функций, за что получает фиксированную заработную плату в форме месячного должностного оклада или почасовой ставки. Дополнительная экономическая заинтересованность в постоянном улучшении результатов собственной деятельности может обеспечиваться лишь у ограниченной части персонала, прямо влияющего на конечные пока-

затели фирмы или корпорации (т.е. высших руководителей и многих экспертов).

В Японии, Франции, Италии и некоторых других странах относительно широкое распространение получило вознаграждение по итогам года, которое выплачивается всем служащим в форме «обеспечения их участия в распределении прибыли корпорации». Однако подобная форма дополнительной оплаты труда носит скорее политический, нежели экономический характер. Обеспечивая лояльность наемного персонала интересам фирмы, она не имеет какой-либо формализованной связи с конкретными результатами индивидуальной трудовой деятельности. Рассматриваемая практика показала свою функциональность в большинстве развитых государств, объектом управления в которых выступает в основном персонал, адаптированный к условиям развитой рыночной экономики, в частности высококонкурентной среде на рынке трудовых ресурсов.

В условиях административно-командной экономики различные формы экономического стимулирования работников широко применялись практически на всех типах предприятий и для всех категорий персонала. К сожалению, лишь в немногих случаях они полностью оправдали ожидания своих разработчиков. Например, в середине 80-х годов прошлого века внедрение коллективной формы организации и оплаты труда позволило обеспечить в инвестиционном комплексе беспрецедентный рост производительности труда — почти в 1,9 раза менее чем за три года. В большинстве же случаев механизм материального поощрения персонала не обеспечивал необходимого стимулирующего воздействия. Но даже негативный опыт по данному направлению подсистемы представляет несомненную ценность для современной отечественной теории персонального менеджмента. В частности, он показывает методические просчеты, которых следует избегать в современных условиях:

- относительно невысокий удельный вес всех видов дополнительных выплат в совокупном заработке сотрудника, следовательно, ограниченная заинтересованность его в стимулируемых результатах;

- нерационально обширная номенклатура стимулирующих выплат, что в сочетании с предыдущим фактором еще в большей мере снижало стимулирующий эффект каждой из них;

- постоянно действующая тенденция к обеспечению принципа социальной справедливости при распределении всех видов премий и дополнительных выплат (фактически — уравнилельный подход,

полностью дискредитирующий саму идею стимулирования в глазах исполнителей);

- отсутствие дифференцированного подхода к механизму экономического стимулирования, учитывающего специфику трудовой деятельности различных категорий персонала, прежде всего реальный вклад в конечные результаты функционирования предприятия;

- фактически сложившаяся альтернатива выбора между формами экономического стимулирования, практически не зависящими от конкретных результатов работы (например, квартальные премии) и ориентированными на учет индивидуального вклада сотрудника в коллективные результаты труда, но с искусственно усложненными методиками распределения выплат.

За более чем десятилетний период рыночных преобразований российские коммерческие структуры не смогли предложить новых подходов к организации механизма дополнительной оплаты труда. Поэтому вопрос повышения его эффективности, в том числе и в банковском секторе экономики, достаточно актуален. В процессе его формировании и эксплуатации необходимо соблюдать следующие **методические требования:**

- учет специфики труда в банковской сфере (конечные результаты деятельности банка зависят от работы ограниченного контингента его сотрудников, прежде всего из числа руководителей и экспертов);

- минимизация общей номенклатуры стимулирующих выплат;

- персонифицированный характер абсолютного большинства любых видов доплат к должностному окладу;

- обеспечение прямой или, в крайнем случае, косвенной взаимосвязи выплат с конкретными результатами деятельности сотрудника;

- методическая простота расчета конкретных размеров дополнительных выплат индивидуального характера (т.е. процедуры их распределения);

- строго закрытый характер информации о конкретных размерах большинства дополнительных (как, впрочем, и основных) выплат сотрудникам банка (так называемый принцип черного конверта).

В настоящем подразделе рассматриваются разновидности дополнительной оплаты труда, наиболее пригодные для кредитных организаций. При необходимости эта номенклатура может быть расширена, исходя из текущих условий и возможностей конкретного банка.

Использование механизма фиксированных индивидуальных доплат

Данные доплаты к должностному окладу имеют строго персонафицированный характер и устанавливаются в случае исполнения сотрудником функций, не входящих в перечень его прямых должностных обязанностей, например:

- при исполнении одним из экспертов банка роли персонально-го куратора стажера из сторонней кредитной организации;

- при направлении специалиста банка в длительную командировку для оказания помощи в реорганизации иногороднего отделения и т.п.

Сложившаяся же в некоторых банках практика использования этой формы доплат в массовом порядке и на самых различных основаниях (знание иностранного языка, ученая степень и т.п.) лишь дискредитирует сам принцип экономического стимулирования. В частности, если иностранный язык объективно необходим специалисту для полноценного исполнения установленных должностных функций, его знание должно выступать в качестве условия замещения соответствующего рабочего места, но никак не в качестве объекта специального стимулирования.

Фиксированные индивидуальные доплаты устанавливаются приказом первого руководителя банка по представлению начальника соответствующего структурного подразделения, завизированному вице-президентом по работе с персоналом. Срок их действия определяется лишь фактической продолжительностью периода, в течение которого сотрудником реально исполняются дополнительно оплачиваемые функции. Указанный срок фиксируется в соответствующем приказе и, при необходимости, может быть продлен в том же порядке.

Использование механизма разовых индивидуальных премий за обеспеченный эффект

Данные премии выплачиваются сотрудникам, обеспечившим банку дополнительную (сверхплановую) прибыль или избавившим его от внеплановых потерь. Указанная форма вознаграждения не распространяется на сотрудников, для которых подобные функции включены в перечень прямых должностных обязанностей. Так, не подлежит дополнительному премированию сотрудник кредитного отдела, выявивший факторы, определяющие высокую степень ве-

ростности невозврата запрошенной ссуды, поскольку подобный анализ является необходимым элементом технологии кредитных операций.

Конкретный *размер премии рекомендуется определять процентом от суммы фактически обеспеченного экономического эффекта*. Решение о начислении этой премии также принимается президентом банка. На представлении со стороны начальника соответствующего подразделения в обязательном порядке должна иметься виза финансовой службы, подтверждающая факт и заявленный размер экономического эффекта.

Дополнительным преимуществом рассматриваемой формы вознаграждения выступает весомый психологический эффект, влияющий не столько на самого премируемого сотрудника, сколько на других членов трудового коллектива, стимулируя их к достижению аналогичных результатов. В целях усиления стимулирующего эффекта на эти премии *рекомендуется не только не распространять принцип «черного конверта», но и обеспечивать добавочное публичное воздействие*. Например, их вручение сотруднику может проводить лично президент банка на очередном общем собрании коллектива.

Использование механизма специальных бонусов дирекции банка. Эти бонусы распространяются лишь на президента банка и его непосредственных заместителей и *выплачиваются по итогам завершенного финансового года процентом от чистой прибыли*. Указанный процент, а также форма и сроки его выплаты должны быть определены в индивидуальных трудовых контрактах. В рассматриваемой подсистеме это вознаграждение *рекомендуется использовать в качестве единственной формы дополнительной оплаты труда для данной категории персонала*. При этом учитывается специфика трудовой деятельности, единственным критерием эффективности которой являются именно конечные, прежде всего финансовые, результаты работы банка. Практика показала, что любые попытки «завязать» высших руководителей на какие-либо промежуточные или узкоцелевые результаты по конкретному направлению деятельности неизбежно провоцируют их на снижение внимания к решению конечных задач перспективного характера.

Исключением может служить ограниченное число результирующих показателей развития конкретных направлений уставной деятельности банка, за существенное ухудшение которых персональную ответственность должны нести курирующие их вице-президенты:

- для вице-президента банка по работе с персоналом в качестве подобного показателя может выступить увеличение показателя текучести кадров сверх заранее установленной величины;
- для вице-президента по кредитной политике — аналогичное увеличение показателя невозвращенных ссуд;
- для вице-президента по вопросам банковской безопасности — разглашение банковской тайны, ставшее достоянием общественности и нанесшее прямой ущерб в форме потери выгодных клиентов, оттока вкладов и т.п.

В этом случае совет директоров банка по представлению его президента может вынести решение об уменьшении причитающегося по контракту процента или полном снятии бонуса за расчетный год.

Еще одна особенность данной формы вознаграждения заключается в том, что *она может выплачиваться не только в денежной форме*. Широкое распространение за рубежом получила практика премирования дирекции с использованием акций данного банка, в том числе опциона на приобретение акций очередной эмиссии. Преимуществом такого подхода выступает превращение наемного менеджера в совладельца банка с соответствующим изменением «психологии» трудовых отношений. К сожалению, в отечественных условиях данный опыт пригоден лишь для немногочисленных крупных и прочно закрепившихся на рынке банков, чьи акции высоко котируются на фондовом рынке. В остальных кредитных организациях подобное решение основных собственников будет воспринято исполнительным директором, как попытка сэкономить на их дополнительной мотивации.

Использование механизма квартальных премий

Данная форма дополнительной оплаты труда предназначена для основной части сотрудников банка и не охватывает лишь высших руководителей и, возможно, младший обслуживающий персонал. Выступая в качестве необходимого приложения к скользящему должностному окладу, квартальная премия может начисляться по двум базовым вариантам.

Традиционный подход предполагает расчет ее процентом от должностного оклада с возможным уменьшением при негативных результатах работы сотрудника в расчетном квартале. Недостатками такого подхода выступают:

— при отсутствии формальных претензий к деятельности работника руководитель структурного подразделения как бы обязан начислить каждому из своих подчиненных заранее известную сумму, то есть премия превращается в фиксированную доплату к должностному окладу, во многом теряя свой стимулирующий эффект;

— в условиях использования скользящего должностного оклада применение процедуры уменьшения размеров квартальной премии теряет экономический смысл, более того, нарушает одно из требований общей методологии управления — одно нарушение не должно наказываться дважды.

Рекомендуемый подход предполагает принципиально иную процедуру определения конкретных размеров рассматриваемой выплаты, «привязанную» к оценке результатов индивидуальной деятельности премируемых сотрудников. В этом случае ориентация на должностные оклады используется лишь при распределении между структурными подразделениями общей суммы квартальной премии, выделенной по банку в целом. Соответственно доля каждого из них будет пропорциональна удельному весу фактически использованного фонда основной оплаты труда в аналогичном суммарном показателе кредитной организации. Внутри же подразделения *общая сумма квартальной премии распределяется между конкретными сотрудниками решением его руководителя, исходя из его личной оценки индивидуальных результатов работы каждого из них.* При этом рекомендуется соблюдать несколько методических условий:

— размер премии самого руководителя определяется непосредственно дирекцией банка в лице самого президента или его заместителя, которому функционально подчинено данное подразделение;

— на специальном собрании трудового коллектива банка штатный психолог должен разъяснить сотрудникам, почему никому из них объективно невыгодно обсуждать с коллегами конкретные размеры фактически полученных премий;

— категорически не рекомендуется использовать при расчете квартальных премий методики, основанные на коэффициентах трудового участия, или их любые аналоги, так как коллективная форма организации труда не адаптируема к специфике банковской деятельности и не способна обеспечить какого-либо иного эффекта, кроме систематических конфликтов между сотрудниками подразделения;

— после утверждения выделенной подразделению суммы квартальной премии за расчетный период любое вмешательство со стороны руководства банка в процесс внутреннего распределения не допускается;

— при наличии в банке профессионального союза или каких-либо иных общественных организаций их участие в процедуре распределения квартальных премий, равно как и любых других дополнительных выплат, подсистемой не предусматривается.

Использование механизмов вознаграждения по итогам года

В рассматриваемой подсистеме это *единственная форма дополнительной оплаты труда, обеспечивающая в основном психологическую, а не экономическую мотивацию*. В отличие от квартальной премии данное вознаграждение выплачивается всему персоналу банка, включая его высшее руководство (для которого эти же функции, но уже не только психологического характера, выполняют рассмотренные выше бонусы). Исходя из имеющегося зарубежного опыта, эту разновидность дополнительной оплаты труда *следует декларировать как практическую реализацию принципа участия трудового коллектива в конечной прибыли банка*. С учетом данной рекомендации целесообразно использовать один из следующих подходов к распределению вознаграждения по итогам года между конкретными сотрудниками кредитной организации:

- общая сумма выделенной коллективу банка премии распределяется между группами должностей — кассиры, экономисты, начальники отдела и т.п. (а не между структурными подразделениями) пропорционально фактически начисленной основной оплате труда по каждой соответствующей группе за расчетный год;
- между сотрудниками одной должности выделенная данной группе сумма премии распределяется равными долями, что психологически подчеркивает коллективный характер задач, стоящих перед персоналом банка.

Раздел 9

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА

§1. Организация социальной поддержки

Социально-экономическая поддержка персонала является самостоятельной операционной подсистемой персонального менеджмента, стратегические цели которой связаны с двумя смежными операционными подсистемами — оплаты труда и психологической поддержки.

Первой целью рассматриваемой подсистемы является содействие формированию и поддержанию в трудовом коллективе банка корпоративного духа как одной из главных предпосылок эффективного управления персоналом. Это обеспечивается использованием лучшего, чем в других банках, пакета социальных льгот, подтверждающего в глазах сотрудников факт реализации работодателем требований доктрины развития человеческого капитала.

Второй целью выступает дополнительная поддержка подсистемы оплаты труда путем передачи в руки руководителей высшего и среднего звена дополнительного инструментария воздействия на сотрудников посредством механизма экономической мотивации — через соответствующие льготы индивидуального и группового характера. Здесь же реализуется и задача финансового характера — корректная оптимизация налоговых платежей банка, связанных с кадровым направлением деятельности.

Формирование подсистемы начинается с разработки общей концепции социально-экономической поддержки персонала, которую иногда определяют и как социальную политику банка. В рамках данного процесса руководству кредитной организации необходимо учитывать некоторые ограничения и рекомендации общего характера, вытекающие из специфики как банковской деятельности, так и особенностей переходного периода.

Во-первых, необходимо обеспечить реальность планирования тех или иных социальных мероприятий и особую осторожность при их декларации в трудовом коллективе. В отличие от большинства отечественных предприятий, на которых продолжают действовать профсоюзы, банки пока избавлены от необходимости заключения коллективных договоров, нарушение условий которых является основанием не только для трудовых конфликтов, но и судебного разбирательства. Тем не менее нереализованные обязательства социального характера могут существенно подорвать имидж администрации в глазах рядовых сотрудников банка и во всех случаях ухудшить психологический климат в его коллективе. Таким образом, даже наиболее благополучным кредитным организациям не рекомендуется в начале года широко декларировать намеченную программу социального развития коллектива, а ограничиться более скромным, но реально выполнимым перечнем локальных мероприятий. То же ограничение касается и процесса оформления индивидуального трудового контракта, в соответствующем разделе которого целесообразно указывать лишь минимально установленный действующим трудовым законодательством объем социальных гарантий. Это позволит администрации не только подстраховаться на случай внезапного ухудшения финансового положения, следовательно, возможностей по финансированию социальных программ, но и обеспечит необходимую степень свободы при практической реализации социальной политики.

Во-вторых, специфический трудовой менталитет россиян определяет целесообразность распространения на подсистему социальной поддержки тех же ограничений, что и на подсистему оплаты труда. Это предполагает недопустимость использования исключительно коллективных, то есть распространяемых на весь персонал, форм социальной поддержки. Более целесообразно изначально осуществлять четкую дифференциацию данных форм по:

- категориям персонала, несколько расширив их общую номенклатуру (например, высшее руководство, ведущие эксперты, руководители среднего звена, прочие менеджеры, исполнители, работники обслуживающих подразделений);
- структурным подразделениям банка с учетом фактически достигнутых ими результатов собственной деятельности за соответствующий период времени (в данном случае дополнительные социальные мероприятия (например, в форме оплаченного банком дополнительного отпуска) эффективно дополняют подсистему основной и дополнительной оплаты труда с позиции коллективно-го стимулирующего воздействия).

По той же причине следует соблюдать *принцип информационной закрытости в части любых социальных мероприятий индивидуального характера*, в то же время всячески рекламируя уже реализованные программы коллективной направленности.

Наконец, специфика кредитной сферы, в частности несколько лучшее финансовое положение в сравнении с другими отраслями, позволяет использовать более широкую номенклатуру направлений и конкретных форм социальной поддержки персонала.

Методы коллективной поддержки

Распространяются на весь персонал и *имеют в основном психологическую направленность*:

- оплачиваемый проезд на городском транспорте;
- дотируемое питание в столовой и буфетах банка;
- дотации на приобретение путевок и туров;
- льготы по потребительским ссудам на различные цели.

Методы групповой поддержки

Распространяются на коллективы конкретных структурных подразделений, которые администрация считает необходимым дополнительно поощрить за успешную работу:

- оплаченные банком краткосрочные туры;
- оплаченные банком абонементы на посещение спортивно-оздоровительных объектов (стадионы, бассейны и т.п.).

Методы индивидуальной поддержки

Распространяются на отдельные категории персонала и конкретных сотрудников банка:

компенсация затрат на содержание личного автомобиля при использовании его в служебных целях (фактически для поездок на работу);

- доплаты к командировочным расходам (на представительство);
- централизованно оплачиваемые страховки в частных пенсионных и медицинских фондах;
- компенсация коммунальных расходов;
- полное или частичное возмещение затрат на приобретение жилья (в том числе путем предоставления беспроцентных ссуд);
- возмещение затрат на обучение детей в платных образовательных учреждениях (гимназиях, лицеях, колледжах и вузах).

С учетом указанных выше рекомендаций и ограничений процедура формирования социальной политики современной кредитной организации должна осуществляться в несколько последовательных этапов:

/ **этап:** определение текущих и перспективных (на период до 3 лет) финансовых возможностей банка по реализации всех видов социальных программ. Финансовые службы на основании долгосрочных финансовых планов в рамках программ управления прибылью представляют руководству банка свои предложения по лимитам затрат социального характера с разбивкой по годам. После обсуждения с обязательным участием службы персонала указанные выше лимиты утверждаются руководителем банка и фиксируются в соответствующих финансовых документах. При изменении текущих финансовых возможностей плановые показатели подлежат оперативному пересмотру в ту или иную сторону.

// **этап:** уточнение перечня социальных программ и локальных мероприятий, в наибольшей степени отвечающих потребностям банка с позиции следующих базовых параметров:

- целевого назначения;
- стимулирующего воздействия;
- влияния на механизм налогообложения;
- ресурсоемкости.

/// **этап:** определение порядка практической реализации каждой позиции утвержденного перечня. Важность его заключается в том, что именно на данном этапе необходимо принимать решения стратегического характера, определяющие не только практику, но и саму идеологию подсистемы. В частности, это касается таких аспектов организации конкретных форм социально-экономической поддержки, как:

- индивидуальная или коллективная направленность;
- зависимость или независимость от достигнутых результатов;
- стабильность или изменяемость размеров социальных выплат.

IV этап: разработка и утверждение внутреннего регламента банка, закрепляющего установленные ранее номенклатуру и порядок социально-экономической поддержки персонала, а также конкретные процедуры их реализации. Ответственность за разработку и дальнейшую эксплуатацию документа возлагается на службу персонала. При использовании рекомендованной выше номенклатуры форм социальной поддержки, дифференцированной по категориям персонала, указанный документ должен иметь строго закрытый характер. Именно по этой причине *при наличии в банке профсоюза категорически не рекомендуется допускать его представителей к формированию или согласованию указанного документа.* Наименование самого документа (положение, инструкция и т.п.) не имеет принципиального значения, однако установленный статус должен обеспечивать ему директивный характер. При изменении внешних или внутренних условий деятельности конкретного банка в документ необходимо вносить оперативные изменения и дополнения.

§2. Цели, структура и основные требования к организации психологической поддержки

Специфика труда в банковском секторе экономики предъявляет дополнительные требования к состоянию психологического климата в трудовом коллективе организации в целом и внутри каждого из ее структурных подразделений. Это связано, в основном, с высокой вероятностью нервных перегрузок (стрессов) для большинства специалистов современного банка, особенно наиболее ценных для него кадров — руководителей и экспертов. При отсутствии надлежащей психологической поддержки указанный выше фактор негативно влияет на эффективность системы персонального менеджмента. В частности, возрастает вероятность:

- ухудшения качества банковских продуктов из-за ошибок персонала в результате стресса¹;

¹ По данным американских психологов, вероятность таких ошибок в сфере интеллектуальной деятельности увеличивается почти на 70%.

- увеличения текучести кадров вследствие перехода сотрудников банка на постоянную работу в сферы деятельности, менее подверженные таким перегрузкам;

- проявления различных форм нелояльности к работодателю, допустившему психологический стресс у сотрудника;

- трудовых и личностных конфликтов в коллективах банка.

В зарубежной практике персонального менеджмента вопросу обеспечения благоприятного для деятельности сотрудников психологического климата уделяется самое пристальное внимание. В частности, наличие в штате службы персонала фирмы (и тем более корпорации) профессионально подготовленного психолога является скорее нормой, чем исключением. Опыт США, ФРГ и особенно Японии с ее наиболее интенсивным характером труда убедительно доказал, что затраты на психологическую поддержку персонала относятся к числу не только необходимых, но и вполне окупаемых. Фирме значительно дешевле обходится создание нормальных условий для продуктивной деятельности имеющихся сотрудников, нежели компенсация дополнительных расходов на обучение и переподготовку вновь приходящих кадров, а тем более возмещение потерь от забастовок или иных трудовых конфликтов. Для финансовых структур данное направление персонального менеджмента считается особенно актуальным. По зарубежным источникам, средняя продолжительность жизни банковского менеджера на 8—10 лет меньше средней по стране и на 3-5 лет меньше средней у его коллег в других сферах национальной экономики. Подготовка же высококвалифицированного специалиста для коммерческого банка занимает не менее 8—12 лет с дальнейшей систематической переподготовкой в режиме повышения квалификации.

В отечественных условиях полномасштабное использование зарубежного опыта психологической поддержки персонала затруднено по причинам как экономического, так и организационного характера:

- в большинстве регионов страны сохраняется дефицит дипломированных психологов, специализированных в области трудовых отношений, а также консалтинговых центров «скорой психологической помощи»;

- ограниченные финансовые возможности большинства отечественных банков в сочетании с непониманием их руководством необходимости рассмотренных выше затрат.

Стратегической целью рассматриваемой подсистемы является формирование и поддержание в коллективе банка психологического климата, объективно благоприятствующего наиболее эффективному функционированию кадрового направления деятельности. Более конкретно **ее прикладные задачи** формулируются следующим образом:

- обеспечение всем категориям сотрудников банка наиболее комфортной психологической среды для исполнения должностных функций;
- предотвращение или оперативная ликвидация трудовых (между сотрудниками и администрацией) и личностных (между самими сотрудниками внутри структурных подразделений или руководителями различных подразделений) конфликтов;
- идеологическая обработка коллектива, нацеленная на формирование и поддержание корпоративного духа.

При формировании и последующей эксплуатации подсистемы необходимо учитывать следующие методические требования:

— индивидуальный характер разработки или «привязки» конкретных прикладных методов поддержки с учетом особенностей персонала конкретного банка и его финансовых возможностей по их практической реализации;

— постоянный контроль над промежуточными результатами эксплуатации подсистемы с оперативной корректировкой ее при выявлении любых отклонений от штатного режима;

— использование чисто административных управленческих решений лишь в случае окончательного подтверждения неэффективности иных методов воздействия;

— ориентация на вынужденное привлечение сторонних экспертов и консультантов лишь на первых этапах формирования и эксплуатации подсистемы с обязательной подготовкой за это время собственных кадров соответствующей специализации.

Эксплуатация подсистемы осуществляется силами нескольких управленческих инстанций. *Основная нагрузка ложится на руководителей структурных подразделений банка*, которые несут прямую ответственность за все аспекты их деятельности. Это определяет необходимость специального обучения как действующих, так и будущих менеджеров в рамках подсистемы управления резервом на выдвижение.

В современном банке к формированию и текущей эксплуатации подсистемы должны привлекаться *профессионалы в лице дипло-*

жированных психологов. Здесь возможно использование одного из трех стратегических подходов, которые рекомендуется закреплять в кадровой политике банка.

Первый подход, рекомендуемый для средних и крупных банков, предполагает использование услуг постоянного психолога, состоящего в штате службы персонала. Преимуществом первого варианта является лучшее знание штатным психологом ситуации в его банке, прежде всего скрытых факторов, оказывающих то или иное воздействие на состояние психологического климата. В частности, по результатам ранее проведенных обследований и текущего наблюдения за ситуацией он может достаточно точно оценить наиболее уязвимые места подсистемы, знает типовые для конкретного банка причины развития конфликтов в каждом из подразделений, а также, что особенно важно, их потенциальных виновников из числа конкретных сотрудников. Кроме того, штатный психолог объективно воспринимается в коллективе банка как коллега по работе, член команды, то есть вызывает большее доверие и имеет доступ к неформальным методам сбора информации, в том числе и в процессе внеслужебного общения. Наконец, по той же причине руководство банка может допустить его к информации значительно более закрытого характера, нежели приглашенного со стороны специалиста, что создает дополнительные предпосылки для выявления подлинных причин конкретных конфликтов.

Второй подход рекомендуется для небольших банков и предполагает отсутствие штатного психолога при регулярном использовании услуг специализированных консалтинговых центров. Выступающие в роли независимых экспертов сторонние специалисты могут иногда дать более объективную оценку сложившейся ситуации, так как не связаны личной заинтересованностью в благополучной картине на их участке работы. Кроме того, не следует исключать и такие факторы, как личные отношения, политическая конъюнктура (например, при смене высших руководителей банка), которые потенциально могут воздействовать на штатного психолога при подготовке им соответствующего заключения или рекомендаций.

Третий подход — комбинированный, в силу своей капиталоемкости доступный лишь высокорентабельным банкам, предполагает сочетание использования услуг штатного психолога и сторонних консалтинговых центров. Текущий мониторинг состояния психологического климата

в коллективе осуществляется в этом случае штатным психологом банка. Однако достаточно регулярно (как правило, с периодичностью в 1–2 года) банк приглашает специализированную консалтинговую фирму для проведения комплексного обследования. Наряду с привлеченными экспертами в этом обследовании принимает участие и штатный психолог банка.

Наконец, *в эксплуатации подсистемы может принимать участие и служба безопасности*, которая, используя собственные источники информации внутри банка, способна эффективно дополнить представленную психологами характеристику состояния психологического климата.

§3. Эксплуатация подсистемы психологической поддержки

Управление процессами формирования и коррекции психологического климата в трудовых коллективах является узкоспециализированным направлением персонального менеджмента, требующим обязательного участия профессионально подготовленных психологов. В настоящем подразделе рассматриваются лишь организационные, но не технические аспекты психологической поддержки, а также требования к ее конечным результатам (автор выступает в данном случае как постановщик управленческой задачи, но не методолог). Прежде всего процесс психологической поддержки следует дифференцировать на два направления (этапа):

- мониторинг динамики психологического климата в коллективе;
- коррекция его в желаемом направлении.

Мониторинг психологического климата

Основными прикладными задачами мониторинга выступают:

- оценка общего состояния психологического климата в коллективе банка в целом и его структурных подразделений;
- выявление негативно влияющих на него факторов.

Соответственно в системе управления результаты мониторинга должны рассматриваться в качестве исходной информации для принятия решений по стабилизации психологического климата путем полного устранения или хотя бы ослабления действия ухудшающих его факторов. В процессе мониторинга фактического состояния психологического климата в коллективе кредитной организации ис-

пользуется целая палитра специальных методов, которые можно условно дифференцировать на две категории:

— **прямые методы сбора аналитической информации** (анкетирование, индивидуальные и коллективные собеседования и т.п.), позволяющие получить исходные сведения из официальных источников;

— **косвенные методы сбора информации** (оценка статистических данных, беседы с руководителями структурных подразделений, коллегами из состава самой службы персонала, доклады службы безопасности и т.п.), позволяющие дополнить и уточнить ранее собранные материалы.

Общая номенклатура указанных выше методов, равно как и механизм их практического использования, определяется непосредственно задействованным аналитиком с учетом собственного опыта работы. Результатами мониторинга динамики психологического климата в коллективе банка должны выступать два блока данных — выводы и заключение.

Выводы по результатам мониторинга включают в себя два информационных массива. Первый из них содержит *обобщенные исходные данные чисто статистического характера*. Например, в рамках текущего мониторинга они могут быть представлены в виде двух сводных таблиц, отражающих:

— степень удовлетворенности сотрудников банка своими отношениями с работодателем, непосредственным руководством и коллегами по подразделению;

— разделение структурных подразделений банка на три условных категории по степени благополучия психологического климата в их трудовых коллективах («А» — благополучные, «Б» — с назревающими конфликтами, «В» — с развивающимися конфликтами).

