

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

Н.Г.Мелкумян

Успешная деятельность банка прямо зависит от работающих в банке людей. Качественная работа с персоналом – определяющий, а зачастую и решающий фактор обеспечения успешной деятельности, как отдельного банка, так и банковского сектора в целом. Не только руководители, но и рядовой персонал банков, постоянно взаимодействуя с клиентами, формируют престиж своих организаций. В статье представлены роль, особенности и проблемы управления персоналом в коммерческих банках.

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства.

Результаты изучения сложившейся практики управления в финансово-банковском секторе экономики показывают, что большинство отечественных коммерческих банков, как правило, основное свое внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом банковский персонал как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства банков имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены и, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Между тем, управление человеческими ресурсами – это широкомасштабная функция, которая возникла и осуществляется как закономерная деятельность любой организации. Во многих компаниях, служба управления человеческими ресурсами, подчиняется непосредственно руководителю компании и в высших исполнительных органах представлена, как полноправный партнер, имеющий право голоса наравне с другими подразделениями, выполняющими важнейшие функции.<sup>1</sup> Но, необходимо отметить, что как показывает не только зарубежный, но и современный отечественный опыт, именно персонал становится сегодня долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания банка. В условиях нестабильной экономики, неустойчивости финансового рынка, откровенной слабости и неразвитости отечественного рынка труда для банка одной из наиболее сложных, но в то же время жизненно важных и необходимых задач является задача создания и обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом. Так, как общепризнанным является тезис о том, что хороший банк – это такой банк, в котором работают хорошие кадры<sup>2</sup>. В связи с этим возникает объективная потребность в определении дееспособности внутрибанковских систем управления персоналом, оценке степени их соответствия постоянно растущим требованиям в области персонального менеджмента. Среди факторов, определяющих отраслевые особенности организации работы с персоналом в банковском секторе, можно выделить следующее:

- более жесткие требования к образованию банковских работников (в условиях быстрого устаревания профессиональных знаний);
- высокий уровень профессиональной специализации основной части работников банка;
- повышенные требования к лояльности персонала, связанные с высокой степенью уязвимости банка к угрозам со стороны собственных работников;
- высокий уровень стрессов (это касается большинства сотрудников, в том числе и из исполнительского состава);
- более высокий уровень затрат на персонал в связи с преимущественным использованием высококвалифицированных и, как следствие, высокооплачиваемых специалистов;

<sup>1</sup> Д.Н.Корпухина, Б.З.Мильнера «Современное управление» т. 1, Майкл З. Зинкофф раздел 4 «Человеческие ресурсы», «Издацентр», Москва, 1997 г

<sup>2</sup> «Основы банковского менеджмента» Лаврушин О. И. ,Москва «ИНФРА -М» 1995г.стр.38

- необходимость постоянного инвестирования в повышение квалификации персонала.

Персонал банка формируется с момента его создания. Высшим постоянно действующим органом управления в банке является его правление. Председатель и члены правления банка утверждаются общим собранием акционеров (пайщиков) либо, если это предусмотрено уставом банка, советом директоров. Лица, выдвигаемые на должности руководителя и главного бухгалтера банка, должны отвечать требованиям, установленным законодательством РА «О банках и банковской деятельности». Кандидаты на руководящие должности банка, филиала банка, или филиала иностранного банка, должны пройти проверку соответствия квалификации, специализации со стороны совета ЦБ РА по лицензированию и контролю (или решением совета другой организацией)<sup>1</sup>. Это позволяет более грамотно организовать и руководить деятельностью, как самого банка, так и банковской системой в целом.

Сегодня управление персоналом банка – это многогранный процесс, включающий в себя следующие блоки:

- формирование персонала, его использование и развитие;
- мотивация результатов труда и поведение работников;
- правовое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровая стратегия банка, должна быть ориентированна на долгосрочную перспективу, и реализоваться с помощью кадрового планирования. Этот метод управления кадрами позволит согласовывать интересы руководства банка и его служащих. Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы создавать условия для реализации каждым сотрудником банка своих потенциальных возможностей, для мотивации высокой производительности труда и удовлетворения работой.

Банку важно иметь в определенное время нужное количество персонала соответствующей квалификации, необходимое для достижения хороших финансовых результатов деятельности.

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный (уровень образования, практические знания, мотивацию, круг профессиональных и личных интересов, личностные характеристики и т.п.) и количественный состав персонала. Сегодня банки, действующие на территории НКР, в основном совершают отбор и подбор кадров с помощью аттестации. Большая часть контингента участвующего при аттестации, составляют вновь окончившие выпускники соответствующих специальностей Арцахского государственного университета и прочих вузов.

В количественном отношении численность сотрудников коммерческого банка определяется объемом выполняемых банковских операций и производительностью труда каждого работника. А потребность банка в персонале (штатное расписание) находится в прямой зависимости от организационной структуры, иерархии управления, производительности труда сотрудников и их квалификации.