Однако основным элементом данного блока является *информация о выявленных в процессе анализа причинах конфликтов* или неблагоприятного состояния психологического климата в целом. Практика показывает, что чаще всего такими причинами выступают:

— наличие потенциально конфликтных элементов в самой системе управления персоналом (при этом следует помнить, что некоторые подсистемы, например, управления резервом на выдвижение или оплаты труда, изначально потенциально конфликтны, остальные же могут стать таковыми из-за ошибок в их организации или некомпетентного управления);

— личностные данные конкретных руководителей (грубость, неуважение к подчиненным, приверженность принципу «разделяй и властвуй» и т.п.), а также их профессиональная некомпетентность в области психологии трудовых отношений, проявляющаяся в неумении погасить конфликт еще на стадии его зарождения;

— наличие в конкретных подразделениях так называемых профессиональных возмутителей спокойствия в лице сотрудников, в силу различных причин совершенно сознательно, обычно в скрытой форме провоцирующих возникновение или развитие конфликтов в своем коллективе.

Специалисты в области персонального менеджмента уже давно разделили таких «возмутителей» на две социальные группы:

- тип людей с искаженной под влиянием различных факторов психикой, позволяющей им комфортно чувствовать себя на рабочем месте лишь в условиях постоянной конфликтной ситуации, возникновение которой они осознанно, а иногда и бессознательно, провоцируют;
- тип людей с вполне стабильной по всем параметрам психикой, намеренно провоцирующих различного рода конфликты для достижения собственных прагматических целей карьерного характера.

Существуют и другие подходы к определению тех сотрудников фирмы, кто способен «взорвать» ее изнутри.

Заключение по результатам анализа содержит конкретные рекомендации по организации управления психологическим климатом в режиме поддержания его текущего (благополучного) состояния или коррекции. Эти рекомендации должны носить сугубо конкретный характер, четко определяя не только объект управляющего воздействия, но и применяемые к нему прикладные методы. При привлечении сторонних специализированных структур или экспертов именно рассматриваемое заключение должно выступать в роли основного результата их работы, критерия ее практической полезности для банка-заказчика.

Коррекция психологического климата в коллективе

Данный процесс, исходной информацией для которого служат результаты предварительного проведенного анализа, может осуществляться в двух режимах:

- оперативного управления в форме локальной коррекции при незначительных отклонениях объекта управления от штатного (нормального) состояния;
- комплексной коррекции подсистемы в целом при серьезных отклонениях от нормы или выявленной принципиальной неэффективности управления.

Непосредственное управление психологическим климатом в коллективах структурных подразделений банка осуществляют их руководители в соответствии с рекомендациями и под общим контролем со стороны службы персонала в лице штатного психолога (при необходимости с привлечением сторонних экспертов или специализированных структур).

При этом могут использоваться различные **методы управляющего воздействия**, которые условно дифференцируются на три группы.

Методы чисто психологического характера, выбор общей номенклатуры, конкретного сочетания, а также процедура непосредственного применения которых находятся в прямой компетенции психолога. К числу наиболее распространенных и подробно описанных в специальной литературе методов по данной группе можно отнести:

- лекции и семинары;
- психотехнические сеансы;
- тренинги и деловые игры (в том числе ролевые);
- индивидуальную психологическую диагностику;
- фокусированную психологическую помощь.

Методы административного характера — практическая реализация которых находится в исключительной компетенции администрации банка, но подготовка осуществляется с учетом рекомендаций психолога. К ним относятся:

- расформирование структурных подразделений;
- увольнение «профессиональных возмутителей спокойствия»;
- дополнительное обучение руководителей подразделений;
- перевод ценного для банка сотрудника в другое подразделение и т.п.

Методы моральной мотивации в сочетании с элементами подсистемы социально-экономического характера способны оказывать реальное позитивное воздействие на состояние психологического климата в коллективе, например:

- организация совместного отдыха;
- проведение культурно-массовых мероприятий и т.п.

Для обеспечения должной эффективности этой группы методов рекомендуется использовать специальный внутренний регламент — «Положение о моральной мотивации персонала», типовая форма которого приведена в Приложении 10.

Реализация указанных методов может осуществляться на коллективной или индивидуальной основе, что зависит как от специфики применяемого прикладного метода, так и от текущей ситуации в соответствующем подразделении банка. При этом следует учитывать, что преимущество и одновременно недостаток методов коллективного воздействия заключается в том, что в их практическую реализацию неизбежно вовлекаются и сами члены коллектива. С одной стороны, это усиливает силу их управляющего воздействия, но при недостаточном уровне компетенции соответствующих специалистов (психолога как разработчика и руководителя структурного подразделения как пользователя) способно радикально ухудшить корректируемую ситуацию, вместо того чтобы исправить ее. Например, организация «вечера примирения» для коллектива структурного подразделения будет эффективна лишь в условиях зарождающегося конфликта. При ошибочной оценке психологом степени его «запущенности» очень велика вероятность, что конфликт перейдет в открытую форму непосредственно в процессе проведения указанного мероприятия.

Наконец, для объективной оценки практической эффективности рассматриваемой подсистемы целесообразно изначально заложить в нее соответствующие критерии, которыми могут пользоваться руководители банка и его структурных подразделений. Указанные критерии должны отражать не только текущее состояние психологического климата в коллективе, но и его динамику (например, показатель изменения общего числа трудовых конфликтов за достаточно продолжительный период времени). Результаты подобной оценки, помимо прямого назначения, могут использоваться и для определения размеров премии психолога банка за соответствующий временной период. Это обеспечит прямое стимулирующее воздействие на его профессиональную деятельность, следовательно, и на эффективность психологической поддержки в целом.

Раздел Ю

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА

§ 1. Взаимосвязь управления безопасностью и персоналом в системе банковского менеджмента

В комплексной системе управления современным банком проблемы кадрового направления и обеспечения собственной безопасности тесно связаны между собой. С одной стороны, персонал необходимо рассматривать как самостоятельный объект защиты от различных угроз, таких, как:

- прямое переманивание конкурентами ведущих руководителей и специалистов банка;
- вербовка сотрудников банка конкурирующими и криминальными структурами, в отдельных случаях — правоохранительными органами;
- шантаж или прямые угрозы в адрес конкретных сотрудников с целью склонения их к совершению различных должностных нарушений;
- покушения на сотрудников (прежде всего высших руководителей банка) и членов их семей.

С другой стороны, персонал может сам выступать в роли субъекта многочисленных угроз безопасности банка, реализуемых в форме:

- разглашения конфиденциальных сведений сотрудниками банка (умышленного — как форма коррупции или прямого саботажа и неумышленного — вследствие низкой ответственности сотрудников);

- саботажа (например, в форме сознательного уничтожения или искажения компьютерных баз данных);
- прямого хищения денежных средств;
- хищения денежных средств с использованием компьютерных технологий;
- коррупции банковских служащих (например, в форме предоставления за взятку кредита и, как следствие, последующих потерь от нарушения условий кредитного договора);
- участия банковских служащих в покушениях на безопасность банка со стороны внешних источников (например, в форме содействия ограблению со стороны одного из инкассаторов).

В отечественных условиях вероятность реализации всех указанных выше угроз более вероятна, нежели в странах с развитой рыночной экономикой, вследствие большей степени криминогенности банковского дела и специфической трудовой ментальности россиян. Это определяет необходимость большего внимания со стороны высшего руководства банка к проблеме взаимной поддержки рассматриваемых систем управления.

§2. Защита персонала банка от возможных угроз

Сначала следует составить перечень категорий сотрудников банка как объектов защиты (ранжированный по степени приоритетности):

- высшее руководство банка (президент и его первые заместители);
- главные специалисты и эксперты банка по конкретным направлениям деятельности (финансы, маркетинг, компьютерные технологии и т.п.);
- сотрудники, занимающие рабочие места, предполагающие доступ к особо конфиденциальным сведениям (стратегическим планам развития, обслуживанию элитных клиентов, организации систем безопасности и т.п.);
- прочие сотрудники банка.

Защита первых трех категорий сотрудников осуществляется службой безопасности в постоянном режиме (с различной степенью интенсивности), последней категории — лишь при возникновении в их адрес реальных угроз. Непосредственная организация защиты банковских служащих, как и других объектов, предполагает использование двух групп методов — профилактических и пресекающих.

Защита от переманивания сотрудников конкурентами

Реально может быть обеспечена лишь путем справедливого отношения к ним со стороны работодателя. Эта проблема является предметом изучения в рамках других разделов настоящей книги. Здесь констатируется лишь главное методическое требование к ее решению — удовлетворенность сотрудника своим работодателем определяется не только уровнем оплаты труда, но и тремя сопутствующими факторами:

- удовлетворенностью текущим служебным положением и уверенностью в возможности дальнейшего карьерного роста;
- наличием эффективной социальной и психологической поддержки;
- корректным отношением со стороны руководства.

Защита от вербовки сотрудников

Осуществляется службой безопасности по двум направлениям. Первым из них является целевое обучение, организация которого будет специально рассматриваться ниже. Второе направление предполагает необходимость решения нескольких прикладных задач.

1. Служба безопасности должна определить перечень рабочих мест, в отношении которых вербовка наиболее вероятна. В данном случае целесообразно отталкиваться от перечня потенциальных субъектов данной угрозы. В частности, объектами вербовки со стороны фискальных и правоохранительных органов государства будут являться сотрудники бухгалтерии, через которых проходят расчеты налоговых платежей и сведения по движению финансовых потоков банка. В отделе расчетно-кассовых операций подобная угроза возникает по рабочим местам, через которые проходит обслуживание клиентов, потенциально интересны для указанных выше государственных органов. Объектами вербовки со стороны конкурентов с высокой степенью вероятности будут являться специалисты отдела маркетинга, отвечающие за перспективные программы развития на рынке и внедрение новых технологий обслуживания клиентов, а также помощники первых руководителей (референты, личные секретари). Наконец, объектами вербовки со стороны криминальных структур приоритетно могут выступать сотрудники, имеющие доступ к информации, составляющей банковскую тайну (финансовое состояние клиентов из числа Юридических

и физических лиц), а также связанные с транспортировкой, хранением и охраной наличных денежных средств.

2. Следующей задачей службы безопасности является **организация специальной проверки сотрудников, занимающих указанные выше рабочие места**. Подобная проверка осуществляется силами службы безопасности и службы персонала. Специалистами этих служб изучаются индивидуальные досье сотрудников, проводятся личные беседы (в том числе с участием психолога), при необходимости собираются дополнительные сведения. Объектами изучения являются: имущественное положение сотрудников, их личностные качества, отношения с руководством и коллегами по работе. По результатам проверки проводится группировка объектов потенциальной угрозы на три условных категории.

К первой категории риска относят банковских служащих, которые очевидно уязвимы по отношению к возможной вербовке. Подобную оценку могут определить, например, следующие факторы:

- наличие постоянных связей (контактов) с работниками структур, представляющих соответствующую угрозу для банка;
- неудовлетворенность отношениями с руководителем, коллегами;
- открытое недовольство должностным и материальным положением;
- личностные качества, определяющие потенциальную нелояльность работодателю (тщеславие, меркантилизм, доверчивость и т.п.).

В отношении данной категории наиболее эффективными методами профилактики являются увольнение или перевод на должность, не представляющую интереса для субъекта вербовки.

Ко второй категории риска относят сотрудников, чьи личностные качества, имущественное положение или зависимость от работодателя делают их практически неуязвимыми для вербовки. Следует признать, что это самая многочисленная категория персонала, особенно для России, где еще не сформировались ни династии банковских служащих, ни определенный трудовой менталитет. В отношении данной группы единственным методом профилактики является короткая беседа о гипотетической возможности вербовки. При этом проводящий беседу сотрудник обязан неоднократно подчеркнуть, что единственной ее целью является разъяснение правил поведения в такой ситуации, обеспечивающее личную безопасность исключительно ценного для банка служащего

(лояльность которого работодателю сомнений не вызывает). В дальнейшем служба безопасности проводит лишь периодический контроль: сохранили ли данные сотрудники качества, позволившие отнести их к рассматриваемой категории.

Третьей и наиболее многочисленной группой являются все остальные сотрудники, информация о которых не позволяет отнести их к первым двум категориям. В отношении их служба безопасности использует такой профилактический метод, как специальное обучение, входящее в общую программу подготовки персонала, а также контролирует их лояльность специальными методами.

Защита от шантажа и угроз в адрес сотрудников банка

По методике своей организации во многом совпадает с предыдущим направлением. Начиная с XIX века, когда в большинстве стран окончательно сформировалась система специальных служб, профессионалам известно общее правило: «Шантажировать можно того, кто сам напрашивается на шантаж». На практике это означает, что *жертвами шантажа за редким исключением становятся те сотрудники банка, которые своим поведением уже скомпрометировали себя перед работодателем и вынуждены любым путем скрывать это*. Поэтому субъекты потенциальных угроз при их подготовке концентрируют свои усилия на поиске сотрудников, которые либо уже допустили соответствующие нарушения, либо теоретически способны на это. В первом случае они стараются получить компрометирующие материалы о том или ином сотруднике, во втором — искусственно создать компрометирующую ситуацию, которая в дальнейшем станет предметом шантажа.

В современных условиях **основными предметами шантажа в адрес сотрудников банка** являются (в ранжированном виде):

- уже допущенные сотрудниками нарушения доверия работодателя (хищения, коррупция, разглашение информации и т.п.);
- факты и обстоятельства, способные скомпрометировать в глазах работодателя личностные или профессиональные качества сотрудника (образ жизни, хронические заболевания, постоянные контакты и т.п.);
- факты и обстоятельства, способные стать причиной претензий к сотруднику со стороны правоохранительных органов (административные или уголовные правонарушения) или налоговых служб;

- факты и обстоятельства, способные стать причиной угроз благополучию личной жизни сотрудника (с учетом изменившихся морально-этических норм в современных условиях это наименее вероятно).

Наряду с традиционными методами служб безопасности и персонала банка по контролю над общей лояльностью сотрудников **основным методом профилактики** подобных угроз является разъяснение им:

- техники шантажа как одного из инструментов угроз безопасности;
- типовых ситуаций, при которых шантаж может стать возможным;
- правил поведения в случае шантажа (при этом четко излагается основной тезис: *«Если объект шантажа, ранее нарушивший доверие работодателя, немедленно ставит об этом в известность службу безопасности, то он либо полностью освобождается от ответственности, либо несет ее в минимально возможном объеме»*).

После того как факт шантажа установлен, служба безопасности банка может в зависимости от общей стратегии своей деятельности использовать **различные методы пресечения**:

- самостоятельно или через шантажируемого сотрудника довести до субъекта угрозы информацию о ее выявлении (наиболее простой метод, рекомендуемый для банков со стратегией пассивной защиты);
- в случае выявления факта шантажа без участия его объекта либо сразу уволить шантажируемого сотрудника, либо «втемную» использовать его как источник дезинформации субъекта угрозы (вариант, рекомендуемый для банков, проводящих стратегию адекватного ответа);
- использовать добровольно признавшегося сотрудника в качестве источника дезинформации субъекта угрозы (вариант, требующий дополнительных гарантий личной безопасности сотруднику).

В отличие от шантажа **прямые угрозы в адрес сотрудников банка** чаще всего не связаны с негативными моментами в их профессиональной деятельности или личной жизни. *Основным критерием выбора объекта угроз является должностное положение сотрудника и возможности, которые из него вытекают.* Лишь в случае, когда целям субъекту угрозы могут способствовать одновременно несколько банковских служащих, на его выбор могут влиять их личные качества, например нерешительность, боязнь любых открытых конфликтов, любовь к семье и т.п.

Субъектами подобных угроз чаще всего выступают:

- криминальные структуры (в основном из категории «молодых группировок», обычно не представляющие серьезной опасности для банка из-за их ограниченных возможностей);
- собственные сотрудники банка, заинтересованные в сокрытии информации о допущенных нарушениях (обычно либо прямые руководители объекта угрозы, либо начальники инспектируемых подразделений).

Основным методом профилактики является разъяснение сотрудникам банка необходимости немедленного информирования службы безопасности о факте угрозы, высказанной в любой форме. При этом до сведения обучаемого доводятся:

- полная бесперспективность для субъекта практической реализации угрозы, если о ней уже стало известно работодателю;
- возможности службы безопасности по защите от подобных угроз;

— возможность получения объектом угроз, оперативно оповестившим службу безопасности, специальных премиальных выплат или социальных льгот (естественно, при подтверждении реальности угрозы).

Для подтверждения факта угроз служба безопасности может использовать разнообразные технические средства и оперативные мероприятия, в рамках, регламентированных действующим законодательством. **Пресечение дальнейших угроз** осуществляется различными методами, в зависимости от избранной стратегии обеспечения безопасности:

- увольнение или иные санкции к своему сотруднику, допустившему угрозы в адрес подчиненного или ревизора;
- оповещение правоохранительных органов;
- решение проблемы с внешним для банка субъектом угрозы иными, не противоречащими закону методами.

Защита от покушений на сотрудников банка

В современных отечественных условиях вероятность реализации подобных угроз существенно выше, нежели в странах с развитой рыночной экономикой. С начала 90-х годов жертвами покушений стали более полутора тысяч высших должностных лиц самых различных по размерам и территориальному расположению банков. Это объясняется не только общей криминогенностью российской экономики и характерной для отечественных преступных группировок

ориентацией на силовые методы. По мнению специалистов как правоохранительных органов, так и экспертов в области безопасности предпринимательской деятельности, **основными (в порядке убывающей вероятности) причинами физического устранения банкиров являются:**

- участие банка в борьбе за раздел или последующий передел государственной собственности (например, за контрольный пакет акций нефтяной компании, горно-обогачительного комбината, крупного отеля), осуществляемой с использованием нелегитимных методов;
- невыполнение обязательств, принятых в рамках прямого сотрудничества банка с «теневой» экономикой и организованной преступностью («отмывание» денег и перевод их за рубеж, операции с «черным налом»);
- борьба за контроль над конкретным банком между двумя преступными группировками, если его руководство занимает сторону одной из них;
- невыполнение принятых на себя обязательств в отношении крупных клиентов и партнеров (было характерно для первой половины 90-х гг.).

Дополнительной отраслевой спецификой организации защиты от рассматриваемых здесь угроз являются повышенные требования к профессионализму соответствующих сотрудников службы безопасности. Им следует учитывать, что к организации покушений против руководителей банков заказчики привлекают исключительно профессиональных киллеров, в нашей стране часто подготовленных еще государственными спецслужбами. Практика показывает, что чаще всего службе безопасности не удастся пресечь покушение. Поэтому *главным требованием к организации защиты от рассматриваемых угроз является их профилактика*, то есть создание ситуации, при которой заказ на покушение не поступит вообще или будет отозван самим заказчиком.

Защита персонала банка от покушений осуществляется службой безопасности по нескольким направлениям и соответственно включает большое количество организационно-технических процедур и мероприятий. С учетом изложенного выше требования основным направлением является профилактика угроз в режиме «раннего предупреждения». Этой работой занимаются сотрудники информационно-аналитического отдела, чьей обязанностью является выявление потенциальных заказчиков покушения, конкретных объектов угроз и, по возможности, технических деталей (формы покушения, сроков,

исполнителя). При успешном решении этой задачи у банка появится возможность выбора между несколькими вариантами поведения:

- решение проблемы путем ликвидации самой причины готовящегося покушения (урегулирование конфликтной ситуации в процессе переговоров, реализация принятых обязательств и т.п.);

- решение проблемы путем использования угроз адекватного воздействия на самого заказчика;

- усиление защиты объекта покушения до уровня, делающего угрозу практически нереализуемой (что трудно осуществимо с чисто технической точки зрения);

- обращение за помощью к правоохранительным органам (наименее эффективное решение, целесообразное лишь для банков, реализующих стратегию пассивной защиты).

Другим методом профилактического характера является *изучение службой безопасности статистики подобных угроз с последующей подготовкой специального аналитического доклада для высшего руководства банка*. В докладе наряду с обобщенным фактологическим материалом должны быть в ранжированном виде перечислены действия банка, которые могут стать причинами покушений на его руководство. Эта рекомендация особенно актуальна для вновь создаваемых кредитных организаций, руководство которых может не до конца представлять возможные последствия тех или иных действий. В рамках использования данного метода целесообразно также привлечение руководителя службы безопасности к экспертизе крупных контрактов или коммерческих программ, намеченных к реализации. От него требуется выявить вероятность сопутствующих ей угроз и доложить о них руководству.

Наконец, традиционным методом профилактики является *обучение объектов потенциальных угроз в лице высших руководителей и членов их семей основным правилам личной безопасности*. Оно осуществляется по двум направлениям. Первое связано с поведением объектов защиты во время сопровождения их сотрудниками службы безопасности (т.е. личными телохранителями). Главная цель обучения — формирование у объекта рефлекса моментального и безоговорочного подчинения любому требованию телохранителя. Следует учитывать, что в случае реальной угрозы покушения у его объекта есть в лучшем случае несколько секунд для эффективного реагирования (например, уход с линии огня, выход из помещения и т.п.). Поэтому любые пререкания с сотрудником личной охраны, выяснение причин поступившей от него команды или промедление с ее исполнением может стоить объекту жизни. Вто-

рое направление имеет своей целью обучение объектов потенциальных покушений правилам поведения в отсутствие личной охраны. В настоящей книге они не рассматриваются, поскольку уже сформулированы в специальных инструкциях и методиках, хорошо знакомых профессионалам служб безопасности.

Непосредственная организация защиты объектов угроз от покушений реализуется специальным подразделением отдела физической защиты. В зависимости от избранного стратегического приоритета комплектации службы оно может формироваться как из ее штатных сотрудников, так и из специалистов частных охранных агентств. Организация профессиональной подготовки и дальнейшего поддержания квалификационного уровня телохранителей является предметом специальных учебных курсов. Ниже формулируются лишь наиболее важные рекомендации к организации деятельности группы личной защиты:

- при комплектации группы штатными сотрудниками банка предпочтение следует отдавать профессиональным телохранителям, получившим специальную подготовку в государственных или частных структурах (но не бывшим спортсменам или офицерам специальных войск, поскольку методика их обучения имела принципиально иные задачи);
- в составе группы целесообразно выделять контингент постоянных личных телохранителей ограниченного числа высших руководителей банка и дежурных телохранителей для разовой охраны других его специалистов (например, на время их служебной командировки);
- в процессе периодического мониторинга уровня профессиональной подготовки телохранителя необходимо обращать внимание на его психологическое состояние, при необходимости обеспечивая соответствующую коррекцию;
- штатные телохранители банка подлежат обязательному личному страхованию за счет работодателя (для сотрудников частных агентств это входит в стоимость контракта), при этом экономия недопустима.

§3. Обучение персонала банка правилам обеспечения безопасности работодателя

Многовековой опыт функционирования коммерческих банков показывает, что необходимым участником защиты от возможных угроз является собственный персонал. Это определяет актуаль-

ность специальной подготовки банковских служащих, которая должна рассматриваться в качестве одного из важнейших профилактических методов. Следует учитывать, что в силу действия психологических факторов в глазах сотрудников эта подготовка, в отличие от профессионального обучения и повышения квалификации, всегда будет носить вторичный по значимости характер. Для большинства же высококвалифицированных специалистов, особенно руководителей среднего и высшего звена, она чаще всего будет вызывать плохо скрываемое раздражение (по крайней мере до момента первого серьезного столкновения с реальными угрозами).

Общими методическими требованиями к организации такой подготовки являются:

- распространение подготовки на все категории персонала банка с дифференциацией ее форм и методов по категориям обучаемых;
- непрерывность подготовки, что обеспечивается регулярным проведением специальных профилактических бесед или разбором уже состоявшихся угроз в адрес банка;
- привлечение к подготовке не только специалистов службы безопасности, но и руководителей структурных подразделений банка, обычно имеющих в глазах своих подчиненных большой авторитет;
- использование в процессе обучения наряду с теоретическими материалами практических примеров из деятельности как своего, так и сторонних банков;
- использование методов обучения, способных вызвать интерес обучаемых к самому процессу подготовки (например, ролевые игры, видеозаписи, демонстрация технических средств защиты и т.п.).

Организация подготовки вновь нанятых сотрудников банка

Это подготовка является необходимым элементом первичного обучения и адаптации зачисленного в штат персонала. Она дифференцирована по двум категориям сотрудников — молодых специалистов и банковских служащих, уже имеющих опыт практической работы в других кредитных организациях.

Для первой категории рассматриваемая подготовка особенно актуальна, поскольку молодые сотрудники в лучшем случае имеют лишь чисто теоретическое представление о безопасности банков-

ской деятельности¹. Кроме того, в силу своего возраста они более легкомысленны, амбициозны, следовательно, особо уязвимы к различным методам воздействия со стороны потенциальных субъектов угроз. Обучение данной категории сотрудников осуществляется в несколько этапов.

На **первом этапе** занятия проводятся со всеми нанятыми молодыми специалистами в форме беседы-инструктажа². Практическая их организация возлагается на службу безопасности банка, специалист которой должен разъяснить обучаемым:

- общие понятия и направления обеспечения безопасности предпринимательской деятельности;
- отраслевую специфику обеспечения безопасности в банках;
- дополнительные требования со стороны конкретного банка.

Здесь определяются две связанные друг с другом цели. Во-первых, обучаемые должны осознать необходимость строгого соблюдения установленных правил обеспечения безопасности работодателя. Во-вторых, и это является более сложной задачей, обучаемых необходимо убедить в целесообразности сотрудничества со службой безопасности как залога их собственного благополучия.

Практика показывает, что большинство сотрудников любой российской организации крайне неохотно идут на подобное сотрудничество, считая аморальным информирование службы безопасности о соответствующих нарушениях со стороны коллег по работе. Именно поэтому молодым работникам банка следует в предельно доходчивой форме объяснить возможные последствия этих нарушений для них лично.

Например, сотрудником службы безопасности может быть рассмотрена ситуация по следующей упрощенной схеме. Нелояльный сотрудник передает конкуренту конфиденциальную информацию. Его коллега случайно узнает об этом, но из соображений ложной солидарности скрывает данный факт. Через какое-то время виновный сотрудник увольняется из банка и переходит на работу к конкуренту, улучшая при этом свое должностное и финансовое положение. Разглашение информации приводит к ухудшению конкурентных позиций работодателя на соответствующем рынке, следствием которого является вынужденное сокращение штата профильного

¹ До настоящего времени в программах даже ведущих финансовых вузов проблемам обеспечения банковской безопасности уделяется недостаточное внимание.

² Наем обычно осуществляется работодателями в рамках ежегодной «кампании» в течение ограниченного периода после завершения очередного учебного года (июнь—август).

подразделения. Обычно группой попадающих под сокращение сотрудников в современных условиях являются именно молодые специалисты. В результате проявивший «солидарность» сотрудник теряет работу со всеми вытекающими для него последствиями.

На этом этапе новому сотруднику вручают специальную памятку, которая, выступая элементом внутреннего нормативно-методического обеспечения системы, содержит:

- общие правила обеспечения безопасности банка;
- ответственность сотрудника за соблюдение установленных правил;
- перечень полномочий службы безопасности по контролю и прямому функциональному руководству соответствующим направлением деятельности банковского персонала;
- рекомендации по предотвращению ситуаций, способных сделать работника банка объектом вербовки и шантажа;
- рекомендации по поведению в случае попытки вербовки и шантажа.

На *втором этапе* первичного обучения занятия с молодыми специалистами проводят их непосредственные руководители в структурных подразделениях банка. Их задачей является доведение до обучаемых правил обеспечения безопасности на конкретных рабочих местах. Прежде всего обучение касается правил работы с конфиденциальной информацией, включая закрытые базы данных. По некоторым рабочим местам обучение включает изучение особых правил работы с соответствующими клиентами банка, дополнительных элементов технологий проведения финансовых операций.

Первичная подготовка сотрудников, уже имеющих опыт работы в банковском секторе экономики, проводится по сокращенной программе и осуществляется на рабочих местах, включая изучение лишь специфических правил обеспечения безопасности в рамках исполняемых служебных обязанностей. Для работников категорий «руководители» и «эксперты» подготовку завершает оформление допуска к конфиденциальной информации различной степени секретности.

Организация последующей подготовки сотрудников банка

В соответствии с методическим требованием непрерывности обучения подготовка сотрудников банка по рассматриваемому направлению деятельности осуществляется службой безопасности в двух формах.

Регулярная профилактическая работа с персоналом банка проводится дифференцированно по категориям персонала. **Для высшего руководства** она имеет форму специального обзора, ежемесячно представляемого за подписью вице-президента по безопасности. Обзор освещает динамику ситуации по рассматриваемому направлению в конкретном банке и включает в себя:

- фактологический материал — состоявшиеся и предотвращенные угрозы безопасности банка, потери от них, непосредственные виновники или причины, принятые меры и т.п.;

- ранжированный перечень реальных угроз безопасности банка в текущий момент и рекомендации по их профилактике;

- обзор ситуации по анализируемому направлению на региональном или общенациональном рынке банковских услуг (с особым выделением ситуации у главных конкурентов).

Для руководителей самостоятельных структурных подразделений банка ежеквартально проводятся специальные встречи с вице-президентом по безопасности. **Для остального персонала** служба безопасности проводит специальный инструктаж непосредственно в соответствующих структурных подразделениях (также ежеквартально). При этом рекомендуется основное внимание уделять не уже известным сотрудникам правилам безопасности, а разбору выявленных нарушений. В этих же целях служба безопасности может готовить и размещать на общедоступном сайте локальной сети банка регулярно обновляемый бюллетень с соответствующей информацией. Наконец, при выявлении серьезного нарушения правил обеспечения безопасности (разглашение информации, коррупция, саботаж) в конкретном подразделении обязателен разбор его на общем собрании сотрудников с участием представителей служб безопасности и персонала.

§4. Организация контроля над соблюдением персоналом правил обеспечения безопасности и его лояльностью

Контроль по рассматриваемому направлению осуществляется службой безопасности банка. В зависимости от ее организационной структуры им могут заниматься либо уполномоченные сотрудники специализированных подразделений (отдела информационной безопасности, физической защиты и т.п.), либо инспектора специального подразделения контроля внутреннего режима. **Основными задачами контроля выступают:**

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

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

Профилактический контроль над соблюдением правил обеспечения безопасности в трудовых коллективах банка

Проводится с использованием различных методов и процедур, в частности:

— плановых и внезапных проверок, в процессе которых служба безопасности проверяет соблюдение в структурных подразделениях правил работы с конфиденциальной информацией, хранения денежных и иных ценностей, а также работоспособность технических средств защиты;

— мониторинга ситуации с использованием специальных технических средств наблюдения (например, видеокамер, первоначально установленных в качестве технических средств защиты имущества и персонала);

— мониторинга ситуации силами нештатных информаторов службы безопасности из числа сотрудников соответствующих подразделений банка (подобная практика широко используется службами безопасности предприятий и органов государственного управления, хотя обычно и не рекомендуется в открытых учебных и методических материалах).

По результатам оперативного контроля служба безопасности готовит специальные отчеты для президента банка, информационные записки на имя руководителей его структурных подразделений. При необходимости она организует проведение специальных совещаний у руководства, собраний в трудовых коллективах подразделений, готовит проекты приказов о поощрениях или взысканиях.

Контроль личной лояльности персонала

Осуществляется службой безопасности в отношении сотрудников:

- занимающих ключевые рабочие места (кроме должности президента), обеспечивающие доступ к особо конфиденциальной ин-

- формации или возможность принимать решения стратегического характера;
- привлечших внимание службы безопасности своим поведением или иными фактами, ставящими под сомнение их лояльность.

Обязательным условием организации такого контроля является соблюдение требований действующего законодательства, прежде всего Закона РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ», а также конституционных гарантий неприкосновенности прав граждан.

В зависимости от цели и используемых методов контроля могут быть выявлены **прямые нарушения в деятельности сотрудника**, являющиеся основанием для передачи соответствующего иска в судебные или заявления в правоохранительные органы, увольнения, иных форм дисциплинарных взысканий. К числу подобных нарушений относятся подтвержденные соответствующими документами или иными материалами факты:

- проникновения в закрытые компьютерные базы данных и операционные системы с целью их копирования или проведения несанкционированных операций по счетам;
- любых попыток хищения денежных средств или иных ценностей;
- коррупции в форме получения взяток от клиентов или партнеров;
- успешной вербовки сотрудника субъектами потенциальных угроз;
- склонения подчиненных к нарушению доверия работодателя;
- нарушения правил внутренней безопасности банка, в том числе и не приведших к реализации соответствующих угроз.

Кроме того, по результатам персонифицированного контроля служба безопасности может выявить **факторы, определяющие сомнения в потенциальной лояльности сотрудника**, например:

- необъяснимое объективными причинами внезапное улучшение материального положения сотрудника или его родственников;
- не вызванные служебной необходимостью контакты с представителями субъектов потенциальных угроз (конкурирующих банков, криминальных структур, налоговой полиции и т.п.);
- изменение образа жизни сотрудника или появление привычек и личностных качеств, делающих его уязвимым для вербовки и шантажа;

— зафиксированные регулярные высказывания недовольства работодателем, служебным положением, доходами и т.п.

В этом случае в зависимости от занимаемого сотрудником служебного положения, профессиональных качеств, отзывов руководителя к нему могут быть применены разнообразные **методы воздействия**. По отношению к малоценным для банка работникам рекомендуется невозобновление трудового контракта после истечения его срока, а до этого момента постоянный контроль над их поведением. В остальных случаях с сотрудником должна быть проведена индивидуальная профилактическая работа силами непосредственного руководителя, психолога службы персонала или специалиста службы безопасности.

Результаты персонифицированного контроля должны отражаться в системе специального учета самой службы безопасности и в индивидуальном досье сотрудника.

Выявление уже реализованных угроз безопасности банка с участием его собственного персонала

Может осуществляться силами штатных специалистов службы безопасности, приглашенных сотрудников частных охранных структур, государственных правоохранительных органов. При этом используются разнообразные оперативно-следственные мероприятия, не являющиеся предметом изучения в рамках настоящего курса. Ниже формулируются **общие методические правила и ограничения**, которые необходимо соблюдать при проведении этой работы:

- при проведении расследования без привлечения государственных правоохранительных органов обязательным условием является соблюдение требований действующего законодательства, прежде всего Закона РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ»;
- главной организационной предпосылкой эффективной работы по расследованию фактов нелояльности собственного персонала является наличие механизма персонифицированного контроля и учета;
- при наличии такой возможности — использование материалов и результатов подобных расследований для последующего обучения сотрудников.

Раздел 1 1

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

§ 1 . Общие принципы и подходы к организации процесса оптимизации системы

Любой реально действующий на рынке банк представляет собою сложный хозяйственный организм с присущей только ему индивидуальной спецификой в части управленческих взаимосвязей и применяемых методов управления. *Попытка одномоментного преобразования системы управления из исторически сложившегося состояния в желаемое возможна лишь при условии полной остановки процесса основной деятельности на весь период реорганизации* (что и делается, например, на промышленном предприятии при комплексной модернизации производства). Однако даже самый авторитетный банк не может позволить себе добровольного, пусть и краткосрочного, ухода с рынка. Поэтому методология рассматриваемого процесса не допускает радикальных одномоментных изменений ключевых элементов системы, способных нарушить процесс основной деятельности кредитной организации. Это вынуждает разработчиков использовать различные промежуточные варианты.

Задачу разработчиков новой системы управления персоналом дополнительно осложняет необходимость учета сформировавшихся личностных отношений в рамках реорганизуемой системы, например дружеские связи, в отдельных случаях родственные или иные неформальные отношения. С теоретической точки зрения они не

только могут, но в принципе и должны полностью игнорироваться на всех стадиях разработки тех или иных управленческих процедур. На практике попытка абстрагироваться от личностных отношений в лучшем случае отодвинет сроки завершения процесса оптимизации системы, в худшем — просто сорвет его.

На процесс оптимизации оказывают влияние и иные факторы внутреннего характера, прежде всего уровень профессиональной компетентности двух категорий пользователей — собственно сотрудников службы персонала и руководителей структурных подразделений банка. Первый фактор определяет саму возможность внедрения новых элементов и операционных подсистем управления, второй — их конечную эффективность. Зарубежная практика (в частности, опыт приватизации государственных банков Восточной Германии) предполагает необходимость первоочередного обучения именно этих категорий персонала в процессе любых изменений в рамках рассматриваемого направления деятельности банка.

Не менее важно учитывать и *внешние факторы, особенно территориальное положение банка.* В частности, практику оптимизации системы персонального менеджмента в банках, удаленных от исторически сложившихся финансовых центров России, существенно усложняют неразвитая инфраструктура рынка труда, а также региональная немобильность трудовых ресурсов.

Наконец, *конечная эффективность оптимизации системы во многом зависит от рациональной организации самого процесса ее проведения.* Это предполагает необходимость определенной последовательности в коррекции сложившихся процедур, а также обязательной опытной апробации до момента перевода внедряемых элементов в режим постоянной эксплуатации. Игнорирование данных требований может скомпрометировать осуществляемые изменения в глазах коллектива банка еще до завершения их практического внедрения, особенно если в этом процессе принимают участие сторонние эксперты-разработчики.

В заключение сформулируем **общие методические требования к процессу оптимизации системы** управления персоналом:

— процесс оптимизации системы должен осуществляться в максимально щадящем режиме — на базе последовательных, тщательно выверенных изменений локального характера, не нарушающих штатный режим функционирования банка;

- в процессе планирования намечаемых изменений необходимо учитывать не только их объективную целесообразность, но и реальную внедряемость, то есть возможность практической реализации в присущей конкретному банку социально-психологической среде;

- подготовка коллектива банка для работы в новых условиях должна начинаться с основных пользователей системы в лице сотрудников службы персонала и руководителей среднего звена;

- до начала каких-либо практических мероприятий по оптимизации системы в коллективе банка должна быть проведена разъясняющая работа, направленная в первую очередь на руководителей и ведущих специалистов структурных подразделений;

- к прямому или косвенному участию в процессе оптимизации целесообразно привлекать максимальное число руководителей и ведущих специалистов банка, постоянно подчеркивая важность коллегиального обсуждения (но отнюдь не решения) ключевых вопросов стратегии управления персоналом;

- непосредственно оптимизация должна осуществляться в несколько этапов при строгом соблюдении их последовательности.

Возможные подходы к организации процесса оптимизации системы управления персоналом и его ресурсное обеспечение

Процесс комплексной реорганизации системы персонального менеджмента требует соответствующего ресурсного обеспечения — финансового, информационного, трудового и т.п. На стадии формирования системы управления основную роль играют трудовые ресурсы в лице непосредственно разрабатывающих ее специалистов, прочие же аспекты обеспечения имеют второстепенный характер. Таким образом, первым вопросом, на который необходимо найти обоснованный ответ на стадии подготовки к оптимизации системы, является определение непосредственных ее разработчиков. Здесь имеются три варианта, каждый из которых обладает своими достоинствами и недостатками.

Первый вариант предполагает разработку оригинальной (так называемой авторской) системы управления силами специалистов самого банка. Его преимуществом является максимальный учет реальных потребностей банка и специфики его персонала как объекта управления. Другими факторами,

позитивно влияющими на результаты реорганизации по данному варианту, выступают:

- большее психологическое доверие к разработкам собственных специалистов со стороны коллектива банка;
- отсутствие потенциальной опасности утечки закрытой информации (в том числе не имеющей прямого отношения к персональному менеджменту), носителями которой неизбежно становятся непосредственные разработчики любых систем управления;
- совмещение в лице одних и тех же специалистов функций разработчиков и пользователей реорганизуемой системы управления;
- более высокая степень ответственности разработчиков за качество своей работы, а значит, и практические результаты оптимизации, поскольку сторонние эксперты рискуют лишь своей репутацией и гонораром, а собственные специалисты банка — рабочим местом.

С другой стороны, основным исходным условием использования данного варианта является исключительно высокая квалификация соответствующих специалистов службы персонала конкретного банка. Для эффективного выполнения рассматриваемых далее функций недостаточно наличия базовых теоретических знаний и опыта практической деятельности. Квалификация разработчика определяется, помимо указанных выше факторов, наличием так называемого творческого потенциала и специальных знаний в области методологии разработки и внедрения систем управления. Специалисты подобного уровня на рынке трудовых ресурсов выделяются в автономную категорию, и лишь немногие крупнейшие банки могут позволить себе их содержание в качестве штатных сотрудников. Для большинства отечественных кредитных организаций рассматриваемый вариант непригоден именно по этой причине.

Кроме того, практика внедрения любых оригинальных систем управления показывает необходимость достаточно продолжительного периода опытной апробации, в течение которого устраняются различные недоработки, иногда и прямые ошибки, допускаемые проектировщиками на стадии разработки. Для персонального менеджмента указанный фактор особенно актуален, поскольку объектом управления выступает наименее прогнозируемый и формализуемый процесс — трудовая деятельность человеческого индивидуума и социальные отношения в коллективе.

Второй вариант предполагает использование уже имеющегося опыта оптимизации системы персонального ме-

менеджмента. В этом случае сотрудники службы персонала берут за основу уже действующую в сторонней кредитной организации систему управления персоналом и осуществляют ее «привязку» в собственном банке. Подобный вариант не требует столь высокой квалификации специалистов, ответственных за процесс оптимизации, а также имеет и другие объективные преимущества:

- за счет экономии времени на разработку полностью оригинальной внутренней нормативно-методической базы, а также сокращения до минимума периода опытной апробации системы существенно уменьшаются сроки оптимизации;

- в процессе оптимизации используются прикладные управленческие процедуры и механизмы, уже доказавшие свою практическую эффективность (при внедрении же оригинальных разработок, как уже отмечалось, всегда действует фактор неопределенности);

- при ответственном отношении к поставленным задачам со стороны участников реорганизации ими будет использоваться опыт не одной, а нескольких сторонних организаций, что также повышает конечную эффективность «привязываемой» системы.

Вместе с тем использование стороннего опыта создает определенные сложности организационного и методического характера. Во-первых, зарубежные и отечественные банки отнюдь не склонны к безвозмездной передаче опыта в сфере управления своей деятельностью. Соответствующие разработки в условиях рыночной среды справедливо рассматриваются ими как ноу-хау, то есть объект интеллектуальной собственности. За рубежом авторские системы управления защищаются специальными патентами и могут приобретаться лишь в режиме покупки лицензии. Недостаточная определенность отечественного законодательства по вопросам интеллектуальной собственности в части механизма защиты авторских прав в области управления пока позволяет без особого риска обходить подобное ограничение. Однако со временем организациям, использующим рассматриваемый вариант, неизбежно придется предварительно решать правовую и финансовую стороны этого вопроса.

Первым этапом «привязки» любой системы управления выступает проведение сравнительного анализа внешних и внутренних условий функционирования внедряющей организации и непосредственного разработчика. Достаточно часто уже на этой стадии выявляется абсолютная бесперспективность дальнейшей работы из-за принципиальных различий в составе или условиях работы персонала. Оптимальным решением выступает использование опыта орга-

низаций-аналогов (специализация, региональное положение, численность персонала, организационная структура управления и т.п.). Однако не следует сразу исключать из сферы внимания банки, по определяющим признакам не совпадающие с субъектом реорганизации. При отсутствии полных аналогов (вероятность чего достаточно велика в отечественных условиях) их опыт в части формирования отдельных операционных подсистем или иных локальных элементов персонального менеджмента вполне может быть использован.

Непосредственно же «привязка» может осуществляться в двух возможных режимах. В первом, традиционном для отечественных условий, случае она производится на базе чисто «пиратских» методов заимствования, без согласия и тем более какого-либо участия прямого разработчика. При этом субъект управления может рассчитывать лишь на собственный опыт работы по адаптации системы управления и, кроме того, вынужден хотя бы частично видоизменять соответствующие регламенты, чтобы избежать обвинений в прямом плагиате. Во втором случае использование стороннего опыта осуществляется с согласия "соответствующего держателя авторских прав, что накладывает на пользователя определенные финансовые или иные обязательства. Тем не менее это является более целесообразным, исходя из чисто прагматических факторов:

- облегченный в сравнении с первым вариантом доступ к так называемой сопутствующей информации, обычно не отражаемой в каких-либо регламентах или базах данных;

- возможность доступа к информации о проблемах первоначального внедрения, получить которую можно лишь путем привлечения непосредственных разработчиков в качестве консультантов (в противном случае неизбежно придется действовать методом проб и ошибок);

- возможность привлечения разработчиков к обучению сотрудников службы персонала внедряющей организации (к сожалению, в отечественных условиях пока нельзя рассчитывать на такую эффективную форму подготовки, как стажировка этих сотрудников в банке, чей опыт в данном случае используется).

Третий вариант связан с использованием услуг сторонних экспертов в режиме прямого консалтинга. Именно этот путь чаще всего выбирают зарубежные банки, не располагающие собственными разработчиками, но готовые оплатить систему управления, изначально спроектированную именно под их потреб-

ности. Третий вариант представляется наиболее рациональным и для отечественных кредитных организаций, поскольку без нарушения чьих-либо авторских прав позволяет совместить возможность использования:

- специальных знаний и творческого потенциала профессиональных разработчиков;
- опыта, наработанного ими в процессе обслуживания других заказчиков (следовательно, и результатов обобщенных данных об особенностях практического внедрения систем управления персоналом в различных условиях).

В качестве дополнительного аргумента в пользу рассматриваемого варианта можно указать и его чисто экономическую целесообразность. Содержание в постоянном штате профессиональных разработчиков рентабельно для коммерческого банка лишь в случае обеспечения их постоянной текущей загрузкой в объеме не менее 50—60% от календарного фонда рабочего времени. Это возможно лишь в крупнейших банках, имеющих разветвленную сеть отделений и филиалов (в том числе зарубежных). В остальных случаях более рационально ориентироваться на разовое привлечение сторонних экспертов, действующих как от лица специализированных консалтинговых структур, так и непосредственно от своего имени (второй вариант, с учетом отечественной практики налогообложения, предпочтителен для обеих сторон).

Основной проблемой практической реализации данного варианта является выбор подрядчика. В отечественных условиях это особенно актуально из-за ограниченного присутствия на рынке консалтинговых структур, имидж и многолетний опыт работы которых являются лучшей гарантией качества их услуг. Можно сформулировать несколько простейших рекомендаций, существенно снижающих риск получения в качестве результата оплаченной банком работы комплекта малофункциональных (но многостраничных) материалов, содержащих комбинацию теоретических рассуждений и нереализуемых на практике управленческих процедур:

- необходимым приложением к договору на разработку системы должно быть «Задание на проектирование», в котором четко формулируются конкретные задачи, поставленные перед разработчиком, включая перечень подлежащих внедрению документов (регламентов, методик и т.п.) с указанием содержания каждого из них;

- в качестве самостоятельного этапа работы выступает участие разработчика в процессе непосредственного внедрения в форме согласования проектов регламентирующих документов со специалистами банка, обучения всех категорий пользователей, авторского надзора за опытной апробацией системы с последующей корректировкой по ее результатам и т.п.;
- определение в договоре или техническом задании конкретных критериев, определяющих степень эффективности выполненной работы по оптимизации системы персонального менеджмента (например, сокращение текучести кадров, уменьшение числа трудовых конфликтов, повышение исполнительской дисциплины и т.п.);
- формирование календарного план-графика, отражающего скоординированные действия сторон с момента передачи разработчику утвержденного задания на проектирование до сдачи системы в постоянную эксплуатацию;
- механизм поэтапной оплаты работы, предполагающий перечисление основной части (не менее 60% общей стоимости) договорной суммы лишь после завершения стадии внедрения.

Также в должной степени должны быть защищены и авторские права самого разработчика. В частности, банк не должен претендовать на передачу ему права интеллектуальной собственности на систему управления, если в ней использовались ранее созданные разработчиком типовые элементы и механизмы.

Прочие аспекты обеспечения процесса разработки системы имеют технический характер и в кратком виде могут быть определены следующим образом:

информационное обеспечение как совокупность исходных данных, необходимых проектировщикам на всех стадиях разработки и включающих в себя подробное описание сложившейся в конкретном банке практики управления персоналом (в том числе все внутренние нормативно-методические документы постоянного и временного характера);

финансовое обеспечение как фиксированная сумма денежных средств, необходимых для оплаты процесса разработки системы, включая сопутствующие расходы (например, затраты на приобретение информационных ресурсов);

материальное обеспечение как совокупность материальных ресурсов, необходимых разработчикам в процессе их деятельности.

§2. Планирование процесса оптимизации системы управления

Отечественный опыт совершенствования управления показывает, что одной из традиционных причин низкой конечной эффективности выступает организация процесса оптимизации в так называемом факультативном режиме. Подобный подход предполагал осуществление этой работы в свободное от основной деятельности время без какой-либо регламентации процесса, то есть на неплановой основе. В случае же когда планы все же имелись, они носили обычно общий характер, определяя лишь конечные сроки, что не позволяло обеспечивать оперативный контроль над их выполнением. Негативную роль играло и отсутствие персонифицированной ответственности за исполнение указанных планов со стороны сотрудников и должностных лиц, непосредственно задействованных в процессе оптимизации. Наконец, практически игнорировался такой важнейший объект планирования, как механизм взаимодействия участников, что предопределяло возможность координации их совместной деятельности лишь в режиме разрешения постоянно возникающих конфликтов. К сожалению, многие современные коммерческие структуры сохранили подобный подход до настоящего времени. С учетом изложенного ниже сформулированы **основные методические требования к планированию процесса оптимизации системы управления персоналом**:

— четкое понимание со стороны высшего руководства банка необходимости именно комплексной реорганизации системы управления персоналом, а не локальных мероприятий по совершенствованию отдельных ее элементов и подсистем;

— изначальная ориентация на привлечение в качестве разработчиков профессионалов, имеющих не только необходимый опыт чисто практической деятельности в области персонального менеджмента, но и владеющих методологией создания и внедрения систем управления;

— разработка программы оптимизации системы как необходимый этап, предшествующий любым практическим мероприятиям в этой области;

— определение в рамках указанной программы не только полного перечня намеченных мероприятий и конкретных сроков их осуществления, но и состава их непосредственных участников с распределением между ними соответствующих задач, полномочий, а также механизма взаимодействия;

— возложение на руководителя службы персонала общей ответственности за результаты процесса реорганизации, передача ему функций главного координатора рассматриваемого процесса с соответствующими правами в части взаимодействия с другими руководителями и службами банка (что прямо связано с необходимостью присвоения ему должностного статуса вице-президента банка);

— определение конкретных размеров, необходимых для комплексной реорганизации системы финансовых и иных ресурсов, а также порядка (временной последовательности) их фактического выделения.

Наиболее рациональной формой планирования является календарный план, имеющий форму сетевого графика. Рекомендуемая форма планирования позволяет сочетать возможности традиционных плановых документов (в части регламентации содержания намеченных мероприятий, сроков их начала и окончания, ответственных исполнителей и т.п.) с формализованным закреплением механизма взаимодействия разработчиков в течение всего процесса оптимизации. Это позволяет обеспечивать оперативный контроль над сроками завершения и результатами соответствующих этапов со стороны не только руководителей банка, но и самих разработчиков, объективно заинтересованных в своевременном начале работы по своему участку (элементу, подсистеме).

Для наиболее полного использования всех преимуществ рассматриваемой формы планирования **при разработке сетевого графика целесообразно соблюдать следующие рекомендации и ограничения:**

- при определении сроков выполнения промежуточных этапов дополнительно учитывается время, необходимое для согласования и корректировки их результатов;
- по каждому из составляющих этапов предусматривается 10—15-процентный временной резерв на случай выявления непредвиденных затруднений, например необходимости сбора дополнительной информации;
- первый вариант сетевого графика должен быть согласован всеми задействованными в нем участниками и скорректирован в соответствии с полученными от них обоснованными замечаниями;
- окончательный вариант сетевого графика подлежит утверждению президентом банка, что обеспечивает графику характер нормативного планового документа, после чего доводится до всех задействованных в исполнении его должностных лиц;

- в процессе реорганизации системы в график может вноситься ограниченное число необходимых изменений (исходя из имеющегося опыта использования сетевых моделей — не более 2-3 раз, в противном случае требуется комплексная переработка документа в целом).

В Приложении 11 приведена типовая форма сетевого графика комплексной оптимизации системы управления персоналом в коммерческом банке. Необходимым его элементом является прикладываемая к нему таблица, расшифровывающая соответствующие позиции в части содержания, сроков и участников запланированных им мероприятий. Разумеется, эта таблица не отражает реальных сроков начала-окончания соответствующих работ, продолжительность которых полностью зависит от специфики конкретного банка (прежде всего его размеров, а также профессиональной квалификации разработчиков). В отдельных случаях может варьироваться и состав непосредственных участников оптимизации системы управления персоналом (так под группой разработчиков может пониматься и сама служба персонала, в крупных банках документ существенно усложняется из-за существования филиалов и т.п.).

§3. Подготовка нормативно-методической базы системы управления

Необходимым дополнением к сетевому графику является определение полного перечня внутренних нормативно-методических документов, подлежащих разработке в процессе реорганизации системы. В первом разделе уже рассматривался вопрос об особой важности нормативно-методического обеспечения персонального менеджмента, объектом которого выступают многообразные и с трудом поддающиеся формализации отношения. Практика показывает, что с точки зрения конечной эффективности данной системы одинаково пагубным является как попытка излишней детализации (зарегламентизации) управленческих процессов и механизмов, так и недостаточно конкретный характер внутренних регламентов, позволяющий многовариантное трактование отдельных их положений. С учетом имеющегося отечественного (частично и зарубежного) опыта можно рекомендовать следующую **общую номенклатуру внутренних документов банка, действующих в рамках системы управления персоналом:**

1. Документ концептуального характера, отражающий долгосрочную политику банка в области управления

персоналом («Основные положения кадровой политики банка на период 200__ — 200__ гг.» или «Стратегия управления персоналом банка до 200__ г.»).

2. Внутренние регламенты банка (рабочие документы по конкретным направлениям и операционным подсистемам персонального менеджмента):

— штатное расписание банка с дифференциацией по всем его структурным подразделениям, включая филиалы и иногородние отделения;

— Положение о службе персонала;

— Положение о порядке найма персонала и механизме индивидуальной контрактации;

— Положение о порядке привлечения и первичного развития выпускников профильных образовательных учреждений;

— Положение о порядке дополнительного обучения и повышения квалификации и переподготовки персонала;

— Положение о порядке текущей оценки деятельности персонала и его аттестации;

— Положение о порядке формирования и развития резерва на выдвижение;

— Положение о порядке основной и дополнительной оплаты труда персонала;

— Положение о порядке социально-экономической поддержки персонала;

— Положение об организации психологической поддержки персонала.

3. Рабочие материалы, используемые в деятельности службы персонала как основного субъекта управления в рамках системы:

— должностные инструкции для всех сотрудников службы, начиная от ее руководителя — вице-президента банка по персоналу;

— инструкция по организации работы на рынке труда (изучение предложения, формы взаимодействия с образовательными учреждениями, посредниками, средствами массовой информации и т.п.);

— формализованный перечень требований по рабочим местам;

— инструкция по организации отбора персонала;

— стандарт на разработку должностных инструкций;

— методика проведения индивидуальных собеседований;

— тесты для вновь нанимаемых сотрудников.

— инструкция по реализации регистрационно-контрольных функций службы персонала и порядку закрытого делопроизводства;

- инструкция по проведению социологических опросов в трудовом коллективе;

- типовая методика анализа и оценки текущего состояния психологического климата в трудовых коллективах.

4. Документы методического характера для руководителей структурных подразделений и конкретных сотрудников банка:

- методические рекомендации по текущей оценке индивидуальных результатов трудовой деятельности персонала;

- методические рекомендации по организации первичной адаптации вновь нанятого сотрудника в трудовом коллективе подразделения;

- памятка персональному куратору;

- памятка по вопросам обеспечения банковской безопасности;

- этический кодекс руководителя.

5. Типовые формы документов, используемых при эксплуатации системы:

- индивидуальные контракты для трех базовых категорий персонала («руководители», «эксперты» и «исполнители»);

- личное дело сотрудника;

- индивидуальное досье сотрудника;

- протокол аттестации;

- направление на обучение (переподготовку);

- индивидуальные анкеты и опросные листы;

- приказы по кадрам.

В полном объеме указанный перечень документов необходим лишь для крупных банков, уже завершивших этап первичного становления на рынке и имеющих возможность серьезно заняться проблемами качественного совершенствования собственной деятельности. Для прочих же кредитных организаций он может быть существенно сокращен путем объединения близких по задачам документов, а также упразднения тех из них, для практической реализации которых пока отсутствуют необходимые условия или ресурсы. Окончательно определив общую номенклатуру внутреннего нормативно-методического обеспечения, руководителю соответствующего направления следует немедленно решить вопрос о формах его практического создания. Как уже отмечалось выше, внутренние регламенты и методики могут быть:

- разработаны собственными специалистами банка;
- заказаны специализированной консалтинговой фирме;
- получены в режиме «привязки» сторонних разработок.

Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества и недостатки, поэтому выбор одного из них целиком должен определяться специфическими условиями конкретного банка. Можно лишь повторить, что единственным объективным критерием конечной эффективности любых внутренних регламентов и методик *является* успешное прохождение ими опытной эксплуатации, до завершения которой они должны носить временный (экспериментальный) характер.

§4. Реорганизация службы персонала

Непосредственная реорганизация персонального менеджмента в любой кредитной организации должна начинаться именно с этого мероприятия, поскольку от квалификации (и, естественно, правильной целевой ориентации) прямых пользователей системы всегда зависят конечные результаты ее внедрения. В книге уже подробно рассматривались вопросы, связанные с ролью и местом службы персонала в рассматриваемой системе, причинами недостаточной эффективности ее работы и требованиями к организации деятельности в новых условиях. Учитывая, что на рынке труда сегодня по-прежнему недостаточно профессионально подготовленных менеджеров по персоналу, можно заключить, что первым этапом реорганизации кадровых служб в коммерческих банках должно выступать проведение целевого обучения уже имеющихся работников. Подобное обучение в свое время было вполне успешно организовано несколькими крупными российскими банками (Менатеп, Альфа-банк, МДМ-банк и др.), в основном с использованием зарубежной стажировки для целых групп своих специалистов. Наряду с традиционными формами подготовки повышение квалификации сотрудников службы персонала может осуществляться и на рабочих местах силами приглашенных консультантов из специализированных консалтинговых центров.

Необходимые условия подобного обучения:

- предварительное согласование профильных учебных программ, содержащих не только общетеоретические элементы, но и ориентированных на конкретные рабочие места в службе персонала (маркетинг, отбор, развитие, мониторинг и т.п.);
- включение в процесс обучения чисто практических элементов, связанных с участием будущих персоналистов в разработке соответствующих регламентов и методик по своему профилю деятельности (при подготовке на рабочих местах — путем привлечения к их

согласованию, при обучении с отрывом от производства — в режиме написания выпускной работы).

Параллельно с процессом повышения квалификации сотрудников службы персонала в ее организационную структуру (ОСУ) вносятся необходимые изменения, причем вновь создаваемые рабочие места замещаются лишь после успешного прохождения аттестации по результатам завершеного обучения. Необходимым элементом оптимизации ОСУ выступает и разработка соответствующих должностных инструкций. В приложениях представлена, в частности, типовая должностная инструкция вице-президента банка по персоналу, в которой отражены в том числе и его функции по совершенствованию деятельности своего подразделения.

Исходя из условий работы конкретного банка, может быть принято решение о **поэтапной оптимизации ОСУ службы персонала**, при которой процесс реорганизации осуществляется в два последовательных этапа:

на первом этапе создаются (или реорганизируются) рабочие места, требования по которым не предполагают необходимость получения высшего профессионального образования;

на втором этапе удовлетворяются потребности службы персонала в более дефицитных для наших условий специальностях персонaлистов (например, психолог и пр.).

Завершающей стадией реорганизации службы персонала является обеспечение ее необходимым инструментарием, то есть адаптированными к условиям банка регламентами и методиками, которыми она должна руководствоваться и непосредственно использовать в собственной управленческой деятельности. Типовой состав этих документов был определен выше. Следует лишь еще раз отметить необходимость привлечения соответствующих сотрудников службы к их разработке. Окончательная же адаптация службы персонала к работе в новых условиях должна осуществляться уже в процессе эксплуатации оптимизированной системы.

§5. Организация опытной эксплуатации системы управления

Опытная эксплуатация является необходимым этапом внедрения любой управляющей системы. Правильность данного положения неоднократно подтверждена зарубежным и отечественным опытом системного управления в самых различных сферах произ-

водственно-хозяйственной деятельности. Даже при наиболее тщательной подготовке к непосредственному внедрению, высочайшей квалификации разработчиков и пользователей системы гарантировать ее конечную функциональность до завершения опытной апробации практически невозможно. Тем более актуальна данная стадия для персонального менеджмента, специфика самого объекта которого изначально предполагает более высокий уровень неопределенности, чем в других сферах управленческой деятельности. С учетом изложенного **минимально необходимый срок опытной эксплуатации реорганизуемой системы в зависимости от размеров и оргструктуры конкретного банка может варьироваться от 6 до 18 месяцев.** За этот период руководству банка и службе персонала предстоит решить ряд методически сложных задач организационного-административного и социально-экономического характера.

Обучение руководителей структурных подразделений банка как одной из основных категорий пользователей системы занимает в процессе ее опытной эксплуатации особое место. Обучение осуществляется прежде всего силами самой службы персонала, то есть на рабочих местах (хотя для банков, расположенных в крупных городах с профильными образовательными учреждениями, полезно организовать хотя бы краткосрочное обучение этих специалистов теоретическим основам персонального менеджмента в режиме повышения квалификации). В процессе данного обучения руководители должны подробно ознакомиться с базовыми элементами новой системы управления в первую очередь с внедряемыми документами (проекты которых, как уже неоднократно отмечалось, должны были быть с ними согласованы). К сожалению, во многих отечественных банках распространено мнение, что в структурах с жесткой централизацией управления любые преобразования должны поддерживаться исключительно высшей администрацией. Руководители же среднего и нижнего звена обязаны лишь принимать к исполнению уже принятые решения, следовательно, штабные службы могут не тратить время на мероприятия «воспитательного» характера.

Подобное заблуждение уже не раз подводило разработчиков систем управления и самих сотрудников штабных служб. Совершенно неожиданно для себя они наталкивались на скрытое сопротивление со стороны именно линейных руководителей, которые фактически саботировали процесс внедрения, а затем в оправдание ссы-

лались на якобы низкое качество разработок. Характерно, что причиной далеко не всегда выступала их профессиональная некомпетентность или нелояльность к интересам банка. Разработчики по существу сами провоцировали подобную реакцию. В частности, они фактически игнорировали такие присущие руководителям специфические черты, как высокая самооценка, преувеличение роли чисто административного воздействия на подчиненных, наконец, устоявшиеся за многолетнюю практическую деятельность стереотипы отношения к кадровым службам. В результате именно психологические факторы предопределяли заведомо негативное отношение к любым не согласованным с ними преобразованиям, следовательно, и занятую рассматриваемым контингентом позицию.

Исходя из этого фактора, обучающие должны постоянно акцентировать внимание на полезности внедряемых документов именно для руководства деятельностью структурных подразделений на низовом уровне. По той же причине следует намеренно принижать роль службы персонала в системе управления, подчеркивая ее в основном координирующие и методические, но отнюдь не административно-контрольные функции. Наряду с изучением внедряемых документов целесообразно использовать и другие формы обучения, например привлечение руководителей к процедурам отбора, работе с резервом на выдвижение и т.п. Очень важно постоянно поддерживать механизм обратной связи, проводя систематические опросы по конкретным направлениям и элементам внедряемой системы, активно приглашая менеджеров подразделений к участию в их оперативной корректировке, собирая тематические совещания у руководства банка. Лишь в этом случае можно рассчитывать, что внедрение новой системы вызовет если не активную поддержку, то хотя бы понимание со стороны руководителей среднего и нижнего звена, на которых и ложится основной объем работ по непосредственному управлению персоналом в оперативном режиме.

Экспериментальная отработка конкретных управленческих процедур и механизмов является характерной особенностью именно опытной апробации управляющей системы. В условиях текущей (рабочей) эксплуатации указанные элементы управления либо применяются во всех соответствующих ситуациях, либо не применяются вообще. На рассматриваемом же этапе у пользователей появляется реальная возможность проверить фактическую функциональность конкретного механизма, не рискуя столкнуться с серьезными

нарушениями в деятельности банка в результате массового применения еще не отработанной на практике технологии. Таким образом, *первой задачей, подлежащей решению по данному направлению внедрения, выступает определение перечня элементов, которые могут быть отработаны в экспериментальном режиме.* К их числу следует отнести:

- базовые механизмы отбора персонала, в первую очередь привлечение студентов старших курсов к совмещению обучения с постоянной стажировкой в банке;

- различные формы повышения квалификации с последующим сравнительным анализом их эффективности;

- методику текущей оценки результатов деятельности сотрудников;

- новую процедуру аттестации;

- ключевые элементы работы с резервом на выдвижение;

- методику практического использования механизма «скользящего» оклада (для вновь нанимаемых сотрудников);

- основные формы мониторинга и последующей коррекции психологического климата в трудовых коллективах.

Результаты практического внедрения подлежат детальному анализу, прежде всего с целью выявления их недостатков, которые и должны быть оперативно устранены еще до завершения периода опытной эксплуатации. На этой стадии очень полезно привлечение к обсуждению как собственных специалистов банка из числа линейных руководителей, так и независимых (т.е. не имевших отношения к разработке апробируемых механизмов и процедур) экспертов. Однако даже успешно отработанные элементы управления до завершения рассматриваемого в разделе периода сохраняют статус экспериментальных, требующих постоянного наблюдения. Это ограничение определяется действием давно известного профессионалам «эффекта замедленного действия», когда заложенные на стадии разработки управляющей системы ошибки выявляются не сразу после ее внедрения, а спустя достаточно продолжительный промежуток времени и в самой непрогнозируемой форме.

В конце 80-х годов чрезмерно поспешное и не всегда подготовленное внедрение коллективных форм организации и стимулирования труда в научно-технических организациях неожиданно для разработчиков (к числу которых относился и автор) вместо запланированного избавления от значительной части «кадрового балласта» чуть было не спровоцировало массовое увольнение по соб-

ственному желанию элитных кадров. Активизация этого процесса началась спустя три-четыре квартала после перехода на новую систему

С еще большей степенью осторожности необходимо подходить к экспериментальной апробации механизмов, требующих сразу массового внедрения, в первую очередь в рамках операционных подсистем оплаты труда и социальной поддержки. Указанные элементы могут вызвать с равной степенью вероятности как резкое улучшение конечных параметров системы, так и столь же резкое их ухудшение (например, уровня текучести кадров). Поэтому целесообразно заранее просчитать возможные варианты мероприятий по нейтрализации потенциальных угроз, в том числе косвенного характера.

Организация постоянных связей со специализированными структурами, действующими на рынке труда, также является одной из задач, подлежащих реализации на стадии опытной апробации. Актуальность взаимодействия с образовательными учреждениями, центрами привлечения и отбора кадров, консалтинговыми фирмами и т.п. именно на постоянной основе доказана зарубежным и, частично, отечественным опытом. Здесь отмечены лишь два момента, определяющих целесообразность установления этих связей на данном этапе внедрения. С одной стороны, непродолжительные сроки существования отечественного рынка специализированных услуг по работе с персоналом кредитных организаций предполагают необходимость достаточно осторожного отношения к выбору постоянных партнеров банка. За редким исключением на этом рынке еще отсутствуют структуры, сам имидж которых служит лучшей гарантией успешного сотрудничества.

Единственным критерием в этих условиях выступает непосредственный опыт работы с конкретным партнером, на основе которого и следует принимать решение об организации с ним постоянных деловых связей. Стадия опытной эксплуатации позволяет в течение определенного времени поработать одновременно с несколькими партнерами (например, образовательными учреждениями), чтобы определить наиболее подходящего в части общей номенклатуры, качества и стоимости услуг. С другой стороны, параллельное сотрудничество на разовой основе одновременно с несколькими однопрофильными структурами создает ненужные осложнения в деятельности службы персонала, следовательно, с постоянными партнерами целесообразнее определиться еще до момента перево-

да системы в режим постоянной эксплуатации. Таким образом, **рекомендуется следующая последовательность действий по рассматриваемому направлению:**

- проведение маркетинговых исследований на соответствующих сегментах рынка труда с целью выявления наиболее достойных кандидатов для постоянного сотрудничества;
- заключение разовых договоров на оказание профильных услуг в достаточно локальном режиме (обучение двух-трех сотрудников на основе различных образовательных программ, отбор и направление на работу нескольких претендентов, проведение одного обследования состояния психологического климата в конкретном трудовом коллективе и т.п.);
- организация контроля качества фактически оказанных услуг (например, включение в группу обучаемых сотрудников одного из ведущих экспертов банка по соответствующему вопросу, контроль реальной квалификации и личностных качеств рекомендованных к трудоустройству сотрудников в процессе испытательного срока, сопоставление результатов психологических обследований, проведенных в одном и том же трудовом коллективе силами различных центров и т.п.);
- определение по результатам проведенного контроля победителей «негласного конкурса» с последующим заключением с ними договоров о постоянном взаимодействии (при этом рекомендуется не забывать о традиционной для конкурентной экономики системе скидок для постоянной клиентуры).

Результаты сделанного выбора не должны рассматриваться в качестве догмы, любое даже незначительное ухудшение качества обслуживания, равно как и появление на рынке более перспективного потенциального партнера, может послужить основанием для соответствующих решений. Но сам принцип приоритетной ориентации на возможно более длительные связи с обслуживающими структурами сомнения не вызывает, так как позволяет банку не только получать максимально профессиональные услуги, но и избегать нерациональных затрат на содержание не полностью загруженного высокооплачиваемого персонала.

Поддержание психологического климата, благоприятствующего процессу оптимизации, как одна из предпосылок ее успешного завершения, всегда должно находиться в центре внимания соответствующих специалистов службы персонала и руководителей структурных подразделений. Реорганизация любой системы управ-

ления, и прежде всего персоналом, неизбежно отражается на состоянии психологического климата в трудовом коллективе. *Специфический же менталитет россиян заранее настраивает их против каких-либо изменений, заставляя подозревать администрацию в очередной попытке ухудшить их положение или вообще лишить рабочего места.* Это существенно осложняет задачи всех участников процесса оптимизации, вынуждая их действовать либо жесткими силовыми методами, либо неоправданно растягивать сроки внедрения за счет мягкой психологической адаптации. Для банковского сектора экономики с его высокострессовым характером труда и особыми требованиями к психологической уравновешенности сотрудников данная проблема стоит особенно остро. «Обвальное» ухудшение психологического климата может спровоцировать потерю наиболее ценной части персонала в лице высококвалифицированных и труднозаменяемых профессионалов, органически не приемлющих работы в режиме постоянного психологического дискомфорта. В этой связи стадия опытной эксплуатации системы при ее разумной организации позволяет избежать многих нежелательных явлений за счет реализации *метода «опережающей психологической адаптации» коллектива.*

Сущность рассматриваемого метода психологической поддержки коллектива банка заключается в проведении предварительной идеологической работы, форма и содержание которой дифференцируются по базовым категориям персонала. Степень управляющего воздействия существенно возрастает в зависимости от роли конкретной категории в деятельности кредитной организации. Приоритетное внимание уделяется руководителям, экспертам и другим ведущим специалистам, получающим максимально допустимый объем информации, который далее сокращается пропорционально снижению должностного статуса отдельных групп персонала. При этом особенно важно соблюсти рациональный баланс между достаточностью и ограниченностью степени информированности трудового коллектива о намечаемых изменениях. Весьма сомнительно, что кто-либо из руководителей современных коммерческих банков захочет возобновить практику конца 80-х — начала 90-х годов с ее «играми» в коллективное самоуправление и открытым вмешательством советов трудовых коллективов в деятельность администрации. Таким образом, можно сформулировать еще один принцип психологической адаптации: *трудовой коллектив имеет право на*

получение необходимой ему информации о намечаемых изменениях в системе управления, но отнюдь не на участие в их согласовании.

Наконец, следует учитывать и состояние психологического климата в конкретном банке на момент начала реорганизации системы управления. В кредитных организациях, достаточно эффективно функционирующих на рынке и пользующихся высоким авторитетом у собственного коллектива, любые изменения будут вызывать существенно меньшую реакцию отторжения в силу как объективного доверия к администрации, так и нежелания потерять стабильную и высокооплачиваемую работу. Для структур же, переживающих серьезные финансовые затруднения (а именно в таком состоянии, по оценке экспертов Банка России, находятся на конец 2002 года свыше половины российских банков), подобные преобразования вызовут более болезненную реакцию, поскольку в глазах рядового сотрудника будут ассоциироваться с неминуемым сокращением штатов. При этом особо сложная ситуация прогнозируется в провинциальных банках, для персонала которых возможность дальнейшего трудоустройства весьма сомнительна из-за неразвитости кредитной сферы в большинстве регионов.

Исходя из этого, можно рекомендовать следующий **типовой перечень конкретных мероприятий по психологической адаптации коллектива** в процессе оптимизации системы управления персоналом:

- информационные сообщения со стороны высшего руководства банка на общем собрании коллектива;

- аналогичные, но более детализированные сообщения специалистов службы персонала непосредственно в коллективах структурных подразделений;

- групповые встречи президента банка и первых его заместителей с руководителями структурных подразделений (сочетание передачи конфиденциальной информации и прямого инструктажа);

- индивидуальные беседы вице-президента по работе с персоналом с ведущими специалистами банка из числа руководителей и экспертов;

- проведение штатным или приглашенным психологом регулярного мониторинга в целях выявления структурных подразделений и категорий персонала, с которыми следует проводить дополнительную разъяснительную работу или использовать иные формы психологической поддержки (в процессе данной работы применяются

специальные формы тестов, анкет и иных методов сбора исходной информации для анализа).

Наряду с чисто информационной деятельностью руководства и службы персонала на состояние психологического климата в коллективе могут оказать позитивное влияние и некоторые методы как экономического, так и организационно-административного характера.

В части экономических методов следует учесть опыт многих зарубежных фирм, стремящихся по возможности совместить регулярное антиинфляционное повышение средней заработной платы (в зависимости от конкретных условий осуществляемое раз в 1 — 3 года) с планируемыми преобразованиями в системе управления.

К организационно-административным мероприятиям следует в свою очередь отнести:

- временный запрет на радикальные изменения в ОСУ банка на весь период опытной эксплуатации в целях устранения дополнительного раздражающего фактора;

- увольнение под любым формальным предлогом «возмутителей спокойствия», которые на стадии радикальных преобразований в системе управления рефлекторно активизируют свою разрушительную деятельность в трудовых коллективах и таким образом невольно раскрывают себя в глазах контролирующих инстанций.

Наконец, по мере приближения процесса реорганизации к завершению целесообразно резко активизировать идеологическую обработку коллектива, акцентируя его внимание на уже наметившихся позитивных сдвигах, не стесняясь при необходимости несколько преувеличить их. Внимание же линейных руководителей следует, напротив, сосредоточивать на еще нерешенных задачах, всячески подчеркивая роль данной категории персонала в их успешной реализации.

Подведение итогов опытной эксплуатации системы является завершающим этапом работы по оптимизации управления персоналом. На этой стадии не только оцениваются фактически достигнутые результаты, то есть изначальная оправданность финансовых и иных затрат на разработку и внедрение системы, но и принимаются стратегические решения, определяющие дальнейшее ее развитие на продолжительный период времени. Поэтому вполне естественно, что к этой работе должно привлекаться наряду с непосредственными разработчиками максимально большое число заинтересованных специалистов банка, а при возможности и независимые эксперты. Исходя из поставленных выше задач, рекомендуется следующая

последовательность рассматриваемой стадии опытной апробации системы:

1. Сбор и обобщение информации, характеризующей:

- динамику базовых оценочных показателей эффективности персонального менеджмента с момента начала его практической реорганизации (текучесть кадров, удельный вес затрат на содержание персонала, число нарушений трудовой и исполнительской дисциплины, количество трудовых конфликтов и т.п.);
- соблюдение сроков планового внедрения конкретных мероприятий в рамках системы в целом и отдельных операционных подсистем;
- изменение эффективности персонального менеджмента по оценке заинтересованных инстанций и специалистов в лице:
 - высшего руководства банка;
 - всех сотрудников службы персонала;
 - руководителей структурных подразделений;
 - руководителей первичных коллективов;
 - рядовых сотрудников банка.

Непосредственный сбор указанной выше информации осуществляется силами службы персонала с прямым участием разработчиков методами привлечения данных внутренней системы учета, анкетирования и индивидуальных опросов. При этом рекомендуется использовать уже упоминавшуюся в других разделах методику балльной оценки изменений по конкретным направлениям и элементам реорганизуемой системы, что существенно упрощает процедуру обобщения и анализа.

2. Подготовка заключения о результатах опытной эксплуатации, в котором на основании проведенного анализа четко формулируются итоги данной стадии внедрения, в том числе:

- перечень и причины фактически нереализованных мероприятий;
- выявленные и устраненные в рабочем порядке недоработки и прямые ошибки со стороны разработчиков;
- недостатки, поддающиеся исправлению лишь в режиме комплексной корректировки соответствующих управленческих механизмов и процедур;
- неучтенные разработчиками факторы, выявившиеся уже на стадии опытной эксплуатации и оказавшие позитивное или негативное влияние на ее результаты;
- оценка роли конкретных инстанций и руководителей банка на стадии опытной эксплуатации.

В подготовке данного заключения могут принимать участие все участники процесса внедрения, а также приглашенные независимые эксперты. В случае принципиального расхождения мнений (например, между разработчиками и пользователями системы) могут быть оформлены и альтернативные заключения.

3. *Подготовка рекомендаций по результатам опытной эксплуатации* как необходимого приложения к «Заключению», содержащего четко сформулированное мнение задействованных в этой работе инстанций и специалистов (при необходимости также на альтернативной основе) по возможному продолжению процесса внедрения. При этом разработчиков рекомендаций следует ориентировать на отражение в них одного из трех базовых вариантов (естественно, с возможными дополнениями и уточнениями принципиального характера):

1) результаты опытной апробации оценены как удовлетворительные, система, после внесения необходимых изменений, рекомендуется к переводу в режим постоянной эксплуатации;

2) результаты опытной апробации оценены как неудовлетворительные, функционирование системы рекомендуется приостановить вплоть до завершения ее комплексной переработки, включая стратегическую концепцию, с обязательной повторной эксплуатацией в экспериментальном режиме;

3) результаты опытной апробации оценены как недостаточно определенные для принятия каких-либо решений; рекомендуется продлить данный режим на 7-й период (от 3 до 6 месяцев) с обязательной промежуточной корректировкой соответствующих регламентов.

Рекомендации адресуются на имя первого руководителя банка и служат основой для принятия соответствующих решений.

4. *Формирование управленческого решения о порядке дальнейшего внедрения* является исключительной прерогативой высшего руководства банка и, как правило, подтверждает один из трех указанных выше вариантов, не всегда, кстати, совпадающий с содержащимся в полученных рекомендациях.

5. *Корректировка системы по результатам опытной эксплуатации* осуществляется разработчиками в соответствии с принятыми по результатам взаимного согласования замечаниями и сопровождается обязательным переутверждением измененных регламентов.

6. *Подготовка и издание приказа о переводе реорганизованной системы в режим постоянной эксплуатации* как завершающий элемент работы по радикальному совершенствованию персонального менеджмента.

§ 6. Возможные направления дальнейшего развития системы управления

Персональный менеджмент, как и любая иная управляющая система, находится в состоянии постоянного развития, отражающего внешние и внутренние изменения условий функционирования конкретного банка. Указанные изменения могут осуществляться в двух возможных режимах:

- плановые изменения, реализуемые в процессе дальнейшего развития системы на основании изначально определенной и оперативно корректируемой стратегии управления банком;
- внеплановые изменения, отражающие внезапное, чаще всего своевременно не спрогнозированное службой персонала изменение ситуации на региональном рынке труда или в самом банке.

В отечественных условиях до настоящего времени большее распространение имеет именно второй вариант, что изначально определяет низкую конечную эффективность осуществляемых изменений и создает постоянные проблемы для деятельности службы персонала. Таким образом, *главным требованием к процессу организации дальнейшего совершенствования управления персоналом является осуществление его на основе изначально разработанной кадровой стратегии, одним из элементов которой должно выступать определение базовых направлений ее перспективного развития.* Это, естественно, не исключает возможности внесения в систему определенных внеплановых корректив под воздействием действительно форс-мажорных обстоятельств, однако они должны носить локальный характер.

В настоящем подразделе определены наиболее перспективные направления дальнейшего совершенствования управления персоналом в современном российском банке. При этом учитывались как уже проявившиеся во многих кредитных организациях тенденции количественного и качественного роста, так и скрытые факторы, заложенные в саму методологию персонального менеджмента.

Автоматизация системы управления персоналом

Проблемы автоматизации комплексных систем управления в современных условиях рано или поздно встанут перед любым хозяйствующим субъектом. Это связано не только с необходимостью сокращения затрат на содержание административно-управленческого персонала, но и с постоянно ужесточающимися требованиями

к качеству результатов его деятельности в условиях высококонкурентной рыночной среды. Как показывает опыт формирования и внедрения автоматизированных систем управления (далее по тексту — АСУ), распространение их на трудовые ресурсы предприятия осуществляется чуть ли не в последнюю очередь, что определено уже неоднократно отмечавшейся нестабильностью и непрогнозируемостью ситуационного поведения человеческого индивидуума, а иногда и человеческих коллективов. Тем не менее компьютеризация персонального менеджмента является такой же объективной необходимостью в деятельности банка, как, например, переход к системе электронных расчетов. В настоящем курсе сформулирован весьма ограниченный перечень задач чисто прикладного характера:

- уточнение перечня факторов, объективно затрудняющих автоматизацию управления персоналом;
- определение общей последовательности (стадийности) процесса формирования АСУ персоналом путем дифференциации ее базовых элементов по степени сложности автоматизации;
- практические рекомендации по организации внедрения АСУ персоналом в рамках общей методологии совершенствования управления.

Проведенный анализ состояния системы управления персоналом в современных российских банках позволяет сделать вывод о неблагоприятных условиях для его комплексной автоматизации. Прежде всего следует отметить *почти полное отсутствие типовых программных средств в этой области*. Весьма немногочисленные разработки, созданные в 90-х годах прошлого века, касаются в основном одной операционной подсистемы — оплаты труда (автоматизированный расчет заработной платы, отпускных выплат, единого социального налога и т.п.).

Недостаточный уровень профессиональной квалификации исполнительского персонала кадровых служб также не способствовал развитию рассматриваемого направления (как показало изучение практики их функционирования, во многих банках в этих службах, несмотря на обилие современной компьютерной техники, по-прежнему отдают предпочтение традиционным формам регистрации и обработки информации). Наконец, объективным препятствием автоматизации персонального менеджмента является *отсутствие в стране и ее регионах отраслевых баз данных о текущем состоянии рынка трудовых ресурсов*. В этих условиях АСУ

персонала оказывается отрезанной от внешней информационной «подпитки», то есть приобретает изначально замкнутый на себя характер. Формирование же собственного банка информации вполне обоснованно представляется руководству кредитных организаций слишком трудоемким и дорогостоящим процессом.

Исходя из указанных выше факторов, формирование АСУ персонала в большинстве отечественных банков будет вынуждено осуществляться на многостадийной основе. Основным же критерием при определении последовательности внедрения является методическая простота того или иного элемента управления как потенциального объекта автоматизации. Исходя из этого принципа, **рекомендуется следующая иерархия целей при формировании АСУ.**

Первым этапом традиционно выступает автоматизация учетно-регистрационных функций службы персонала. Этот процесс направлен на обеспечение ее специалистами возможности:

- переноса всего объема учетной информации о персонале банка (прежде всего данных личных дел и индивидуальных досье сотрудников) на компьютерные носители с необходимыми элементами защиты от несанкционированного доступа;
- автоматизированного формирования всей номенклатуры документов нормативного и учетного характера (приказов по кадрам, план-графиков повышения квалификации, протоколов аттестаций и т.п.), используемых в процессе текущей работы.

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

- тестирование претендентов на работу и постоянных сотрудников;
- систематизацию и обобщение результатов социологических опросов и анкетирования;
- выборку из общего состава резерва на выдвижение конкретных сотрудников по предварительно определенным признакам;
- составление аналитических справок о конкретных сотрудниках и состоянии кадрового направления деятельности банка в целом.

Завершающим этапом работы можно определить процесс формирования централизованной АСУ персонала, освобождающей сотрудников кадровой службы от трудоемкой и рутинной ра-

боты по учету, регистрации, статистическому анализу и управлению типовыми процедурами.