Персонал банка целесообразно в зависимости от своих полномочий подразделить на 3 группы: руководство, специалисты и служащие. Руководство включает руководящий состав банка, руководителей подразделений начиная с определенного уровня (уровень определяется исходя из размеров и особенностей организационной структуры конкретного банка). Специалисты – квалифицированные кадры, имеющие, как правило, высшее образование, составляющие ключевую часть персонала банка. Замена сотрудников данной категории связана с поиском и с длительным периодом адаптации на новом рабочем месте вновь принятого сотрудника. Служащие – менее квалифицированные сотрудники, как правило, занимающие должности, не требующие высшего образования, и поэтому при необходимости их довольно легко заменить (кассиры, водители, инкассаторы и т.д.).

Особенностью функционирования банков является повышенный уровень текучести персонала в большинстве из них. Текучесть персонала в банковской сфере имеет ряд особенностей, связанных как со спецификой банковской деятельности, так и с состоянием банковской системы в целом.

Причины относительно высокой текучести кадров в банковской сфере объясняются по-разному: снижением доходности финансового рынка, появлением более доходных сфер применения капитала, его перераспределением в пользу других отраслей. Перераспределение денежного капитала приводит к перераспределению и «человеческого капитала», что на практике выражается в уходе из банковского сектора лучших специалистов и управленцев. Но большинство специалистов, увольняющихся из банков, все же остаются в данной сфере, переходя в другие банки.

<sup>1</sup> Положение 1 от 7 ЦБ РА

На текучесть персонала в банках влияют значительные отличия в уровнях и формах оплаты труда, а также в содержании так называемых социальных пакетов. Социальный пакет - это необходимый и важный элемент стиля управления персоналом, создание социально-психологического климата, понимания потребностей и интересов работника. Очень часто именно его содержание определяет решение работников, особенно женщин, о том, переходить в другой банк или не переходить.

Темпы происходящих в нашем обществе перемен и их взаимодействия на организации заставляют повышать производительность труда за счет улучшения качества работы. Хорошо составленная программа профессиональной подготовки может служить эффективным инструментом достижения оптимальной производительности труда работников.

Особое внимание в программах подготовки следует уделить уточнению ожиданий или психологического соглашения между сотрудниками, слушателем программ обучения и организацией. Кроме структуры программы необходимо обратить внимание на создание условий, которые способствовали бы положительной передаче знаний. Если положительной передачи не происходит, то польза от программы очень мала. Производительность труда сотрудников может быть повышена, когда программы обучения составлены таким образом, что их результаты можно оценивать. Постоянно делая акцент на роли обучения, руководя составлением и оптимизацией программ обеспечения на основе данных, полученных при оценке, банки смогут повысить качество работы сотрудников и эффективность своей деятельности.

Таким образом, стратегия управления персоналом в коммерческом банке включает:

- отбор персонала с планированием качественной и количественной потребности в банковских специалистах и способы привлечения их для работы в кредитной организации;
- профессионально-деловую оценку персонала банка или аттестационную процедуру, целью которой является установления соответствия качественных характеристик персонала (профессионализма, квалификации, личностных качеств) требованиям должности, которая способствует развития персонала;
- систему стимулирования банковских работников для повышения производительности труда;
- развитие кадрового потенциала коммерческого банка.

### *Ամփոփում*

Տնտեսության ֆինանսարևելային ոլորտում ստեղծված կառավարման պրակտիկայի ուսումնասիրման արդյունքները ցույց են տալիս, որ հայկական առևտրային բանկերի մեծամասնությունում, որպես կանոն, հիմնական ուշադրությունը ուղղված է ֆինանսական մեծցման լիակատարման վրա: Ընդ որում բանկի անձնակազմը որպես կառավարման օբյեկտ՝ մտնում է երկրորդ դերում: Այսօր բանկային անձնակազմի կառավարումը՝ բազմակողմանի գործընթաց է, որն իր մեջ ընդգրկում է անձնակազմի ձևավորումը, նրա օգտագործումն ու զարգացումը, աշխատանքի արդյունքների մոտիվացումը և աշխատողների վարքը, անձնակազմի կառավարման համակարգի իրավական ապահովումը: Բանկերի գործունեության ատանձնահատկությունն է հանդիսանում դրանց մեծամասնությունում անձնակազմի հատմանության բարձր մակարդակը: Անձնակազմի հստակացումը բանկային ոլորտում ունի մի շարք ատանձնահատկություններ, որոնք կապված են ինչպես բանկային գործունեության ատանձնահատկությունների հետ, այնպես էլ ընդհանուր բանկային համակարգի վիճակի հետ:

### *Լիտերատուրա*

1. Закон Р.А., О банках и банковской деятельности.
2. Положение ЦБ РА
3. Моргунов Е.Б., Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. ООО Журнал Управление персоналом. Москва, 2005.
4. Д.Н.Корпучина. Б.З.Мильнера, Современное управление. т. I, Майкст 3. Зинкофф раздел 4. Человеческие ресурсы, Издацентр, Москва, 1997.
5. А.М. Тавасиев. Банковское дело. М., Дашков и К, 2007.
6. В. Платонов. М Хиггинса, Банковское дело: стратегическое руководство. М., Консалтбанкир. 2001.