Основные требования к организации процесса внедрения АСУ:

— АСУ должна разрабатываться лишь после полного завершения процесса оптимизации системы управления персоналом, включая период опытной эксплуатации;

— в качестве разработчиков должны привлекаться фирмы или отдельные специалисты, имеющие опыт создания программных средств именно для кредитно-финансовой сферы, то есть хорошо знакомые со спецификой деятельности банка как хозяйствующего субъекта;

— при сборе исходной информации следует учитывать возможность ее сознательного или случайного искажения (в первом случае в силу проявления субъективных интересов потенциальных пользователей, во втором — из-за их недостаточной профессиональной квалификации);

— процесс обучения пользователей должен начинаться еще до момента завершения внедрения конкретных программных средств;

— обязательным условием дополнительной защиты постоянных баз данных от случайного или умышленного повреждения является их дублирование с последующим хранением вне кредитной организации.

Иные направления развития системы управления персоналом

Объективную потребность в повышении эффективности управления, в том числе персоналом, имеют банки, уже прошедшие стадию первичного становления и достаточно закрепившиеся на рынке. Для большинства из них вполне актуальной задачей стратегического развития выступает расширение сферы деятельности, прежде всего за счет выхода на новые региональные рынки. Этой цели объективно благоприятствует и укрепляющаяся интеграция России с другими странами СНГ (особенно с Белоруссией и республиками Средней Азии). Учитывая, что в указанных регионах негосударственная сфера кредитной системы не получила еще достаточного распространения, можно предположить, что в период 2003-2008 годов усилия многих крупных российских банков будут направлены на создание в них своих филиалов и представительств.

Это потребует в свою очередь серьезных изменений в системе персонального менеджмента, включая существенное *расширение функций службы персонала головных банков*.

Опыт зарубежных банковских корпораций показывает, что формирование централизованной системы управления, основанной на строго вертикальных управленческих взаимосвязях, в данном случае крайне неэффективно. Значительно более функциональной является двухуровневая система персонального менеджмента, в основе которой лежит *принцип формализованного распределения управленческих функций* между централизованной кадровой службой (управлением, департаментом) и соответствующими структурами в филиалах, дочерних банках и т.п. В такой ситуации *наиболее актуальными направлениями развития* выступают:

- определение конкретного перечня полномочий, передаваемых децентрализованным кадровым службам;
- формирование информационных каналов и процедур обмена управленческой информацией;
- разработка комплексных программ методической помощи со стороны централизованной службы персонала, обучения сотрудников региональных структур банка и т.п.;
- реорганизации операционных подсистем управления, прежде всего развития персонала и управления кадровым резервом, которые должны позволять использовать новые управленческие процедуры (например, горизонтальные перемещения некоторых категорий сотрудников по различным филиалам и отделениям).

Другим направлением развития должно являться *формирование и последующее укрепление интеграционных связей в области персонального менеджмента с дружественными банками*. Необходимость подобного сотрудничества уже неоднократно обосновывалась в различных разделах данного курса. Прежде всего оно должно распространяться на:

- информационный обмен в части сведений о конкретных сотрудниках, меняющих место работы;
- ограниченный взаимовыгодный обмен имеющимся опытом управления персоналом (локальными методиками, тестами и т.п.);
- обмен стажерами;
- создание на паритетных началах учебных центров, проведение тематических семинаров, систематические встречи специалистов кадровых служб и т.п.

Профессиональный словарь

АТТЕСТАЦИЯ: формализованная процедура комплексной оценки результатов индивидуальной деятельности сотрудника за определенный период времени.

БАНКОВСКАЯ ТАЙНА: конфиденциальная информация, разглашение которой наносит ущерб клиентам и партнерам кредитной организации, что влечет за собой утрату их доверия, следовательно, ухудшает рыночные позиции банка.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ: внутренний нормативный документ, определяющий функциональные обязанности, права и персональную ответственность сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

ДОЛЖНОСТНОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ: формализованная процедура повышения и понижения сотрудника в должности (*вертикальное д.п.*) или перевода его в другое подразделение банка (*горизонтальное д.п.*) на аналогичную должность.

ДОЛЖНОСТНОЕ НАРУШЕНИЕ: сознательное или неумышленное нарушение сотрудником установленных ему должностных обязанностей, не связанное с необходимостью возбуждения против него судебного преследования со стороны работодателя.

ДОЛЖНОСТНОЕ ПРЕСТУПЛЕНИЕ: сознательное злостное нарушение сотрудником установленных должностных обязанностей, вызвавшее имущественный или иной ущерб у работодателя и предполагающее необходимость возбуждения последним судебного преследования в отношении виновного сотрудника (с обязательным его увольнением).

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ: документ, юридически оформляющий отношения трудового найма между работодателем и сотрудником.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ДОСЬЕ: учетный документ строго конфиденциального характера, содержащий наиболее полную и разностороннюю информацию о конкретном сотруднике.

КАДРОВЫЙ АГРЕССОР: банк, использующий на рынке труда недобросовестные методы конкуренции, в первую очередь переманивающий у других банков наиболее ценных сотрудников.

КАДРОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: одно из направлений основной деятельности субъекта хозяйствования, включающее в себя весь комплекс задач, связанных с удовлетворением его потребностей в трудовых ресурсах и управлением ими.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: совокупность стратегических целей банка по кадровому направлению деятельности и принципиальных подходов к их практической реализации.

КАДРОВЫЕ РИСКИ: совокупность рисков банка по кадровому направлению деятельности; классифицируются на:

риски количественного характера, проявляющие себя в имущественных и неимущественных потерях банка вследствие недостатка или переизбытка персонала (наличие вакантных должностей, незаемещенных в течение продолжительного времени, либо должностей, не обеспеченных должной текущей загрузкой);

риски качественного характера, проявляющие себя в имущественных и неимущественных потерях банка вследствие недостаточной ответственности или квалификации персонала;

риски нелояльности, проявляющие себя в имущественных и неимущественных потерях банка вследствие недостаточной лояльности персонала к своему работодателю.

ЦЕНТР ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ: специализированная фирма, на договорной основе оказывающая предприятиям-работодателям консультационную помощь по оптимизации психологического климата в трудовом коллективе, а также индивидуальную психологическую помощь отдельным сотрудникам.

КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ: одна из приоритетных целей управления кадровым направлением деятельности предприятия, реализация которой во многом гарантирует высокую степень ответственности и лояльности наемных работников. Определяет состояние психологического климата на предприятии, характеризующееся отношениями глубокой удовлетворенности у большинства работников фактом своей работы именно в данной организации, в данном трудовом коллективе, а также уважением к своему работодателю, преданностью корпоративным интересам компании.

МОТИВАЦИЯ: инструмент персонального менеджмента, направленный на создание прямой или косвенной заинтересованности сотрудника в достижении определенных результатов деятельности или отсутствии нарушений в ней.

МРОТ: минимальный размер оплаты труда, устанавливается и изменяется государством в законодательном порядке. Отражает заработок, обеспечивающий работнику «прожиточный минимум». Используется в качестве расчетной единицы в социальной сфере (расчет пенсий, пособий и т.п.), а также в юриспруденции (расчет штрафов).

ПЕРСОНАЛ: совокупность сотрудников банка, отношения трудового найма с которыми действуют в расчетном периоде.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КУРАТОР: специалист банка, в формализованном порядке наделенный функциями и правами по оперативному управлению процессом дополнительной подготовки закрепленного за ним сотрудника (обучаемого или стажера).

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: управление персоналом (в зависимости от контекста может рассматриваться как прикладная система управления или автономный раздел науки управления).

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: операционная подсистема персонального менеджмента, целью которой является определение плановых задач по любым аспектам развития кадрового направления деятельности организации.

ПРИНЦИП «ЧЕРНОГО КОНВЕРТА»: исторически сложившийся и повсеместно используемый в странах с развитой рыночной экономикой методический принцип организации оплаты труда и индивидуальной социально-экономической поддержки наемных сотрудников. Предполагает строгую конфиденциальность информации о большинстве видов персонифицированных выплат, премий и льгот.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ: элемент первичного развития нанятого сотрудника, направленный на ликвидацию психологического дискомфорта, связанного с необходимостью рабочего взаимодействия с новым для него трудовым коллективом.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА: операционная подсистема персонального менеджмента, целью которой является обеспечение состояния психологического климата, благоприятствующего эффективному решению прикладных задач управления трудовыми ресурсами банка.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ: состояние психологических взаимоотношений на всех уровнях управления в трудовом коллективе банка.

РАБОЧЕЕ МЕСТО: конкретная позиция утвержденного штатного расписания банка.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: операционная подсистема персонального менеджмента, обеспечивающая постоянное приближение фактических качественных параметров трудовых ресурсов банка к плановым.

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА: специализированная штабная служба работодателя, ответственная за кадровое направление деятельности.

РЕКРУТСКОЕ АГЕНТСТВО: необходимый элемент развитой инфраструктуры современного рынка труда, специализированная посредническая структура (любой формы собственности), на договорной основе оказывающая основным участникам данного рынка следующие услуги:

наемным работникам — содействие в трудоустройстве в соответствии с установленными требованиями к потенциальному работодателю;

работодателям — содействие в поиске и найме работников в соответствии с предварительно установленными требованиями к кандидату на трудоустройство.

СТРЕССООПАСНОСТЬ ТРУДА: степень угрозы стрессов (психологических перегрузок), характерная для определенного вида трудовой деятельности (группы рабочих мест или конкретной должности).

СКОЛЬЗЯЩИЙ ДОЛЖНОСТНОЙ ОКЛАД: специальная схема основной оплаты труда сотрудников банка, предполагающая наличие фиксированного оклада и многократно превышающей его доплаты за качество труда. Последняя может быть уменьшена или полностью отменена при выявлении нарушений в деятельности сотрудника за расчетный месяц.

ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ: персонал конкретного структурного подразделения или банка в целом.

ТРУДОВОЙ МЕНТАЛИТЕТ (МЕНТАЛЬНОСТЬ): исторически сформировавшееся под влиянием политических, социально-экономических, географических и природно-климатических факторов специфическое отношение конкретной нации к трудовой деятельности в широком смысле этого слова. В теории и практике персонального

менеджмента рассматривается как совокупность характерных для конкретной нации поведенческих моделей и стереотипов, проявляющихся в отношении к труду вообще, собственным должностным обязанностям, конкретному работодателю, непосредственному руководителю, коллегам и подчиненным.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР: управленческий термин, используемый для указания на влияние на какой-либо процесс или событие участвующего в нем человека или человеческого коллектива. Может использоваться в позитивном или негативном смыслах и подчеркивает непредсказуемость соответствующего влияния.

Рекомендуемая литература

Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. — М.: НОРМА, 2002. — 208 с.

Аширов Д.А. Управление персоналом. — М.: Изд. дом «Высшее образование и наука», 2001. — 336 с.

Концепция профессионального образования в банковских школах Банка России //Деньги и кредит, 1996, № 6.

Костерина Т.М. Виртуальное образование и банковский сектор экономики //Деньги и кредит, 2001, № 4.

Крупина Н.Н., Нарыжная С.В., Лемзякова Т.А. Оценка деятельности — ключевой вопрос кадровой политики банка //Деньги и кредит, 2001, № 1.

Ларичев В. и др. Некоторые социологические аспекты преступности в кредитно-денежной сфере //Деньги и кредит, 1995, № 3.

Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. — М.: Юриспруденция, 2002. — 96 с.

Макхем К. Управленческий консалтинг /Пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 1999. — 288 с.

Манукова Л.В. Центр подготовки персонала в системе дополнительного профессионального образования Банка России //Деньги и кредит, 2001, № 10.

Материалы VI Международного банковского конгресса «Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление»//Деньги и кредит, 1995, № 7.

Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность /Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.

Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001. — 464 с.

Парки неон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 448 с.

Пено Р. Управление кадрами в Банке Франции //Деньги и кредит, 1994, №2.

Сагитдинов М.Ш. Кадровая политика: время диктует новые подходы //Деньги и кредит, 2000, № 1.

Серебрянный В.С. Кадровые риски в банковском секторе экономики / Автореф. диссерт. на соиск. уч. степ. канд. эк. наук (08.00.10). — М.:МЭСИ, 1998.— 24 с.

Социальный менеджмент /Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: «Банки и биржи» ЮНИТИ, 1998. — 271 с.

Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. — Киев: Ника-Центр, 2002. — 240 с.

Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: НРС. Кадровый клуб; Книжный мир, 2001. — 240 с.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.:Дело, 1995.— 336 с.

Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 431 с.

Цыпкин ЮЛ. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2001. — 446 с.

Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001. — 272 с.

Экономическая энциклопедия. Политическая экономия (в 4 т.) / Гл. ред. А.М. Румянцев. Т. 4. Социология—Я/ — М.: Советская энциклопедия, 1980. — 672 с.

Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации. — Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2001. — 224с.

Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1996. — 300 с.

Шураев Г. Профессиональная подготовка банковских работников в США //Деньги и кредит, 1996, № 4.

Шутылев Д.В. К вопросу о мотивации персонала в коммерческом банке //Деньги и кредит, 2002, № 2.

Приложения

ТИПОВЫЕ ФОРМЫ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

Приложение 1

Проект типового положения о Службе управления персоналом

«УТВЕРЖДЕНО»
Президент Банка

« » _____ 20__ г.

/ . Общая часть

1.1. Полное наименование Подразделения _____

(департамент, управление, отдел и т.п.)

управления персоналом _____

(наименование Банка)

1.2. Подчиненность Подразделения:

административная — Президенту Банка;

функциональная (техническая) — Президенту Банка.

1.3. Основанием для создания и ликвидации Подразделения является решение Совета директоров Банка, оформленное приказом его Председателя.

Подразделение осуществляет свою деятельность, руководствуясь действующим трудовым законодательством, настоящим Положением, другими внутренними регламентами Банка, а также разовыми распоряжениями его руководства.

1.4. Подразделение возглавляется _____

(должность **Руководителя службы**)

назначаемым на данную должность и смещаемым с нее приказом Президентом Банка.

Руководитель службы управления персоналом с момента назначения на должность автоматически приобретает статус вице-президента Банка, курирующего кадровое направление его деятельности.

В своей деятельности Руководитель службы персонала руководствуется настоящим Положением, а также должностной инструкцией, утверждаемой Президентом Банка.

1.5. В функциональном (техническом) подчинении Подразделения находятся все децентрализованные службы персонала, функционирующие и вновь создаваемые в территориальных отделениях и филиалах Банка (если таковые имеются).

1.6. Организационная структура управления (ОСУ) Подразделения и его штатное расписание приведены в приложениях 1—2 к настоящему Положению.

1.7. Настоящее Положение вводится в действие с момента утверждения. Изменения и дополнения, вносимые в процессе его эксплуатации, предполагают необходимость переутверждения документа.

2. Функциональные обязанности Подразделения

2.1. Подразделение управления персоналом функционирует в Банке как специализированная штабная служба, непосредственно ответственная за кадровое направление его деятельности.

2.2. Служба обеспечивает разработку предложений по формированию и оперативной корректировке **долгосрочной стратегии управления персоналом** Банка, готовит их к утверждению Правлением и несет ответственность за практическую реализацию.

В рамках вышеуказанной стратегии Служба осуществляет разработку, внедрение и текущую эксплуатацию **целостной системы управления персоналом**, распространяющейся на все структурные подразделения Банка, включая региональные филиалы и отделения.

2.3. В перечень основных функциональных обязанностей Службы по конкретным направлениям системы управления персоналом настоящим Положением включаются:

2.3.1. перспективное и текущее планирование персонала, отражающее:

— формализованные требования Банка к квалификационным и личностным качествам кандидатов на замещение конкретных рабочих мест (должностей);

— потребности Банка в целом и его структурных подразделений в создании или сокращении рабочих мест;

2.3.2. *регулирование численности персонала, включая:*

— маркетинговые исследования на рынке трудовых ресурсов соответствующей специализации;

— установление необходимых (в том числе — долгосрочных) связей с профильными образовательными учреждениями, службами трудоустройства, другими элементами инфраструктуры на рынке труда банковской сферы;

— разработку и своевременное обновление методик привлечения различных категорий персонала, обеспечивающих возможность отбора кандидатов исключительно на конкурсной основе;

— разработку и постоянное совершенствование методик отбора кандидатов на замещение вакантных рабочих мест в Банке;

— организацию процесса непосредственного привлечения и отбора персонала в соответствии с вышеуказанными плановыми документами и методами;

— разработку мероприятий, обеспечивающих профилактику массовых сокращений персонала, а также мер, компенсирующих экономический и моральный ущерб сокращаемых сотрудников Банка;

2.3.3. *организация, методическое руководство и координация процесса оценки результатов деятельности сотрудников как необходимого условия их последующего развития, включающего:*

— разработку унифицированной для Банка методики обобщающей оценки результатов деятельности конкретного сотрудника за определенный период времени, контроль за ее практическим применением в структурных подразделениях, регистрацию, систематизацию и анализ полученных результатов;

— формирование типовой процедуры регулярной и досрочной аттестации всех категорий сотрудников Банка, подготовку календарных графиков их проведения, непосредственное участие в заседаниях аттестационных комиссий, регистрацию и контроль над реализацией соответствующих решений;

2.3.4. *планирование и координация процесса развития персонала как комплекса организационно-технических мероприятий по последовательному приведению фактического состояния трудовых ресурсов Банка в соответствие с его перспективными и текущими потребностями, включающему:*

— первичное развитие вновь принятых на работу сотрудников, обеспечивающее возможность их наиболее полной и оперативной адаптации к новым условиям деятельности;

- постоянное обучение (повышение квалификации, углубление профессиональной специализации, переподготовку) сотрудников Банка по дифференцированным для каждой из категорий персонала образовательным программам, реализуемым на основе специальных планов, регулярно разрабатываемым Службой;

- формирование и оперативное управление резервом на выдвижение, обеспечивающее удовлетворение потребностей Банка в управленческих кадрах, подготовленных из числа собственных сотрудников;

- подготовку формализованной номенклатуры типовых управленческих решений, связанных с вертикальными и горизонтальными должностными перемещениями сотрудников Банка по результатам проведенной оценки;

2.3.5. формирование и дальнейшее развитие **механизмов организации и оплаты труда, а также социально-экономической поддержки сотрудников**, обеспечивающих относительный паритет интересов Банка и его персонала, в том числе:

- юридически отработанного механизма индивидуальной контрактации сотрудников;

- формализованных отношений соподчиненности в рамках утвержденных организационных структур управления (ОСУ) конкретных структурных подразделений Банка;

- формализованных процедур решения трудовых споров, связанных с конкретными решениями в управлении персоналом;

- применяемой в Банке номенклатуры форм основной и дополнительной оплаты труда, а также социально-экономической поддержки, дифференцированных по базовым категориям персонала;

2.3.6. организация и координация **процесса психологической поддержки персонала**, направленного на формирование и поддержание благоприятствующего решению уставных задач Банка социально-психологического климата в трудовых коллективах и включающего:

- периодический контроль над фактическим состоянием психологического климата в форме регулярных обследований, результаты которых доводятся до сведения как руководства соответствующих структурных подразделений, так и непосредственно Правления Банка;

- оперативную коррекцию психологического климата в конкретных структурных подразделениях Банка с использованием типовой номенклатуры методов коллективного и индивидуального (выборочного) характера.

2.4. Наряду с эксплуатацией конкретных операционных подсистем управления персоналом Служба обеспечивает:

2.4.1. оперативное выполнение **регистрационных функций** по всем аспектам кадрового направления деятельности Банка, включая:

- подготовку проектов соответствующих приказов и распоряжений, обеспечение их утверждения вышестоящим руководством Банка, а также контроль за полным и своевременным исполнением этих решений;

- оформление индивидуальных контрактов;

- ведение индивидуальных досье сотрудников;

2.4.2. разработку, согласование, внедрение и последующее развитие всех внутренних регламентов, методик, а также типовых форм и рабочих (в том числе оперативных, плановых) документов в составе системы управления персоналом Банка¹;

2.4.3. методическую помощь руководству структурных подразделений Банка по всем вопросам, связанным с эксплуатацией системы управления персоналом;

2.4.4. функциональное руководство деятельностью децентрализованных кадровых служб в территориальных подразделениях Банка, включая прямой контроль над ее результатами и оперативную организационно-методическую помощь, в том числе в форме обучения их сотрудников;

2.4.5. формирование, внедрение и контроль над эффективностью функционирования подсистемы информационного обеспечения по кадровому направлению деятельности Банка, в дальнейшем — с возможностью ее подключения к региональным и межрегиональным информационным сетям и базам данных;

2.4.6. взаимодействие между администрацией и общественными организациями, а также отдельными сотрудниками, в том числе по вопросам трудовых споров;

2.4.7. установление и поддержание контактов Банка со сторонними организациями, направленными на решение любых задач по кадровому направлению его деятельности;

2.4.8. последующее развитие системы управления персоналом Банка, в том числе в направлении ее комплексной автоматизации.

3. Функциональные права Подразделения

3.1. Настоящим разделом Положения определяются права, необходимые Службе управления персоналом для наиболее эффективного исполнения установленных выше функциональных обязанностей.

3.2. Руководитель Службы имеет право принимать участие в обсуждении любых вопросов, имеющих отношение к кадровому направлению деятельности Банка, на заседаниях его высших управляющих органов.

¹ До момента утверждения рабочих документов, способных оказать влияние на основную деятельность структурных подразделений Банка (например, графика обучения сотрудников с отрывом от производства и т.п.), Служба обязана в установленном порядке согласовать их с руководством этих подразделений.

Руководитель Службы вправе также просить о включении в повестку очередного заседания этих органов вопросов, отнесенных к его компетенции.

3.3. Служба имеет право на централизованное выделение материальных и финансовых ресурсов, необходимых для исполнения установленных ей функциональных обязанностей в соответствии с предварительно представленными и утвержденными сметами.

3.4. Руководитель Службы вправе самостоятельно утверждать внутренние нормативно-методические документы по всем аспектам управления персоналом, за исключением части их, отнесенной решением Совета директоров к собственной компетенции или компетенции Президента Банка.

Служба вправе контролировать соблюдение всеми структурными подразделениями и должностными лицами Банка требований утвержденных внутренних нормативно-методических документов по вопросам управления персоналом.

3.5. Сотрудники Службы в рамках своей компетенции имеют право требовать от руководства структурных подразделений Банка своевременной и полной передачи управленческой информации, необходимой для исполнения установленных им должностных функций.

3.6. Руководитель Службы вправе предлагать кандидатуры руководителей децентрализованных кадровых служб территориальных подразделений Банка и вносить предложения об освобождении их от должности.

3.7. Руководитель Службы в качестве вице-президента имеет право от имени Банка заключать (в пределах утвержденных Службе финансовых лимитов) договора и соглашения со сторонними юридическими и физическими лицами на выполнение работ, связанных с эксплуатацией и развитием системы управления персоналом, контролировать их выполнение, осуществлять приемку установленных результатов.

3.8. Служба имеет право осуществлять функциональное (техническое) руководство деятельностью службы безопасности Банка по всем вопросам, связанным с управлением персоналом, за исключением отнесенных к исключительной компетенции Президента.

В компетенцию Службы входит также решение вопросов о степени конфиденциальности всех документов и баз данных, имеющих отношение к кадровому направлению деятельности Банка.

3.9. Специалисты Службы имеют право на участие в заседаниях всех аттестационных комиссий Банка, в том числе — при формировании соответствующих их решений.

При несогласии представителя Службы с решением Аттестационной комиссии по представлению его руководителя вопрос должен быть передан на обсуждение Центральной аттестационной комиссии Банка.

4. Ответственность Подразделения

4.1. Служба управления персоналом несет установленную настоящим Положением административную и экономическую ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение установленных ей функциональных обязанностей.

4.2. Основанием для применения к Подразделению административных или экономических санкций могут выступать:

- негативная оценка итоговых или промежуточных результатов по кадровому направлению деятельности Банка со стороны его высших руководящих органов;

- нарушения в деятельности Подразделения, отмеченные непосредственно Президентом Банка;

- обоснованные претензии к деятельности Подразделения со стороны других вице-президентов или руководителей структурных подразделений Банка.

Решение о применении к Подразделению соответствующих административных или экономических санкций принимается непосредственно Президентом Банка.

4.3. Административная ответственность Подразделения реализуется в форме различных форм дисциплинарных санкций, применяемых Президентом Банка в установленном в Банке порядке непосредственно к руководителю Службы.

Руководитель Службы от своего имени и в рамках собственной компетенции вправе применить аналогичные санкции к виновным сотрудникам Подразделения.

4.4. Экономическая ответственность Подразделения реализуется в форме централизованного уменьшения выделяемой ему суммы квартальной премии. При этом на него распространяется действующий в Банке унифицированный механизм экономического стимулирования штабных служб.

Руководитель Службы самостоятельно определяет конкретные размеры дестимулирования подчиненных ему сотрудников, непосредственно виновных в применении к Подразделению соответствующих экономических санкций.

Приложение 1. Организационная структура управления Службы управления персоналом

Приложение 2. Штатное расписание Службы управления персоналом Банка по состоянию на « » _____ 20__ года

Приложение 2

Типовая Должностная инструкция руководителя Службы управления персоналом

«УТВЕРЖДЕНО»

Президент Банка

_____/_____
« » _____ 20__ г.

/ . Общая часть

1.1. Настоящая Должностная инструкция (далее по тексту — Документ) разработана в соответствии с Положением о порядке индивидуальной контрактации персонала Банка.

1.2. Целью Документа является определение формализованных квалификационных требований к должности «Руководитель Службы управления персоналом» по утвержденному штатному расписанию Банка, а также вытекающих из нее функциональных обязанностей, прав и ответственности за их исполнение.

1.3. Необходимые изменения и дополнения в настоящий Документ могут вноситься по решению утверждающего его должностного лица в порядке переутверждения.

1.4. Документ является необходимым приложением к индивидуальному трудовому контракту соответствующего специалиста и с момента визирования им приобретает юридическую силу.

2. Квалификационные требования

2.1. Образовательный уровень — высшее профессиональное (экономическое, юридическое или гуманитарное) образование.

2.2. Стаж работы по специальности:

в финансово-кредитной сфере — не менее 3 лет;

в составе кадровых служб — не менее 5 лет;

на руководящих должностях — не менее 5 лет.

2.3. Дополнительными квалификационными требованиями выступают:

— отсутствие отрицательных характеристик с предыдущих мест трудовой деятельности;

— успешное прохождение действующей в Банке процедуры отбора претендентов на замещение вакантных руководящих должностей;

— возраст на момент замещения должности — не старше 50 лет для мужчин и 45 лет для женщин;

— отсутствие медицинских противопоказаний к трудовой деятельности высокострессового характера.

3. Подчиненность, порядок назначения на должность и смещения с нее

3.1. Руководитель службы управления персоналом административно и технически (функционально) подчинен Президенту Банка.

Выполнение распоряжений, исходящих непосредственно от иных должностных лиц, обязательно для него лишь в случае формализованного закрепления соответствующих управленческих процедур во внутренних регламентах Банка, утвержденных в установленном порядке.

3.2. Руководитель Службы управления персоналом назначается на должность и смещается с нее приказом Президентом Банка.

Основания для смещения с должности определяются условиями индивидуального трудового контракта.

4. Функциональные обязанности сотрудника

4.1. Руководитель Службы управления персоналом в своей деятельности руководствуется:

- действующим законодательством;
- Уставом и иными внутренними нормативно-методическими документами Банка;
- Положением о Службе управления персоналом;
- настоящей Должностной инструкцией;
- распоряжениями Президента Банка, оформленными в надлежащем порядке.

4.2. К основным функциональным обязанностям руководителя Службы управления персоналом, за исполнение которых он несет непосредственную персональную ответственность, относятся:

4.2.1. подготовка предложений по формированию долгосрочной стратегии развития кадрового направления деятельности Банка и вытекающей из нее текущей кадровой политики, обеспечение практической реализации их после соответствующего утверждения, а также последующей оперативной корректировки при изменении внешних или внутренних условий функционирования организации;

4.2.2. организация разработки целостной системы управления персоналом с необходимым комплексным обеспечением, координация и контроль над эффективностью процесса ее внедрения и последующей эксплуатации;

4.2.3. текущий контроль за полным и своевременным удовлетворением определенных системой потребностей структурных подразделений Банка в трудовых ресурсах необходимой квалификации и специализации, а также их последующим развитием;

4.2.4. координация деятельности структурных подразделений Банка по всем аспектам управления персоналом, организация процесса оказания им необходимой методической помощи;

4.2.5. координация деятельности децентрализованных кадровых служб в региональных отделениях и филиалах Банка, а также процессов оказания им необходимой организационно-методической помощи и текущего централизованного контроля;

4.2.6. организация процесса взаимодействия Банка со сторонними юридическими и физическими лицами по вопросам текущей эксплуатации и перспективного развития системы управления персоналом;

4.2.7. организация и текущий контроль над процессом взаимодействия администрации и общественных организаций, представляющих интересы наемного персонала;

4.2.8. своевременное и объективное информирование Правления Банка о результатах функционирования системы управления персоналом в режиме регулярной отчетности и внеплановых сообщений.

5. Функциональные права сотрудника

5.1. По отношению к вышестоящим инстанциям руководитель Службы управления персоналом вправе:

5.1.1. в качестве вице-президента Банка участвовать в заседаниях Правления и вносить на обсуждение вопросы кадрового характера:

- отнесенные в соответствии с внутренними регламентами Банка к исключительной компетенции его Президента;
- требующие изменения действующих внутренних регламентов Банка;
- связанные с невыполнением нормативных требований руководителями структурных подразделений Банка, равными ему по должности;

5.1.2. обращаться непосредственно к Президенту Банка по всем вопросам, требующим его непосредственного участия.

5.2. По отношению к другим подразделениям Банка руководитель Службы управления персоналом вправе:

5.2.1. требовать от руководителей всех структурных подразделений Банка своевременного и полного исполнения нормативных положений по вопросам управления персоналом, организовывать процесс контроля и получения необходимой информации учетного и аналитического характера;

5.2.2. осуществлять прямое техническое (функциональное) руководство деятельностью руководителей децентрализованных кадровых служб региональных отделений и филиалов Банка, предлагать кандидатуры на соответствующие вакантные должности и представлять к смещению с них. •

5.3. По отношению к сотрудникам Службы управления персоналом ее руководитель вправе:

5.3.1. осуществлять административное руководство деятельностью всех указанных сотрудников;

5.3.2. осуществлять техническое (функциональное) руководство деятельностью руководителей структурных подразделений Службы, самостоятельно выделенных в организационной структуре управления (ОСУ), а также специалистов, непосредственно подчиненных ему, минуя промежуточные звенья.

5.4. По отношению к сторонним для Банка юридическим и физическим лицам руководитель Службы управления персоналом вправе:

5.4.1. в пределах выделенных Службе финансовых лимитов определять номенклатуру работ и услуг, подлежащих исполнению сторонними организациями и физическими лицами;

5.4.2. определять непосредственных исполнителей вышеуказанных работ, проводить соответствующие переговоры и от имени Банка заключать с ними договора (соглашения, контракты);

5.4.3. контролировать исполнение переданных на выполнение работ, осуществлять приемку их результатов и отдавать распоряжения об оплате работ в целом или законченных этапов.

6. Должностная ответственность сотрудника

6.1. Руководитель Службы управления персоналом несет персональную ответственность за кадровое направление деятельности Банка в целом и эффективное функционирование системы управления персоналом в частности.

6.2. При нарушении требований индивидуального трудового контракта, включая настоящую Должностную инструкцию, к руководителю Службы по личному решению Президента Банка могут быть применены следующие санкции:

6.2.1. административного характера:

- предупреждение о неполном служебном соответствии;
- выговор;
- выговор с предупреждением о досрочном расторжении контракта;
- досрочное расторжение контракта (увольнение или понижение в должности);

6.2.2. экономического характера:

- разовое лишение или уменьшение размеров квартальной премии;
- временное лишение льгот социально-экономического характера.

6.3. Факт наступления ответственности руководителя Службы фиксируется Президентом Банка:

на основании неудовлетворительной оценки со стороны Правления Банка общих результатов деятельности по кадровому направлению;

с учетом обоснованных претензий к деятельности Службы управления персоналом со стороны руководства структурных подразделений Банка;

исходя из собственной негативной оценки результатов работы руководителя Службы как одного из своих заместителей.

6.4. Санкции, использованные по отношению к руководителю Службы управления персоналом, оформляются приказом Президента Банка и фиксируются в личном деле виновного руководителя.

С Должностной инструкцией ознакомлен до момента подписания индивидуального трудового контракта, копия мною получена.

« 2 0 г. _____ / _____ /

Приложение 3

Типовая форма индивидуального трудового Контракта для штатных работников Банка

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ

Регистрационный № _____ « _____ » _____ 20 ____ г.

(наименование Банка)

в лице действующего от его имени _____

(должность, Ф.И.О. руководителя)

именуемый в дальнейшем «Работодатель», и господин _____

(Ф.И.О. сотрудника)

именуемый в дальнейшем «Сотрудник», действующий от своего имени, заключили настоящий Контракт о нижеследующем:

1. Предмет и срок действия Контракта

Предметом настоящего Контракта являются отношения трудового найма между Работодателем и Сотрудником, нанимаемым на постоянную работу в

_____ (полное наименование структурного подразделения Банка)
на должность _____.
(полное наименование должности по штатному расписанию)

На протяжении всего срока действия настоящего Контракта основная оплата труда Сотрудника осуществляется с использованием _____

_____ (форма оклада)
должностного оклада в размере _____ условных единиц в месяц.
Контракт вступает в силу с « _____ » _____ 20__ года и действует до
« _____ » _____ 20__.

Возможные дополнения и изменения по настоящему разделу определяются разделом IV Контракта.

2. Взаимные обязательства Сторон

2.1. Работодатель настоящим принимает на себя следующие обязательства:

2.1.1. обеспечить Сотруднику организационные, технические и иные условия, необходимые ему для эффективного исполнения должностных функций и других, определенных настоящим Контрактом, обязательств;

2.1.2. распространить на Сотрудника действие функционирующих в Банке механизмов дополнительной оплаты труда и социальной поддержки;

2.1.3. выплачивать Сотруднику основную и дополнительную заработную плату в порядке и в сроки, установленные внутренними регламентами Банка и условиями настоящего Контракта;

2.1.4. обеспечить Сотруднику условия труда, а также социальные гарантии, установленные действующим трудовым законодательством.

2.2. Сотрудник настоящим принимает на себя следующие обязательства:

2.2.1. на протяжении всего периода своей трудовой деятельности в Банке своевременно и в полном объеме выполнять функциональные обязанности, установленные его Должностной инструкцией, выступающей неотъемлемым приложением к настоящему Контракту;

2.2.2. соблюдать установленный внутренними регламентами Банка распорядок рабочего дня, правила трудовой дисциплины, требования по обеспечению личной и банковской безопасности, а также иные условия, доведенные до его сведения Работодателем;

2.2.3. ни в какой форме не разглашать информацию, содержащую коммерческую или банковскую тайну, а также иные конфиденциальные све-

дения, доверенные или ставшими ему известными в процессе работы в Банке (перечень указанных сведений, а также правила работы с закрытой информацией доводятся до сведения Сотрудника с использованием специальной инструкции под расписку, которая прикладывается к настоящему Контракту);

2.2.4. на весь период действия настоящего Контракта не вступать в прямые или косвенные отношения трудового найма с иными работодателями, а также не заниматься самостоятельной предпринимательской или иной деятельностью (за исключением преподавательской и консалтинговой с обязательным предварительным согласованием с Работодателем);

2.2.5. постоянно повышать профессиональную квалификацию в рамках специальных программ, реализуемых Работодателем, и по собственной инициативе;

2.2.6. сохранять лояльность корпоративным интересам Работодателя.

3. Взаимные права и ответственность Сторон

3.1. Со стороны Работодателя:

3.1.1. Работодатель имеет право требовать от Сотрудника полного и своевременного исполнения обязательств по настоящему Контракту (включая приложения к нему), а также соблюдения доведенных до его сведения требований внутренних регламентов Банка, в случае их нарушения — применять к нему установленные этими регламентами санкции административного и(или) экономического характера;

3.1.2. Работодатель несет ответственность за полное и своевременное исполнение принятых перед Сотрудником обязательств, а при их нарушении обязан возместить нанесенный ему ущерб в порядке, установленном действующим законодательством.

3.2. Со стороны Сотрудника:

3.2.1. Сотрудник имеет право требовать от Работодателя полного и своевременного исполнения обязательств по настоящему Контракту, а также соблюдения иных положений, установленных действующими в Банке внутренними регламентами, и при их нарушении — потребовать возмещения нанесенного ему экономического или морального ущерба, в том числе и в судебном порядке;

3.2.2. Сотрудник несет ответственность за полное и своевременное исполнение принятых перед Работодателем обязательств, а при их нарушении должен безоговорочно принять примененные к нему административные и(или) экономические санкции (в том числе при нанесении Банку прямого экономического ущерба возместить его в порядке, установленном действующим законодательством).

4. Особые условия по Контракту

4.1. Необходимым условием действия настоящего Контракта является испытательный срок продолжительностью в _____ месяца (-ев), который обязан пройти Сотрудник до момента зачисления в постоянный штат персонала Работодателя.

Испытательный срок начинается с первого дня действия настоящего Контракта и завершается обязательной аттестацией, по результатам которой Работодателем принимается решение о его результатах. По предложению аттестационной комиссии испытательный срок может быть продлен без согласия Сотрудника, но не более чем на половину первоначально установленного срока.

Процедура и критерии оценки результатов прохождения испытательного срока устанавливаются внутренним регламентом Банка. На протяжении всего действия испытательного срока на Сотрудника распространяются все механизмы дополнительной оплаты труда и социальной поддержки, используемые для постоянного персонала Банка.

При неудовлетворительных результатах прохождения испытательного срока настоящий Контракт автоматически прекращает свое действие со дня подписания соответствующего приказа.

4.2. В случае производственной необходимости Сотрудник может быть без согласования с ним переведен на работу в другое подразделение с сохранением его прежней должности, оклада и иных условий по настоящему Контракту.

За Сотрудником сохраняется право при несогласии с решением Работодателя досрочно прекратить действие настоящего Контракта в порядке, предусмотренном соответствующим разделом.

4.3. Инфляционная индексация заработка Сотрудника осуществляется в порядке, установленном внутренним регламентом Банка¹.

5. Порядок и условия досрочного расторжения Контракта

5.1. Настоящий Контракт досрочно прекращает свое действие в случаях:

- взаимосогласованного решения Сторон о досрочном его расторжении;
- прекращения деятельности Работодателя в случае его ликвидации или комплексной реорганизации в порядке, установленном действующим законодательством;

¹ В остальных статьях раздела могут быть указаны дополнительные условия трудовой деятельности Сотрудника, а также обязательства, дополнительно принимаемые на себя Работодателем в части его социальной поддержки и иных льгот.

— по инициативе одной из Сторон при нарушении другой Стороной своих обязательств, принятых на себя по настоящему Контракту.

5.2. Настоящий Контракт прекращает свое действие в следующие сроки:

— при взаимосогласованном решении Сторон — в определенные ими сроки;

— при ликвидации или комплексной реорганизации Работодателя — в сроки, определенные действующим законодательством;

— при расторжении по инициативе одной из Сторон (за исключением неудовлетворительных результатов прохождения испытательного срока) — с обязательным предупреждением другой Стороны не менее чем за две недели до предполагаемого срока фактического прекращения действия настоящего Контракта.

5.3. При нанесении одной из Сторон экономического или морального ущерба другой Стороне в результате нарушений условий настоящего раздела она может потребовать его возмещения в судебном порядке.

6. Адреса и иные реквизиты Сторон:

6.1. Работодателя: _____

6.2. Сотрудника: _____

(паспортные данные, счет в Банке)

Приложения к Контракту:

1. Должностная инструкция, завизированная Сотрудником.
2. Расписка об ознакомлении с Инструкцией о порядке работы с закрытой информацией.

3. _____

4. _____

(иные необходимые приложения к Контракту)

Подпись Работодателя:

Подпись Сотрудника:

М.П.

Настоящий Контракт составляется в двух аутентичных экземплярах, один из которых передается Сотруднику.

Типовая форма индивидуального трудового Контракта на выполнение конкретной работы

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ на выполнение работы

Регистрационный № _____ город _____

Дата заключения: « » _____ 20 ____ г.

_____ (наименование Банка)

в лице действующего от его имени _____

_____ (должность, Ф.И.О. руководителя)

именуемый в дальнейшем «Заказчик», и господин _____

_____ (Ф.И.О. нанимаемого)

именуемый в дальнейшем «Исполнитель», действующий от своего имени, заключили настоящий Контракт о нижеследующем:

/ . Предмет и сроки действия Контракта

1.1. Предметом настоящего Контракта являются отношения трудового найма между Заказчиком и Исполнителем, нанимаемым для выполнения следующей работы: _____

_____ (полное наименование подлежащей выполнению работы)

Установленными настоящим Контрактом результатами работы выступают: _____

Другие требования к Исполнителю по содержанию и результатам работы в целом и ее промежуточным этапам (если они имеются) определены Техническим заданием, утвержденным Заказчиком и являющимся неотъемлемой частью Контракта.

1.2. Стоимость подлежащей выполнению работы определяется в сумме _____ рублей

_____ (сумма прописью)

без учета причитающихся налогов.

Указанная сумма подлежит выплате Исполнителю после полного завершения работы в порядке, определенном в разделе III настоящего Контракта.

1.3. Срок действия настоящего Контракта определяется сроками начала-окончания работы, включая время, необходимое для приемки ее результатов.

Срок начала работы: « » _____ 20__ г.

Срок окончания работы: « » _____ 20__ г.

Контракт автоматически прекращает свое действие после утверждения Заказчиком Акта сдачи-приемки работы и перечисления Исполнителю причитающейся ему суммы.

2. Взаимные обязательства, права и ответственность Сторон

2.1. Со стороны Заказчика:

2.1.1. Заказчик обязуется:

- обеспечить Исполнителя материальными, информационными и иными ресурсами, необходимыми для выполнения заказанной работы;
- после завершения работы при отсутствии выявленных отклонений от планируемых результатов перечислить Исполнителю причитающуюся ему сумму (единовременно или по принятым этапам);
- в случае, если Исполнитель осуществляет свою деятельность на рабочем месте непосредственно в Банке, обеспечить ему условия труда не хуже установленных действующим трудовым законодательством;

2.1.2. Заказчик имеет право:

- требовать от Исполнителя полного и своевременного исполнения его обязательств по настоящему Контракту;
- осуществлять приемку промежуточных и конечных результатов работы Исполнителя, в том числе с привлечением при необходимости независимой экспертизы;
- не распространять на Исполнителя систему социальных льгот и гарантий, действующих для штатного персонала Банка;

2.1.3. Заказчик несет ответственность:

- за полное и своевременное исполнение принятых на себя обязательств перед Исполнителем, а при их нарушении возмещает нанесенный ему ущерб в порядке, регламентированном действующим законодательством;
- за несвоевременную выплату причитающихся Исполнителю сумм за законченную и принятую работу — в форме увеличения задержанной к перечислению суммы на 1 % за каждый день просрочки.

2.2. Со стороны Исполнителя:

2.2.1. Исполнитель обязуется:

- в установленные настоящим Контрактом и приложенным к нему Техническим заданием сроки выполнить работу и представить Заказчику ее результаты;
- в течение всего срока действия настоящего Контракта в случае, если трудовая деятельность осуществляется на рабочем месте в Банке, соблю-

дать установленный распорядок рабочего дня, правила трудовой дисциплины и иных внутренних регламентов Заказчика, установленных для наемного персонала;

— при выявлении Заказчиком недостатков в выполненной работе устранить их без дополнительной оплаты в кратчайшие технически возможные сроки (при просрочке в результате этого определенных Контрактом сроков вступают в действие установленные ниже санкции);

— не допускать разглашения конфиденциальной информации и любых иных сведений закрытого характера, ставших ему известными в результате реализации отношений трудового найма с Заказчиком (перечень указанных сведений, а также правила работы с закрытой информацией доводятся до сведения Исполнителя с использованием специальной инструкции под расписку, которая прикладывается к настоящему Контракту);

2.2.2. Исполнитель имеет право:

— требовать от Заказчика полного и своевременного исполнения им обязательств по настоящему Контракту;

— при увеличении трудоемкости работы, связанной с изменением Заказчиком Технического задания уже в процессе ее выполнения, требовать от него пересмотра стоимости этой работы и сроков ее завершения;

2.2.3. Исполнитель несет ответственность:

— за разглашение конфиденциальной информации, доверенной ему в процессе реализации настоящего Договора, в порядке, установленном действующим законодательством;

— за сроки завершения работы — в форме уменьшения Заказчиком ее стоимости по договору в целом или суммы по выделенному этапу на 3% за каждый день просрочки;

— за качество результатов работы — в форме возможного уменьшения ее стоимости по договору в целом или суммы по выделенному этапу (вплоть до полного отказа от приемки и оплаты работы) при наличии не устраненных Исполнителем недостатков.

3. Порядок приемки результатов работы и ее оплаты

3.1. Промежуточные результаты работы (при наличии выделенных в Техническом задании этапов) принимаются Заказчиком путем подписания им Протокола сдачи-приемки, оформляемого по произвольной письменной форме не позднее чем через семь календарных дней с момента получения указанных результатов.

Окончательные результаты работы или работа в целом принимаются Заказчиком путем утверждения им Акта сдачи-приемки работы, которое осуществляется не позднее чем через _____ календарных дней с момента получения указанных результатов.

3.2. Оплата работы осуществляется путем перечисления Исполнителю установленной настоящим Контрактом (при поэтапной оплате — Техническим заданием) суммы на указанный им счет в учреждении Банка.

Перечисление причитающейся суммы осуществляется в недельный срок с момента подписания соответствующего протокола или утверждения Акта сдачи-приемки работы.

4. *Дополнительные условия по Контракту*

4.1. Право интеллектуальной собственности на результаты выполненной работы принадлежат _____.

(Заказчику или Исполнителю)

4.2.¹ _____.

5. *Порядок и условия досрочного расторжения Контракта*

5.1. Настоящий Контракт досрочно прекращает свое действие в случаях:

— досрочной сдачи Исполнителем результатов выполненной работы и приемки их Заказчиком;

— отсутствия у Заказчика возможности продолжать финансирование работы (при этом Исполнитель предъявляет ему результаты фактически выполненной части работы, и по соглашению Сторон определяется подлежащая выплате часть от общей суммы по Контракту);

— при выявившейся в процессе выполнения работы невозможности получить желаемые результаты по причинам, независящим от Сторон (при этом оформляется совместный протокол, фиксирующий отказ Сторон от взаимных претензий);

— по инициативе Заказчика — из-за неудовлетворительных результатов промежуточных этапов выполнения работ или систематических нарушений Исполнителем иных условий по настоящему Контракту;

— по инициативе Исполнителя — из-за неоплаты Заказчиком принятых им результатов промежуточных этапов или иных нарушений обязательств по настоящему Контракту.

5.2. Нерешенные противоречия по вопросам условий и порядка досрочного расторжения настоящего Контракта разрешаются Сторонами в порядке, установленном действующим законодательством.

¹ В остальных пунктах раздела могут указываться иные дополнительные условия, связанные с выполнением заказанной работы (механизм индексации ее стоимости, дополнительные требования со стороны Заказчика, необходимость сертификации результатов и т.п.).

6. Адреса и иные реквизиты Сторон:

6.1. Заказчика: _____

6.2. Исполнителя: _____

(паспортные данные, счет в Банке)

Приложения к Контракту

1. Техническое задание на выполнение работы (утвержденное Заказчиком и подписанное Исполнителем).

2. Расписка об ознакомлении Исполнителя с Инструкцией о порядке работы с закрытой информацией.

3. _____

(иные необходимые приложения к Контракту)

Подпись Заказчика: _____

Подпись Исполнителя: _____

М.П.

Настоящий Контракт составляется в двух аутентичных экземплярах, по одному для каждой из Сторон

Приложение 5

Стандарт на разработку должностных инструкций персонала _____

(наименование Банка)

«УТВЕРЖДЕН»

Вице-президент Банка по персоналу

_____ / _____ /

« » _____ 20__ г.

/ .Общая часть

1.1. Настоящий Стандарт разработан и функционирует в рамках комплексной системы управления персоналом _____

(полное наименование Банка)

(далее по тексту — Банк) и имеет своей целью регламентацию формализованного порядка разработки и использования должностных инструкций его сотрудников.

1.2. Действие настоящего документа распространяется на все структурные подразделения Банка, включая его региональные филиалы и отделения.

1.3. Стандарт предназначен для руководителей Банка, выступающих в роли непосредственных разработчиков должностных инструкций своих подчиненных, и определяет унифицированную структуру, требования и принципы формирования этого типа внутренних регламентирующих документов.

1.4. Общий контроль над соблюдением требований настоящего Стандарта, а также методическая помощь пользователям в части его внедрения обеспечивается Службой управления персоналом.

2. Назначение и общие требования к документу

2.1. Должностная инструкция (далее по тексту — ДИ) выступает необходимым элементом действующего в Банке механизма индивидуальной контрактации и предназначена для:

- регламентации общих требований со стороны Банка к конкретной должности (рабочему месту);
- конкретизации индивидуального контракта работника в части его должностных функций, прав и ответственности.

2.2. Исходными данными для разработки ДИ выступают:

- результаты процесса планирования квалификационных требований по конкретным рабочим местам (см. утвержденный Типовой перечень);
- дополнительные требования к конкретному рабочему месту со стороны непосредственного руководителя.

2.3. В целях обеспечения последующей функциональности документов при разработке ДИ должно обеспечиваться соблюдение следующих методических требований и ограничений:

- полноты отражаемых должностных функций и необходимых для их реализации прав;
- предметности предъявляемых требований;
- конкретности и лаконичности изложения.

2.4. В соответствии с настоящим Стандартом в Банке используются две базовых формы ДИ — типовая и индивидуальная.

2.4.1. Типовая ДИ не имеет персонифицированной направленности на конкретную единицу штатного расписания и применяется в единой форме для всех сотрудников, занимающих соответствующую должность. Подобные инструкции разрабатываются для полностью совпадающих по своим

параметрам (функциональные обязанности, права, ответственность) рабочих мест, предусмотренных штатным расписанием в количестве более двух, например операторы одного подразделения, водители, уборщицы и т.п.

2.4.2. Индивидуальные должностные инструкции разрабатываются под конкретное рабочее место, имеющее любую степень уникальности, то есть хотя бы по одному базовому параметру отличающееся от своих аналогов.

3. Структура и общее содержание документа

3.1. **Общая часть** содержит:

- информацию об основании для разработки документа (в форме ссылки на настоящий Стандарт);
- краткую формулировку цели и прикладных задач документа;
- формализованный порядок внесения в ДИ необходимых изменений и дополнений;
- статус документа как «необходимого приложения» к индивидуальному трудовому контракту, то есть факт приобретения им юридических функций.

3.2. **Квалификационные требования к сотруднику (и иные условия назначения его на должность):**

- образовательный ценз (наличие общего среднего, среднего специального или высшего специального образования);
- иные, минимально необходимые квалификационные требования (стаж работы по специальности, лицензия аудитора и т.п.);
- возрастной ценз.

3.3. **Подчиненность, порядок назначения на должность и смещения с нее**, где содержатся данные:

- об административной подчиненности соответствующего рабочего места;
- о функциональной (или технической) подчиненности рабочего места;
- о должности руководителя, представляющего к назначению, перемещению, увольнению;
- о должности руководителя, принимающего соответствующее решение.

3.4. **Функциональные обязанности сотрудника** как полный перечень должностных функций (задач), вытекающих из ранее установленных (запланированных) требований к конкретному рабочему месту.

3.5. **Функциональные права сотрудника**, необходимые для эффективного исполнения установленных выше функций, включая и право на полноценное ресурсное обеспечение (прежде всего информационное).

3.6. **Должностная ответственность сотрудника** как перечень возможных персонифицированных административных и экономических сан-

кий за невыполнение или ненадлежащее выполнение должностных функций, в том числе и в результате своевременного неиспользования предоставленных ДИ прав.

3.7. Унифицированная для Банка форма ДИ приведена в Приложении к настоящему Стандарту.

IV. Порядок разработки и последующего использования документа

4.1. Типовые ДИ разрабатываются специалистами Службы управления персоналом с использованием утвержденных Типового перечня квалификационных требований к рабочим местам и штатного расписания.

Подготовленные проекты ДИ направляются на согласование непосредственным руководителям соответствующих рабочих мест, после чего передаются на утверждение.

4.2. Индивидуальные ДИ разрабатываются непосредственно руководителями структурных подразделений Банка для всех своих подчиненных. При этом ими используются:

- настоящий Стандарт;
- Типовой перечень квалификационных требований к рабочим местам;
- собственные дополнительные требования к конкретным рабочим местам (не противоречащие внутренним регламентам Банка).

Подготовленный проект ДИ направляется на согласование в Службу управления персоналом, специалисты которого проверяют его соответствие установленным требованиям, после чего визируют документ и возвращают его на утверждение.

4.3. Утверждение ДИ осуществляется:

ДИ Президента Банка — коллегиальным решением Совета директоров Банка;

ДИ вице-президентов Банка, руководителей департаментов и управлений, самостоятельно выделенных в организационной структуре управления (ОСУ) Банка — самим Президентом;

ДИ руководителей структурных подразделений в составе департаментов и управлений — руководителями соответствующих департаментов и управлений;

ДИ всех прочих сотрудников Банка — руководителями соответствующих структурных подразделений.

4.4. Утвержденные ДИ размножаются Службой управления персоналом в 3-х экземплярах, передаваемых пользователям, в лице которых выступают:

- сотрудник, занимающий соответствующее рабочее место;
- его непосредственный руководитель;

— специалист Службы управления персоналом, отвечающий за функционирование механизма индивидуальной контрактации (в том числе осуществляющий хранение оригиналов подписанных документов).

4.5. В соответствии с Положением о порядке индивидуальной контрактации сотрудников Банка оформляемый на работу сотрудник обязан подробно ознакомиться и завизировать два экземпляра собственной Должностной инструкции до момента подписания индивидуального трудового контракта.

Приложение к Стандарту

Типовая форма Должностной инструкции сотрудника

(полное наименование Банка)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

(полное наименование должности)

(наименование структурного подразделения)

«УТВЕРЖДЕНА»

_____/ /
« » 20__ г.

1. Общая часть.
2. Квалификационные требования к сотруднику.
3. Подчиненность, порядок назначения на должность и смещения с нее.
4. Функциональные обязанности сотрудника.
5. Функциональные права сотрудника.
6. Должностная ответственность сотрудника.

С Должностной инструкцией ознакомлен до момента подписания индивидуального трудового Контракта, копия мною получена.

(личная подпись нанимаемого сотрудника) / /

« » 20__ г.

Настоящая Должностная инструкция соответствует требованиям Стандарта.

(виза Службы управления персоналом) / /

« » 20__ г.

Концепция дополнительного обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала Банка на период 20 _ — 20 _ гг.

«УТВЕРЖДЕНА»

Вице-президент Банка по персоналу

« » _____ 20__ г.

7. Общие положения

1.1. Концепция разработана в развитие утвержденной Правлением _____

(наименование Банка)

(далее по тексту — Банк) Стратегии управления персоналом Банка на период 20 _ ~ 20 _ гг., конкретизируя ее в части соответствующего направления персонального менеджмента.

1.2. Целью настоящего документа является определение основных направлений, форм и прикладных методов дополнительной подготовки всех категорий персонала Банка и связанных с этим прикладных задач, стоящих перед Службой управления персоналом и руководством структурных подразделений.

1.3. Положения Концепции подлежат дальнейшей детализации и уточнению в рабочих документах системы управления персоналом Банка, регламентирующих вопросы дополнительной подготовки его сотрудников.

1.4. В процессе эксплуатации вышеуказанных документов в Концепцию могут вноситься необходимые коррективы, адекватно отражающие изменения внутренних и внешних условий функционирования соответствующей операционной подсистемы.

2. Исходные условия и ограничения по Концепции

2.1. Основным фактором, определяющим исходные условия и ограничения, принятые при разработке настоящей Концепции, являются более жесткие условия найма и последующего развития персонала. Такая возможность обеспечивается за счет высокого имиджа Банка в глазах действующих и потенциальных сотрудников, что в свою очередь определяется занимаемыми им лидирующими позициями на рынке кредитно-финансовых услуг¹.

¹ Данный пункт необходим только для крупных и «старых» банков.

2.2. Исходя из действия данного фактора стратегического характера, Служба управления персоналом при разработке Концепции определяет следующие условия и ограничения:

2.2.1. Концепцией определяются лишь формы дополнительной подготовки персонала, так как наличие профильного специального образования устанавливается в качестве необходимого требования при найме всех основных категорий сотрудников;

2.2.2. постоянное повышение профессиональной квалификации путем различных форм дополнительной подготовки определяется Концепцией как условие не только перспективного должностного роста, но и сохранения занимаемой в Банке должности;

2.2.3. взаимодействие Банка с любыми образовательными учреждениями, участвующими в дополнительной подготовке сотрудников, организуется на основе долгосрочного сотрудничества и основывается на предварительном отборе как самих партнеров, так и предлагаемых ими образовательных программ¹.

2.3. К числу других особенностей Банка, оказывающих влияние на организацию соответствующей операционной подсистемы персонального менеджмента, относятся:

- 2.3.1. _____;
- 2.3.2. _____;
- 2.3.3. _____;
- ...

3. Цели и методические принципы дополнительной подготовки персонала Банка

3.1. Базовой целью дополнительной подготовки персонала настоящей Концепцией определяется обеспечение возможности оперативного приведения специализации и уровня квалификации всех категорий сотрудников Банка в соответствие с постоянно изменяющимися требованиями.

3.2. Для реализации указанной цели Служба управления персоналом в процессе формирования и эксплуатации соответствующей операционной подсистемы соблюдает следующие общие методические принципы:

- процесс дополнительной подготовки начинается с момента найма сотрудника и продолжается в течение всего периода его трудовой деятельности в Банке;
- дополнительная подготовка распространяется на все категории персонала Банка, вне зависимости от должности, замещаемой конкретным сотрудником;

¹ Данный пункт необходим только для крупных и «старых» банков.

- дополнительная подготовка осуществляется с использованием различных форм обучения, дифференцированных по категориям персонала;
- для каждой из базовых категорий персонала используется формализованная номенклатура различных форм обучения, в наибольшей степени отвечающая специфике их трудовой деятельности и требованиям к ее результатам;
- все используемые для дополнительной подготовки персонала формы обучения осуществляются с использованием предварительно согласованных Банком учебных программ, адаптированных под его текущие потребности;
- вся деятельность Банка (включая его региональные филиалы и отделения) по дополнительной подготовке своего персонала планируется, координируется и контролируется специализированной службой в составе Службы управления персоналом;
- процесс дополнительной подготовки сотрудников Банка осуществляется Службой управления персоналом на строго плановой основе, с использованием утверждаемых плановых документов долгосрочного и оперативного характера;
- процесс дополнительной подготовки на базе форм, требующих временного отвлечения сотрудников от основной деятельности, в обязательном порядке согласовывается Службой управления персоналом с руководством соответствующих структурных подразделений Банка;
- за практическую реализацию предварительно согласованных графиков дополнительной подготовки сотрудников структурных подразделений Банка несут персональную ответственность их руководители;
- в процессе дополнительной подготовки сотрудникам Банка обеспечивается необходимая мотивация;
- неудовлетворительные результаты дополнительной подготовки по вине обучаемого сотрудника рассматриваются в системе персонального менеджмента как нарушение должностных обязанностей и влекут за собой применение санкций административного и экономического характера.

3.3. Установленные настоящим разделом методические принципы практически реализуются в процессе разработки внутренних нормативно-методических документов Банка, регламентирующих организацию и функционирование подсистемы развития персонала.

4. Базовые формы дополнительной подготовки персонала и условия их применения

4.1. Первичное дополнительное обучение молодых специалистов на рабочих местах:

- распространяется на всех вновь нанятых на работу в Банк выпускников профильных образовательных учреждений, вне зависимости от уровня

образования (высшее или среднее специальное) или статуса (рейтинга) законченного образовательного учреждения;

- целью подготовки является минимизация периода первичной адаптации молодого специалиста на замещаемом рабочем месте;

- прикладными задачами подготовки определяются скорейшее приобретение молодым специалистом практических навыков, необходимых для эффективного исполнения установленных ему должностных функций практических навыков, а также социально-психологическая адаптация в новом для него коллективе;

- практическая подготовка молодого специалиста обеспечивается его непосредственным техническим руководителем с привлечением для решения узкопрофессиональных задач штатного психолога Банка;

- конкретные прикладные методы обучения определяются соответствующим руководителем самостоятельно, с учетом разработанных Службой управления персоналом методических рекомендаций;

- сроки дополнительной подготовки молодого специалиста определяются продолжительностью установленного его трудовым контрактом испытательного срока и соответственно не могут превышать 1 года;

- текущий контроль над результатами подготовки молодого специалиста осуществляется его непосредственным руководителем, финишный контроль реализуется в процессе плановой аттестации по завершении испытательного срока;

- основным направлением повышения эффективности данной формы подготовки определяется переход к новой форме взаимодействия Банка с профильными образовательными учреждениями, в соответствии с которой отбор будущих сотрудников осуществляется Службой управления персоналом уже среди студентов выпускных курсов, что обеспечивает возможность проведения их первичной адаптации в процессе производственной и преддипломной практики.

4.2. Повышение профессиональной квалификации в специализированных учебных центрах:

- распространяется на всех сотрудников Банка, за исключением ограниченных категорий младшего обслуживающего персонала;

- целью обучения определяется обеспечение постоянного соответствия квалификации сотрудников Банка текущим требованиям;

- прикладной задачей данной формы подготовки выступает освоение новых знаний в рамках профессиональной специализации сотрудника, а также прогрессивных методов организации собственной трудовой деятельности (например, новых программных средств);

- обучение осуществляется на основе использования специальных программ повышения квалификации различной продолжительности, вклю-

чая краткосрочные семинары и внутрибанковские конференции по обмену опытом;

- потребности в повышении квалификации сотрудников Банка определяются совместно Службой управления персоналом и руководством соответствующих структурных подразделений;

- процесс обучения планируется Службой управления персоналом исходя из текущих производственных возможностей конкретных подразделений и сроков проведения соответствующих занятий сторонними учебными центрами;

- в качестве инструмента планирования Службой управления персоналом используются план-графики, дифференцированные по структурным подразделениям Банка и предварительно согласованные их руководством;

- организационные аспекты процесса (включая выбор привлекаемых учебных центров) и его координация обеспечиваются Службой управления персоналом;

- текущий контроль над процессом и результатами обучения осуществляется Службой управления персоналом и непосредственным руководителем соответствующего сотрудника;

- финишный контроль по итогам повышения квалификации за продолжительный период реализуется в процессе плановой или досрочной аттестации;

- сроки подготовки по конкретным, согласованным с Банком программам повышения квалификации определяются задействованными учебными центрами;

- регулярность повышения квалификации определяется Службой управления персоналом дифференцированно по категориям сотрудников, а также с учетом их профессиональной специализации (периодичность для категорий «руководители» устанавливается в 3–5 лет, «эксперты» — 2–3 года, «исполнители» — 5–7 лет);

- основными направлениями повышения эффективности данной формы дополнительной подготовки определяются ужесточение требований к предлагаемым Банку программам повышения квалификации и внедрение формализованного порядка обучения на основе унифицированного механизма планирования, организации и контроля.

4.3. Стажировка внутри Банка и в сторонних организациях:

- данная форма дополнительной подготовки распространяется на категории «руководители» и «эксперты», а также на кандидатов в состав резерва на выдвижение;

- целью стажировки определяется приобретение смежных профессиональных знаний, необходимых в основной трудовой деятельности, а для кандидатов в состав резерва на выдвижение — и практических навыков руководящей работы;

- стажировка может рассматриваться в качестве самостоятельной формы дополнительной подготовки сотрудника или составного элемента профессиональной переподготовки либо обучения кандидатов в состав резерва на выдвижение;

- стажировка сотрудников, исходя из поставленных задач, может осуществляться в смежных структурных подразделениях Банка и в специализированных финансовых организациях (фондовых, инвестиционных, страховых и др.);

- планирование, организация, координация и контроль процесса стажировки сотрудников Банка осуществляются в порядке, аналогичном изложенному в п. 4.2 настоящего раздела;

- дополнительным условием контроля над результатами стажировки сотрудников Банка в сторонних организациях определяется их внеплановая аттестация;

- конкретные сроки проведения аттестации определяются исходя из ее задач и места проведения, общим для Банка ограничением по продолжительности данной формы дополнительной подготовки устанавливается 2 - 4 недели в смежных подразделениях и до 3 месяцев в сторонних организациях;

- основным направлением повышения эффективности данной формы подготовки настоящей Концепцией определяются формирование и внедрение специального регламента, устанавливающего нормативный порядок, содержание и возможные места стажировок персонифицированно для каждой из ключевых должностей по всем специализированным структурным подразделениям Банка.

4.4. Профессиональная переподготовка (переквалификация):

распространяется на сотрудников в возрасте до 45 лет для женщин и 50 лет для мужчин, на момент начала переподготовки занимающих должности, подлежащие плановому сокращению (ликвидации);

- целью переподготовки является обеспечение возможности сохранения ценного для Банка контингента сотрудников, полностью соответствующих предъявляемым базовым требованиям, вне зависимости от текущей конъюнктуры спроса на конкретные специальности банковского персонала;

- прикладными задачами профессиональной переподготовки определяются приобретение сотрудником минимального комплекса теоретических знаний и практических навыков, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей на новом рабочем месте в другом специализированном структурном подразделении Банка (куда он переводится в результате сокращения его прежней должности);

- переподготовка может осуществляться как в соответствующем структурном подразделении Банка, так и в сторонних учебных центрах по специальным программам;

— основным условием эффективного планирования процесса переподготовки выступает своевременное поступление в Службу управления персоналом информации от маркетинговых служб Банка об ожидаемых изменениях в структуре банковских услуг и от руководства Банка о плановых сокращениях имеющихся и создании новых рабочих мест;

— организация и координация, а также текущий контроль за процессом переподготовки осуществляются в порядке, аналогичном изложенному в п. 4.2 настоящего раздела;

— дополнительными особенностями данной формы переподготовки являются обязательная аттестация (в случае, если обучение проходило внутри Банка, с предшествующим ей квалификационным экзаменом), а также отсутствие необходимости в дополнительной мотивации обучаемого помимо возможности остаться в постоянном штате;

— конкретная продолжительность периода переподготовки определяется в зависимости от осваиваемой специализации и фиксируется в специальном регламенте Банка, базовые сроки устанавливаются для категорий «исполнители» — до 1 месяца, «руководители» — до 3 месяцев и «эксперты» — до 6 месяцев;

— основным направлением повышения эффективности данной формы дополнительной подготовки определяется формирование и внедрение типового механизма переподготовки, базирующегося на механизме информационного обеспечения, работающего в режиме «раннего оповещения».

4.5. Специальные формы дополнительной подготовки:

— распространяются на ограниченные категории персонала Банка;

— предусматривают, как правило, особо продолжительные или дорогостоящие формы подготовки сотрудников;

— целью этих форм подготовки является получение особо качественных (в отдельных случаях уникальных) теоретических знаний или профессиональных навыков;

— являются модификацией уже рассмотренных в предыдущих подразделах форм подготовки:

— настоящей Концепцией устанавливаются следующие специальные формы подготовки: зарубежная стажировка и обучение на периодически сменяемых руководящих рабочих местах (последняя форма — только для кандидатов из состава резерва на выдвижение, ориентированных на замещение высших руководящих должностей);

— дополнительным организационным условием реализации данных форм подготовки устанавливается наличие прямой санкции со стороны Президента Банка;

— зарубежная стажировка может дополняться предварительными краткосрочными курсами повышения квалификации в организующих ее отечественных учебных центрах;

- основным элементом планирования процесса последовательных перемещений претендента на высшие руководящие должности Банка является определение рациональной номенклатуры и конкретных сроков замещения соответствующих рабочих мест;
- сроки проведения специальных форм дополнительной подготовки всегда определяются в индивидуальном порядке.

5. Типовые схемы дополнительной подготовки по базовым категориям персонала

5.1. В соответствии с определенными в разделе 2 настоящей Концепции принципиальными подходами к организации дополнительной подготовки персонала по каждой из его базовых категорий используются несколько взаимодополняющих форм обучения и повышения квалификации.

5.2. Для категории «исполнители» подготовка осуществляется по следующей типовой схеме:

- первичное развитие выпускника высшего или среднего специального образовательного учреждения на рабочем месте — непосредственно после найма;
- периодическое (не реже одного раза в 5-7 лет) направление на профильные курсы повышения квалификации;
- в случае ликвидации соответствующего рабочего места — профессиональная переподготовка в сроки, определенные производственной необходимостью (сроками плановой реорганизации структурного подразделения) и продолжительностью не более 1 месяца.

5.3. Для категории «эксперты» подготовка осуществляется по следующей типовой схеме:

- первичное развитие выпускника высшего или среднего специального образовательного учреждения на рабочем месте — непосредственно после найма;
- повышение квалификации по схеме, используемой для категории «исполнители», — до момента назначения на соответствующую должность;
- стажировка в специализированной финансовой организации — непосредственно до или сразу же после назначения на соответствующую должность;
- периодическое (не реже одного раза в 2—3 года) повышение квалификации в форме направления на краткосрочные тематические семинары и конференции;
- зарубежная стажировка — сразу же после назначения на должность главного специалиста по соответствующим финансовым операциям;
- в случае ликвидации соответствующего рабочего места — профессиональная переподготовка в сроки, определенные производственной не-

обходимостью (сроками плановой реорганизации структурного подразделения), и продолжительностью не более полугода.

5.4. Для категории «руководители» подготовка осуществляется следующей типовой схеме:

- первичное развитие выпускника высшего или среднего специального образовательного учреждения на рабочем месте — непосредственно после найма;

- повышение квалификации по схеме, используемой для категории «исполнители» — до момента официального включения сотрудника в число кандидатов в состав резерва на выдвижение;

- повышение квалификации, стажировка в подразделениях Банка и сторонних кредитно-финансовых (в том числе зарубежных) организациях, формализованная последовательность должностных перемещений — в порядке и сроки, определенные специальными программами подготовки резерва на выдвижение;

- периодическое (не реже одного раза в 3—5 лет) повышение квалификации в форме направления на краткосрочные тематические семинары для руководящего персонала банков и аналогичные конференции;

- зарубежная стажировка по специальным программам для высшего руководящего персонала;

- в случае ликвидации соответствующего рабочего места — профессиональная переподготовка в сроки, определенные производственной необходимостью (сроками плановой реорганизации структурного подразделения), и продолжительностью не более 3 месяцев.

5.5. При формировании конкретных плановых документов специалисты Службы управления персоналом могут вносить в типовые схемы локальные изменения, отражающие:

- специфику конкретных структурных подразделений Банка;

- специфику определенных должностей в рамках одной категории;

- специфику подготовки конкретных категорий кандидатов из состава резерва на выдвижение;

- планируемый вариант реорганизации или ликвидации конкретного подразделения;

- финансовые лимиты, выделенные Службе управления персоналом на эти цели в расчетном году.

6. Организационные аспекты процесса дополнительной подготовки персонала

6.1. Основными организационными аспектами процесса дополнительной подготовки персонала настоящей Концепцией определяются:

- формирование механизма информационного обеспечения подсистемы;
- выбор учебных центров, обеспечивающих дополнительную подготовку персонала;
- распределение уровней компетенции между Службой управления персоналом центрального аппарата Банка и децентрализованными кадровыми службами в составе его региональных филиалов и отделений.

6.2. Основными элементами механизма информационного обеспечения подсистемы определяется:

- обеспечение прямого первоочередного доступа руководителя Службы управления персоналом к информации о планируемых изменениях организационной структуры управления (ОСУ) Банка и его подразделений;
- формализованная процедура поступления в Службу управления персоналом заявок от руководителей структурных подразделений Банка на организацию дополнительной переподготовки своих сотрудников;
- механизм отслеживания коммерческой информации образовательных структур о предлагаемых ими новых программах повышения квалификации и переподготовки кадров кредитно-финансовых организаций.

6.3. Основными критериями при выборе среди профильных образовательных учреждений партнеров для долговременного сотрудничества в области подготовки персонала определяются:

- наличие достаточного (не менее 5 лет) опыта обучения специалистов для финансовой сферы;
- наличие лицензии Министерства образования России на осуществление образовательной деятельности по интересующим Банк специальностям;
- возможность предоставления услуг по комплексной подготовке персонала кредитных организаций на основе как различных форм обучения, так и развернутой номенклатуры специальных программ;
- наличие значительного числа иногородних филиалов;
- наличие прямых постоянных контактов с зарубежными учебными центрами и кредитно-финансовыми организациями;
- возможность получения необходимой консалтинговой помощи при формировании и внедрении рассматриваемой подсистемы.

6.4. Настоящей Концепцией определяется следующее распределение уровней компетенции кадровых служб Банка в части организации дополнительной подготовки сотрудников региональных филиалов и отделений;

6.4.1. Служба управления персоналом в составе центрального аппарата Банка вправе:

- регламентировать общий порядок дополнительной подготовки и утверждать соответствующие внутренние регламенты;
- контролировать уровень подготовки в территориальных образовательных учреждениях, избранных филиалами Банка в качестве базовых;

- согласовывать соответствующие образовательные программы;
- организовывать по заявкам филиалов подготовку их сотрудников в столичных образовательных учреждениях, а также зарубежную стажировку;
- требовать от филиалов соответствующие отчеты о результатах дополнительной подготовки их сотрудников за прошедший год;

6.4.2. децентрализованные кадровые службы в составе региональных филиалов и отделений Банка вправе:

- формировать собственные плановые документы, определяющие процесс дополнительной подготовки персонала своего филиала;
- получать от централизованной кадровой службы соответствующую методическую и организационную помощь;
- по согласованию с вышестоящей кадровой службой и в пределах выделенных филиалу финансовых лимитов направлять своих сотрудников на обучение в столичные вузы или на зарубежную стажировку.

7. Приоритетное направление перспективного развития подсистемы дополнительной подготовки персонала

7.1. Настоящей Концепцией в качестве приоритетного направления перспективного развития подсистемы определяются разработка и внедрение автоматизированной системы планирования и контроля процесса дополнительной подготовки персонала.

7.2. Основным требованием к системе является обеспечение возможности:

- автоматизированной обработки и систематизации информации, поступающей от структурных подразделений Банка в форме заявок на дополнительную подготовку сотрудников, а также сведений от сторонних организаций;
- автоматизированной разработки всех типов плановых документов на основе ранее сформированных информационных массивов;
- автоматизированной коррекции указанных документов при поступлении от структурных подразделений или от сторонних организаций информации о каких-либо изменениях;
- автоматизированного контроля процесса реализации утвержденных плановых документов;
- автоматизированной регистрации информации о результатах дополнительной подготовки сотрудников, ее систематизации, хранения и распечатки необходимых отчетно-аналитических документов.

7.3. Начало эксплуатации системы из-за методической и организационной сложности ее разработки планируется в составе второй очереди внедрения комплексной автоматизированной системы управления персоналом Банка в период 20__— 20__ гг.

Положение о резерве на выдвижение в Банке

(наименование Банка)

«УТВЕРЖДЕНО»

Вице-президент Банка по персоналу

« » _____ 20__ г.

1. Общая часть

1.1. Настоящее Положение разработано и функционирует в рамках комплексной системы управления персоналом _____

(наименование Банка)

(далее по тексту — Банк) и имеет своей целью определение формализованного порядка формирования, развития и использования резерва на выдвижение.

1.2. Действие настоящего документа распространяется на все структурные подразделения Банка, включая его региональные филиалы и подразделения.

1.3. Общая ответственность за эксплуатацию Положения возлагается на Службу управления персоналом.

2. Основные положения документа

2.1. В соответствии с утвержденной Правлением Комплексной программой управления персоналом Банка на период 20__ — 20__ гг. проблема обеспечения потребностей Банка в управленческом персонале всех уровней приоритетно решается за счет собственных кадровых резервов.

2.2. Кандидаты на включение в состав резерва на выдвижение отбираются из числа сотрудников Банка, имеющих необходимые профессиональные и личностные качества, и подлежат дальнейшему обучению по специальной программе.

Успешно завершившие обучение кандидаты официально зачисляются в состав резерва на выдвижение и получают приоритетное право на замещение вновь создаваемых или высвобождающихся управленческих должностей соответствующих уровней.

2.3. Подготовка резерва на выдвижение определяется в качестве одной из операционных подсистем комплексной системы управления персоналом Банка и включает совокупность формализованных мероприятий по:

- планированию резерва;
- отбору кандидатов в состав резерва;
- подготовке указанных кандидатов по специальным программам обучения;
- выдвижению включенных в состав резерва сотрудников на освобождающиеся или вновь создаваемые руководящие должности и первичной их адаптации.

2.4. Координация работы с резервом на выдвижение осуществляется Службой управления персоналом в постоянном взаимодействии с руководителями структурных подразделений Банка, на которых настоящим Положением возлагается ответственность за соблюдение установленных процедур по практической реализации задач подсистемы.

2.5. При организации и эксплуатации подсистемы управления резервом на выдвижение соблюдаются следующие методические принципы и ограничения:

- резерв на выдвижение планируется как под текущие, так и под перспективные потребности Банка, то есть имеет гибкую, постоянно меняющуюся структуру;
- отбор кандидатов в состав резерва, равно как и их последующая подготовка, осуществляется с использованием методик, дифференцированных по категориям намеченных к замещению управленческих должностей;
- необходимым элементом подсистемы является создаваемая в Банке группа персональных кураторов, на которых возлагается ответственность за непосредственную подготовку кандидатов в состав резерва на выдвижение.

2.6. Основным критерием эффективности функционирования подсистемы настоящим Положением определяется постоянное наличие по каждой руководящей должности в Банке полностью подготовленного кандидата из состава резерва на выдвижение.

3. Порядок планирования резерва на выдвижение

3.1. Планирование резерва на выдвижение включает в себя два взаимосвязанных направления:

- планирование требований к кандидатам на включение в состав резерва;
- планирование потребностей Банка в резерве на выдвижение в части его структуры и общей численности.

3.2. Планирование требований к кандидатам на включение в состав резерва осуществляется Службой управления персоналом одновременно, путем разработки специального перечня критериев отбора (в процессе дальнейшей эксплуатации подсистемы этот перечень подлежит оперативному уточнению и развитию).

Исходной информацией для планирования является используемый в Банке перечень квалификационных требований по конкретным рабочим местам (должностям).

Перечень профессиональных и личностных требований к кандидатам в состав резерва на выдвижение приведен в Приложении 1 к Положению.

3.3. Планирование потребностей Банка в резерве на выдвижение определяется двумя факторами:

- процессом естественного обновления руководящего персонала;
- процессом расширения или сокращения деловой активности Банка, следовательно, потребностей в руководящих кадрах.

3.3.1. Процесс естественного обновления руководящего персонала Банка планируется Службой управления персоналом исходя из сведений, содержащихся в личных делах сотрудников. В зависимости от желания конкретного сотрудника может применяться один из вариантов сбора соответствующей информации:

- письменное уведомление со стороны достигшего предпенсионного возраста (58 лет для мужчин и 53 года для женщин) сотрудника о намерении выйти на пенсию сразу же после достижения установленного Законом срока;
- при отсутствии подобного уведомления Служба ориентируется на действующий в Банке возрастной ценз для руководящего персонала (см. Приложение 2).

3.3.2. Исходной информацией для планирования создания новых или ликвидации имеющихся управленческих должностей служат соответствующие решения Правления Банка об изменениях его организационной структуры управления (ОСУ) в форме создания новых, ликвидации или реорганизации действующих структурных подразделений. Указанная информация в форме распоряжений Службе управления персоналом о внесении изменений в действующее штатное расписание используется при определении сроков подготовки соответствующих кандидатов из состава кадрового резерва.

3.3.3. При планировании потребностей в резерве на выдвижение Службой управления персоналом используется График высвобождения, создания и ликвидации руководящих должностей.

3.4. Процесс планирования индивидуальной подготовки кандидатов в состав кадрового резерва осуществляется в порядке, регламентированном в разделе IV настоящего Положения.

4. Порядок формирования резерва на выдвижение

4.1. Формирование резерва на выдвижение осуществляется путем:

- индивидуального отбора кандидатов на включение в состав резерва из числа новых сотрудников Банка;

— автоматического зачисления в число кандидатов в состав резерва уже действующих руководителей Банка.

4.2. В режиме индивидуального отбора кандидаты в состав резерва на выдвижение избираются из числа вновь нанятых сотрудников. Критериями для отбора являются:

- возраст не старше 40 лет;
- соответствие требованиям по Приложению 1 к настоящему Положению.

4.2.1. Предварительное решение о потенциальной возможности включения сотрудника в число кандидатов принимается Службой управления персоналом по результатам установленных процедур отбора, реализованных на стадии найма.

Указанное решение доводится до сведения прямого руководителя вновь нанятого сотрудника, который непосредственно участвует в дальнейших этапах отбора.

4.2.2. Правильность предварительных выводов о возможности включения нанятого сотрудника в число кандидатов в состав резерва на выдвижение проверяется совместно:

- Службой управления персоналом в процессе осуществляемого им контроля над первичным развитием новых сотрудников Банка;
- непосредственным руководством этого сотрудника в процессе текущего наблюдения и контроля над его деятельностью и социальным поведением в коллективе.

4.2.3. Окончательное решение о включении сотрудника в число кандидатов принимается на очередной его аттестации комиссией соответствующего уровня в порядке, регламентированном Положением о порядке аттестации сотрудников.

4.3. Автоматическому включению в число кандидатов в резерв подлежат:

4.3.1. сотрудники, нанимаемые на должность заместителя конкретного руководителя с согласованной с ними перспективой замещения вышестоящей должности в течение ближайшего года. Время, предшествующее данному назначению, определяется как период целевой стажировки и рассматривается настоящим Положением в качестве одной из форм подготовки резерва;

4.3.2. сотрудники, ранее уже прошедшие необходимую специальную подготовку в режиме кандидатов в состав резерва, назначенные на первую для них руководящую должность и по результатам очередной аттестации получившие позитивную оценку, предполагающую возможность дальнейшего должностного роста.

4.4. По результатам отбора Службой управления персоналом ежегодно переоформляется Перечень кандидатов в состав резерва на выдвижение.

4.5. Информация о включении конкретного сотрудника в указанный Перечень официально доводится до его сведения как элемент морального стимулирования (см. Положение о порядке морального стимулирования персонала).

В целях предотвращения нежелательных форм конкуренции между сотрудниками, включенными в Перечень, документ в целом носит строго конфиденциальный характер. Доступ к нему, помимо непосредственного исполнителя, имеет лишь высший управленческий персонал Банка. По просьбе руководителей структурных подразделений Службой управления персоналом им могут быть выданы соответствующие локальные распечатки.

5. Основные формы подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение

5.1. Настоящим разделом определяются возможные формы подготовки кандидатов, направленные на приведение их профессиональных и личностных качеств в полное соответствие с требованиями, предъявляемыми к соответствующим руководящим должностям.

5.2. Порядок организации процесса обучения на рабочих местах определяется следующими условиями:

- используется для подготовки кандидатов на руководящие должности нижнего звена;

- основным методом подготовки определяется обучение кандидата необходимым по соответствующему рабочему месту набором типовых управленческих процедур и решений оперативных управленческих ситуаций;

- в обязательном порядке дополняется формами обучения, обеспечивающими теоретическую подготовку будущего руководителя (психология трудовых отношений, конфликтология и пр.);

- персональным куратором назначается один из непосредственных руководителей (административный или технический) кандидата;

- базовая продолжительность подготовки от 12 до 18 месяцев.

5.3. Порядок организации обучения заместителя соответствующего руководителя определяется следующими условиями:

- используется для подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей любого уровня;

- основным методом подготовки определяется практическое «подключение» кандидата к управленческой деятельности в соответствующем структурном подразделении Банка;

- необходимым элементом подготовки является введение кандидата в курс всех внутренних управленческих взаимосвязей, а также знакомство его с факторами субъективного характера, влияющими на практику управления;

- в обязательном порядке дополняется формами обучения, обеспечивающими теоретическую подготовку будущего руководителя (психология трудовых отношений, конфликтология и пр.);

- персональным куратором назначается прямой руководитель соответствующего кандидата;

- базовая продолжительность подготовки от 18 месяцев до 2-х лет.

5.4. Порядок организации подготовки в форме обучения в специализированных учебных центрах определяется следующими условиями:

- используется для подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей нижнего и среднего звена;

- основной целью определяется приобретение кандидатом специальных теоретических знаний в области управления;

- осуществляется по учебным программам, содержание которых согласовывается персональным куратором;

- обязательным условием является передача образовательным центром наряду со стандартным сертификатом об окончании соответствующего курса специальной характеристики кандидата, содержащей оценку его отношения к процессу обучения, а также потенциальных возможностей как будущего руководителя;

- персональным куратором назначается специалист Службы управления персоналом, курирующий контакты Банка с образовательными учреждениями;

- при обучении в образовательном центре вне Банка в обязательном порядке дополняется формами подготовки, обеспечивающими освоение кандидатом практических навыков управления (см. п. 5.2, 5.3 и 5.6);

- продолжительность обучения определяется согласованным с Банком содержанием образовательных программ и избранной формой подготовки (очная, вечерняя, заочная).

5.5. Порядок организации подготовки в форме стажировки в других подразделениях Банка или специализированных сторонних организациях определяется следующими условиями:

- используется для подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей среднего и высшего звена;

- основной целью подготовки является овладение кандидатом необходимыми ему знаниями и практическими навыками в смежных областях финансовой деятельности (фондовое и страховое дело, инвестиционный бизнес, ипотечные операции и т.п.);

- при организации стажировки в смежном подразделении Банка стажировка проводится на основании соответствующего распоряжения со стороны руководителя Службы управления персоналом, согласованного с руководителями заинтересованных подразделений;

- организация стажировки в сторонней организации оформляется двусторонним договором разового или долгосрочного (о сотрудничестве в области подготовки кадров) характера;

- персональным куратором назначается сотрудник подразделения (Банка или сторонней организации), в котором проводится стажировка, оперативный контроль над ее результатами осуществляется Службой управления персоналом;

- обязательным условием является подготовка куратором характеристики кандидата, содержащей оценку его отношения к процессу стажировки, степени освоения соответствующими знаниями, а также потенциальных возможностей как будущего руководителя;

- стажировка осуществляется только с отрывом от основной деятельности кандидата;

- базовая продолжительность стажировки от 2 недель до 3 месяцев.

5.6. Порядок организации подготовки путем последовательных должностных перемещений определяется следующими условиями:

- используется для подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей исключительно высшего звена;

- предполагает последовательное перемещение кандидата по предварительно определенной номенклатуре ключевых руководящих должностей Банка;

- номенклатура замещаемых должностей определяется Службой управления персоналом в зависимости от намеченного итогового назначения;

- на завершающей стадии подготовки необходимым ее элементом определяется замещение должности руководителя филиала или. отделения Банка;

- целью обучения определяется ознакомление кандидата со спецификой деятельности базовых структурных подразделений, включая весь комплекс внутренних управленческих конъюнктур и взаимосвязей;

- на период замещения конкретных руководящих должностей нижнего и среднего звена функции куратора исполняются непосредственным руководителем кандидата, на завершающей стадии подготовки они передаются лично Президенту Банка или одному из его заместителей;

- в обязательном порядке дополняется стажировкой в сторонних кредитно-финансовых организациях, в том числе зарубежных;

- базовая продолжительность подготовки определяется планируемым итоговым назначением и составляет от 7 до 10 лет, минимальная продолжительность замещения каждой должности:

- для должностей уровня специалистов и руководителей нижнего звена — от 6 до 12 месяцев;

- для уровня руководителей среднего звена — от 1 года и более.

6. Порядок управления процессом подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение

6.1. Управление всеми элементами и стадиями процесса подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение возлагается на специализированную службу (сотрудника) в составе Службы управления персоналом, которая обеспечивает:

- планирование процесса подготовки и оперативный контроль над реализацией плановых документов;
- выбор наиболее приемлемых для Банка партнеров по проведению подготовки из числа сторонних организаций, согласование учебных программ обучения или стажировки, оформление соответствующих договоров и соглашений, оперативный контроль над качеством подготовки (в том числе с выездом на место обучения);
- подготовку проектов приказов о направлении на обучение, согласование их с руководителями соответствующих структурных подразделений, подписание и оперативный контроль над исполнением;
- организацию оценки промежуточных и итоговых результатов по конкретным этапам подготовки, в том числе в форме аттестации;
- регистрацию результатов завершенных этапов подготовки в досье кандидата;
- подготовку ежегодного отчета о текущем состоянии резерва на выдвижение, а также (на основании разовых запросов со стороны руководителей Банка) справок о степени готовности конкретных кандидатов;
- координацию и оперативный контроль над первичной адаптацией вновь назначенных на должность руководителей из состава резерва.

6.2. Непосредственное техническое руководство и контроль над процессом подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение осуществляются персональными кураторами, назначаемыми из числа ведущих руководителей и специалистов Банка и руководствующимися в своей деятельности специальной инструкцией, приведенной в Приложении 3 к настоящему Положению.

6.3. Оперативное планирование процесса подготовки кандидата в состав резерва на выдвижение осуществляется в индивидуальном режиме с использованием специального план-графика.

6.4. Персональная ответственность за соблюдение плановых сроков начала подготовки возлагается на руководителя структурного подразделения Банка, в котором работает кандидат.

Указанный руководитель получает копию план-графика в двухдневный срок после ее утверждения. При нарушении плановых сроков в силу производственной необходимости корректировка графика осуществляется Службой управления персоналом до наступления переносимого срока по согласованию с персональным куратором.

6.5. Оперативное управление и контроль процесса подготовки осуществляется персональным куратором и Службой управления персоналом. При этом по взаимному согласованию ими могут приниматься решения:

- о внесении изменений в программу в форме продления или сокращения сроков по конкретным этапам, а также введения ранее не предусмотренных форм обучения;
- об используемых методах обеспечения текущего контроля над промежуточными результатами подготовки;
- о досрочном прекращении подготовки при выявлении однозначно неудовлетворительных результатах по вине самого кандидата;
- о завершении подготовки и представлении кандидата к формальному включению в состав резерва на выдвижение после прохождения процедуры финишного контроля.

6.6. Порядок организации финишного контроля и его возможные результаты:

6.6.1. финишный контроль над подготовкой кандидата в состав резерва осуществляется путем плановой аттестации, организуемой Службой управления персоналом в порядке, регламентированном Положением об аттестации сотрудников;

6.6.2. характеристика аттестуемого кандидата готовится персональным куратором и содержит обобщающую информацию о результатах подготовки, а также личные рекомендации по проекту решения Аттестационной комиссии;

6.6.3. по результатам аттестации может быть принято одно из решений:

- «результаты подготовки признать удовлетворительными, поручить Службе управления персоналом включить кандидата в состав резерва на выдвижение»;
- «подготовку признать незавершенной в силу не зависящих от кандидата факторов, поручить Службе управления персоналом и персональному куратору обеспечить ее продолжение»;
- «результаты подготовки признать неудовлетворительными по вине кандидата, исключить его из числа претендентов на зачисление в состав резерва».

6.7. После формального включения в состав резерва на выдвижение соответствующий сотрудник получает приоритетное право на назначение на освободившуюся или вновь созданную должность соответствующего уровня.

После получения официальной информации о сроке замещения конкретной должности Служба управления персоналом:

- при наличии единственного претендента из состава резерва оформляет на имя Президента Банка представление об его назначении;
- при наличии альтернативных кандидатов направляет соответствующему вышестоящему руководителю официальный запрос с просьбой о вы-

боре одного из них, к которому прикладывается личная рекомендация персонального куратора (если его функции не исполнялись самим вышеуказанным руководителем).

Процедура назначения оформляется в установленном в Банке порядке.

6.8. Назначение на должность не предполагает автоматического исключения соответствующего сотрудника из состава резерва на выдвижение. По истечении первого года работы вновь назначенного руководителя проводится его плановая аттестация, одним из решений по итогам которой может быть рекомендация об обеспечении его дальнейшего должностного роста. На основании подобного решения Служба управления персоналом организует следующий цикл подготовки специалиста по программе, ориентированной на замещение очередной должности.

7. Порядок организации первичной адаптации после назначения на руководящую должность

7.1. Организация первичной адаптации вновь назначенных руководителей определяется настоящим Положением в качестве необходимого элемента подсистемы управления резервом на выдвижение и осуществляется Службой управления персоналом совместно с вышестоящим руководителем.

7.2. Целью ее является минимизация периода, в течение которого вновь назначенный руководитель из-за недостатка необходимого опыта не способен функционировать с полной отдачей, а вероятность принятия им не правильного управленческого решения превышает среднестатистическую.

7.3. Основными направлениями содействия ускоренной адаптации на новом рабочем месте являются:

- консультационная помощь со стороны вышестоящего руководителя;
- методическая помощь со стороны службы персонала.

7.3.1. Базовыми формами помощи со стороны вышестоящего руководителя являются:

- совместное формирование перечня управленческих решений, подлежащих предварительному согласованию (сверх установленного в Банке разделения уровней компетенции руководителей);
- еженедельное консультирование по любым вопросам, представляющим интерес для любой из сторон;
- организация вышестоящим руководителем полезных для подчиненного встреч с другими специалистами Банка и сторонних организаций.

7.3.2. Базовыми формами методической помощи со стороны Службы управления персоналом являются:

— прямые консультации специалистов Службы по любым вопросам персонального менеджмента;

— обеспечение дополнительного повышения квалификации в рабочем режиме (краткосрочные семинары и конференции, заседания бизнес-клубов, передача аннотаций новинок специальной литературы и т.п.);

— систематические индивидуальные собеседования с психологом Банка, направленные на решение собственных психологических проблем руководителя, связанных с адаптацией на новом рабочем месте.

7.4. Период первичной адаптации считается завершенным после проведения плановой (через год после назначения) аттестации руководителя, решения которой подтверждают полное его соответствие занимаемой должности.

Приложение 1 к Положению

Перечень необходимых профессиональных и личностных качеств у кандидата на включение в состав резерва на выдвижение

№ п/п	Требования к кандидату	Степень необходимости качества	Уровень планируемого выдвижения ¹	Кем определяется	Когда определяется
1	2	3	4	5	6
1	Квалификационные качества				
1.1	Высшее профессиональное образование	необходимое	все уровни	Служба персонала	в момент представления диплома
1.2	Минимальный стаж работы:	необходимое		Служба персонала	в момент выдвижения
	— по специальности		«А» и «Б» — 5 лет; «В» — 3 года		
	— в Банке		«А» и «Б» — 3 года; «В» — 1 год		
1.3	Деловая инициативность	необходимое	все уровни	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.4	Навыки работы с большими информационными массивами	желательное	все уровни	руководитель подразделения	во время плановой аттестации

¹ Категории управленческих должностей: «А» — высший уровень управления; «В» — средний уровень управления; «С» — нижний уровень управления.

1	2	3	4	5	6
1.5	Адекватная реакция на внеплановое изменение деловой ситуации	желательное	все уровни	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.6	Способность к генерации нестандартных решений	необходимое	«А» и «Б»	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.7	Понимание приоритетности задач корпоративного уровня	необходимое	«Б»	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.8	Исполнительность	необходимое	«Б»	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.9	Умение правильно определять приоритетность поставленных задач	желательное	все уровни	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.10	Ответственность за порученную работу	необходимое	все уровни	руководитель подразделения	во время плановой аттестации
1.11	Лояльность работодателю	необходимое	все уровни	служба безопасности	во время плановой аттестации
1.12	Наличие полезных для Банка деловых связей	желательное	«А»	служба персонала	по факту
2	Личностные качества				
2.1	Интеллектуальный потенциал	необходимое	все уровни	служба персонала	прием на работу
2.2	Лидерские качества	необходимое	все уровни	психолог	аттестация
2.3	Порядочность	необходимое	все уровни	руководитель	аттестация
2.4	Коммуникабельность	необходимое	«Б» и «В»	психолог	аттестация
2.5	Психологическая уравновешенность	необходимое	все уровни	психолог	аттестация
2.6	Самокритичность	необходимое	все уровни	руководитель	аттестация
2.7	Аналитический характер мышления	желательное	«А» и «Б»	психолог	аттестация
2.8	Честолобие	желательное	«Б» и «В»	психолог	аттестация
2.9	Корректность в отношении подчиненных	необходимое	все уровни	руководитель	аттестация

Порядок реализации механизма возрастного ценза для управленческого персонала

(наименование Банка)

В целях обеспечения своевременного омоложения управленческих кадров
в _____

(наименование Банка)

действует нормативный возрастной ценз для замещения руководящих должностей.

1. Настоящим устанавливается следующий возрастной ценз для различных категорий управленческого персонала:

1.1. высший управленческий персонал (до должности начальника Управления или Департамента в ранге вице-президента включительно):

— для мужчин — 70 лет;

— для женщин — 65 лет;

1.2. средний управленческий персонал (до уровня начальника отдела включительно):

— для мужчин — 65 лет;

— для женщин — 60 лет;

1.3. управленческий персонал нижнего звена (все прочие руководящие должности по штатному расписанию Банка):

— для мужчин — 60 лет;

— для женщин — 55 лет.

2. Указанный возрастной ценз учитывается при оформлении индивидуальных трудовых контрактов с соответствующими сотрудниками Банка.

3. С руководителями из категории высшего и среднего управленческого персонала, достигшими установленного возрастного ценза и освобождающими соответствующие должности, по специальному решению Правления Банка трудовой контракт может быть перезаключен с представлением им должности эксперта-консультанта I или II категории с сохранением прежнего должностного оклада и льгот социально-экономического характера.

4. Контроль над соблюдением установленного порядка обеспечивается Службой управления персоналом.

Инструкция о деятельности персонального Куратора в процессе подготовки резерва на выдвижение

В

(наименование Банка)

/ .Общаячасть

1.1. Настоящая Инструкция является неотъемлемым элементом Положения о резерве на выдвижение и имеет целью формализованное определение статуса, функций и прав персональных кураторов.

1.2. Документ имеет нормативный характер и обязателен для исполнения всеми должностными лицами и структурными подразделениями Банка, включая региональные филиалы и отделения.

1.3. Контроль над исполнением Инструкции возлагается на Службу управления персоналом.

2. Формализованный статус персонального Куратора и условия его присвоения

2.1. В системе управления персоналом _____

(наименование Банка)

звание персонального куратора определяется как формализованный квалификационный статус соответствующего сотрудника, определяющий его право на непосредственное руководство процессом подготовки кандидатов в состав резерва.

2.2. Персональные кураторы выдвигаются из числа наиболее квалифицированных руководителей высшего и среднего звена, а также ведущих специалистов Банка, не занимающих управленческие должности (экспертов).

При выдвижении соответствующих кандидатур Служба управления персоналом руководствуется следующими критериями:

- занимаемая должность не ниже зам. начальника отдела или главного специалиста (экономиста);
- стаж работы в Банке не менее 3 лет;
- наличие необходимых личностных качеств для работы в качестве куратора (педагогические способности, коммуникабельность и т.п.);
- наличие формального согласия сотрудника на выполнение определенных ниже функций.

2.3. Статус персонального куратора присваивается решением Центральной аттестационной комиссии Банка по представлению Службы управления персоналом.

После принятия соответствующего решения в личное дело и должностную инструкцию сотрудника вносятся соответствующие записи.

3. Функциональные обязанности персонального Куратора

3.1. Персональный куратор (далее по тексту — Куратор) осуществляет индивидуальное руководство процессом специальной подготовки кандидатов в состав кадрового резерва, в том числе:

- выбор наиболее рациональных форм подготовки;
- оперативное планирование процесса подготовки в части конкретных ее этапов;
- текущий контроль за результатами подготовки.

3.2. В процесс непосредственной подготовки кандидата в состав резерва на выдвижение Куратор решает необходимые организационные вопросы, осуществляет контактные функции со смежными подразделениями Банка и сторонними организациями.

3.3. По результатам текущего контроля над процессом подготовки кандидата Куратор оценивает ее промежуточные итоги и возможность перехода к следующей стадии обучения. При этом он оформляет необходимые документы для Аттестационной комиссии и других инстанций Банка, участвующих в практической реализации настоящего Положения.

4. Права персонального Куратора

4.1. Куратор имеет право на принятие самостоятельных решений, связанных с текущей организацией процесса подготовки кандидата в состав резерва на выдвижение, вплоть до представления об исключении из него при неудовлетворительных результатах обучения.

4.2. Куратор имеет право требовать от Службы управления персоналом решения любых, определенных настоящим Положением, организационно-технических вопросов, связанных с подготовкой закрепленных за ним кандидатов.

4.3. Сотрудник, имеющий статус персонального Куратора, имеет право на дополнительные льготы экономического и социального характера в форме:

- выбора периода ежегодного отпуска;
- постоянной 25-процентной надбавки к квартальной премии с момента получения соответствующего статуса;

10-процентной надбавки к должностному окладу за время, в течение которого им осуществлялось руководство подготовкой кандидата в состав резерва.

5. Ответственность персонального Куратора

5.1. Куратор несет персональную ответственность за качество подготовки кандидатов в состав резерва на выдвижение.

5.2. В случае, если Аттестационная комиссия соответствующего уровня негативно оценивает результаты подготовки конкретного кандидата, получившего ранее позитивную характеристику от своего куратора, в его личное дело Службой управления персоналом вносится соответствующая запись.

После внесения трех подобных записей Служба управления персоналом готовит представление в Центральную аттестационную комиссию Банка о лишении соответствующего сотрудника статуса персонального Куратора.

5.3. После принятия Центральной аттестационной комиссией соответствующего решения все предусмотренные настоящей Инструкцией экономические и социальные льготы подлежат немедленной отмене.

Приложение 8

Положение о порядке моральной мотивации персонала _____

(наименование Банка)

«УТВЕРЖДЕНО»

Вице-президент Банка по персоналу

_____/_____
« » _____ 20 г.

/ . Общая часть

1.1. Настоящее Положение разработано и функционирует в рамках комплексной системы управления персоналом _____

(наименование Банка)

(далее по тексту — Банк) и имеет своей целью определение формализованного порядка морального стимулирования его персонала.

1.2. Действие настоящего документа распространяется на весь штатный персонал Банка, включая его региональные филиалы и подразделения.

1.3. Контроль над использованием Положения осуществляет Служба управления персоналом.

2. Используемая номенклатура методов морального стимулирования

2.1. Методы индивидуального характера:

2.1.1. благодарность в приказе по Банку с вручением его копии сотруднику на общем собрании коллектива подразделения;

2.1.2. публичная устная благодарность со стороны Президента Банка на общем собрании коллектива по итогам года;

2.1.3. награждение почетным знаком «Ветеран Банка»;

2.1.4. совместная фотография с руководством Банка с соответствующей надписью;

2.1.5. фотография на доске «Лучшие специалисты Банка»;

2.1.6. включение в состав резерва на выдвижение.

2.2. Методы коллективного характера:

2.2.1. торжественное вручение коллективу подразделения диплома победителя в ежегодном конкурсе название «Лучший филиал», «Лучшее штабное подразделение», «Лучшее линейное подразделение»;

2.2.2. коллективная фотография с Президентом Банка;

2.2.3. письменная благодарность коллективу от имени Правления Банка.

3. Порядок индивидуального морального стимулирования персонала

3.1. Все установленные в разделе II методы морального стимулирования индивидуального характера реализуются по решению Президента Банка на основании представления со стороны руководителя соответствующего структурного подразделения (департамента, управления, отделения, филиала).

3.2. Методы по п. 2.1.1—2.1.5 реализуются в следующем порядке:

3.2.1. ежегодно, не позднее 10 декабря, руководитель каждого структурного подразделения представляет в Службу управления персоналом заполненную им форму (см. Приложение 1 к Положению);

3.2.2. не позднее 20 декабря Служба управления персоналом оформляет проект сводного приказа по кадрам и направляет его на подпись Президенту Банка;

3.2.3. после подписания приказа Служба управления персоналом обеспечивает необходимые организационно-технические мероприятия по его реализации и вносит соответствующие записи в личные дела поощренных сотрудников;

3.2.4. при наличии соответствующих средств в фонде социального развития Банка стимулируемые сотрудники могут дополнительно поощряться

с использованием экономических методов, определенных в Приложении 2 к настоящему Положению.

3.3. Метод по п. 2.1.6 реализуется в порядке, регламентированном «Положением о резерве на выдвижение».

4. Порядок коллективного морального стимулирования персонала

4.1. Конкурс название «Лучший филиал Банка», «Лучшее штабное подразделение Банка», «Лучшее линейное подразделение Банка» проводится в январе года, следующего за расчетным.

4.1.1. В конкурсе на одно из вышеуказанных званий принимают участие все соответствующие структурные подразделения Банка.

4.1.2. Победителя конкурса определяют:

- лучший филиал определяется Департаментом регионального развития по разработанной им системе критериев;
- лучший штабной отдел определяется Президентом Банка с учетом наличия обоснованных претензий к деятельности каждого из них со стороны руководителей прочих структурных подразделений в течение расчетного года;
- лучший линейный отдел определяется Президентом Банка исходя из обеспеченных в расчетном периоде результирующих показателей.

4.1.3. Решение о победителях конкурса объявляется приказом по Банку, подписываемым Президентом Банка не позднее 1 февраля года, следующего за расчетным.

4.2. Выбор подразделений Банка, к которым по результатам завершившегося года применяются методы коллективного стимулирования по п. 2.2.2 и 2.2.3, осуществляется лично Президентом, исходя из следующих ограничений:

- метод по п. 2.2.2 используется применительно к не более пяти подразделениям (из которых не менее трех линейные);
- метод по п. 2.2.3 используется для трех подразделений — регионального филиала, штабного и линейного департамента, занявших второе место в конкурсе на звание лучшего коллектива (см. п. 4.1 настоящего раздела).

Соответствующие решения объявляются Президентом Банка не позднее 1 февраля года, следующего за расчетным.

4.3. При наличии необходимых средств по фонду социального развития за соответствующий период времени коллективы стимулируемых подразделений могут дополнительно поощряться с использованием экономических методов, определенных в Приложении 2 к настоящему Положению.

4.4. Подготовка и оформление соответствующих документов, а также реализация необходимых организационно-технических мероприятий возлагаются на Службу управления персоналом.

Приложение 1 к Положению

Вице-президенту Банка
по персоналу

/наименование подразделения/

ПЕРЕЧЕНЬ СОТРУДНИКОВ,
представляемых к поощрениям по итогам 20__года

№ п/п	Форма стимулирования	Ф.И.О. поощряемого сотрудника
1	Благодарность в приказе по Банку	
2	Благодарность на общем собрании	
3	Награждение почетным знаком	
4	Фотография с руководством	
1. 2. 3. 4. 5.	Фотография на Доске почета	

Руководитель подразделения _____ / _____ /
« » _____ 20__ г.**Примечание:** допускается поощрение одного сотрудника с использованием одно- временно нескольких методов морального стимулирования.

Приложение 2 к Положению

Перечень экономических методов, дополняющих
конкретные формы морального стимулирования

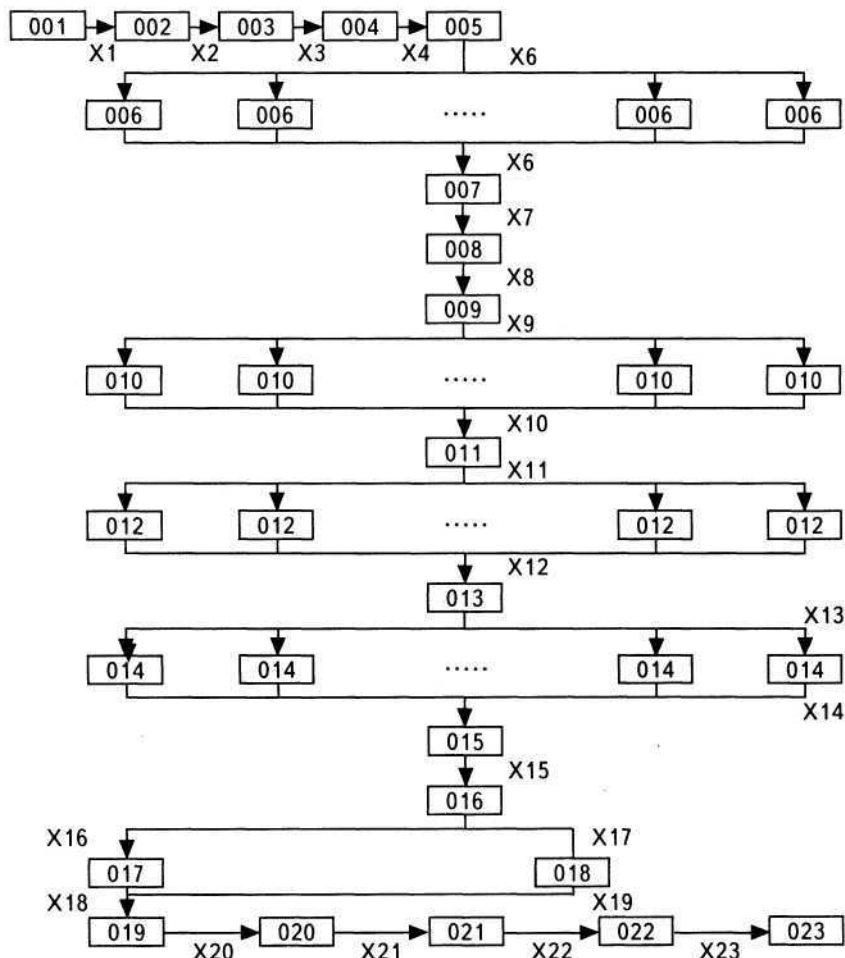
№ п/п	Методы морального стимулирования	Дополняющие их методы социально-экономической мотивации
1	Индивидуального характера	
1.1	Благодарность в приказе по Банку	оплачиваемый тур на 10—15 дней
1.2	Благодарность на общем собрании	ценный подарок (250-500 USD)
1.3	Награждение почетным знаком	право на льготную ссуду на жилье или оплачиваемое Банком обучение ребенка в гимназии, колледже, вузе
1.4	Фотография с руководством	оплачиваемый тур на 5 дней
1.5	Фотография на Доске почета	прикрепление к платной клинике на следующий за расчетным год
2	Коллективного характера	
2.1	Победа в конкурсе на звание лучшего подразделения	оплачиваемый коллективный тур на 5—10 дней
2.2	Коллективная фотография	оплачиваемый ужин в ресторане
2.3	Письменная благодарность	право на первоочередную замену мебели и оргтехники

План-график реорганизации системы управления персоналом в _____

(наименование Банка)

«УТВЕРЖДЕНО»
Президент Банка

« » _____ 20__ г.



Таблица

№ п/п	Наименование работ и мероприятий по оптимизации системы управления персоналом Банка	Ответст- венный исполнитель	Содержание событий	Код событий		Продол- житель- ность (в днях)
				i	j	
1	2	3	4	5	6	7
1	Решение о необходимости оптимизации системы управления	Президент Банка	решение	—	001	—
2	Согласование с Советом директоров проекта Концепции реорганизации	Президент Банка	согласование	001	002	X1
3	Разрешение на разработку проекта Концепции	Совет директоров	разрешение	002	003	X2
4	Приказ о разработке проекта Концепции	Президент Банка	передача приказа	003	004	X3
5	Подготовка задания на разработку Концепции	вице-президент по персоналу	передача задания	004	005	X4
6	Разработка проекта Концепции и передача на согласование заинтересованным инстанциям	руководитель группы разработчиков	передача проекта Концепции	005	006	X5
7	Согласование проекта и передача на утверждение	руководители высшего и среднего звена	передача проекта	006	007	X6
8	Утверждение Концепции	Совет директоров	передача Концепции	007	008	X7
9	Формирование задания на разработку системы	вице-президент	передача задания	008	009	X8
10	Определение общего перечня работ и потребностей в исходных данных, подготовка и передача соответствующих заявок	группа разработчиков	передача заявок на исходную информацию	009	010	X9
11	Сбор и передача заказанной информации	все подразделе- ния Банка	передача информации	010	011	X10
12	Окончательное определение общей номенклатуры внутренних регламентов, разработка и передача на согласование их концептуальных положений	группа разработчиков	передача на согласование	011	012	X11
13	Согласование и возврат разработчикам	согласующие инстанции и специалисты Банка	возврат материалов	012	013	X12
14	Разработка проектов регламентов, передача на согласование	группа разработчиков	передача на согласование	013	014	X13
15	Согласование и возврат разработчикам	согласующие инстанции и специалисты Банка	возврат материалов	014	015	X14

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7
16	Корректировка по результатам согласования, передача на утверждение	группа разработчиков	передача на утверждение	015	016	X15
17	Утверждение документов, определение порядка опытной эксплуатации	вице-президент по персоналу	передача задания	016	017	X16
18	Выдача задания на разработку сметы затрат на внедрение новой системы управления	вице-президент по персоналу	передача задания	016	018	X17
19	Подготовка проектов необходимых распоряжений и иных сопутствующих документов	группа разработчиков	передача на утверждение	017	019	X18
20	Подготовка и передача на утверждение проекта сметы затрат	бухгалтерия	передача на утверждение	018	019	X19
21	Распоряжение о начале опытной эксплуатации системы	вице-президент по персоналу	передача к исполнению	019	020	X20
22	Организация опытной эксплуатации системы, текущий контроль, сбор и обобщение результатов	Служба персонала	передача обобщенных результатов	020	021	X21
23	Корректировка системы по результатам опытной эксплуатации, подготовка документов для перевода ее в постоянный режим	группа разработчиков	передача на утверждение	021	022	X22
24	Распоряжение о переводе системы в режим постоянной эксплуатации, переутверждение скорректированных документов	вице-президент по персоналу	передача на исполнение Службе персонала	022	023	X23