

РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Article is devoted pressing questions of development of personnel strategy of commercial bank. In article modern approaches of personnel administration of commercial bank within the limits of realization of strategy of development of commercial bank are presented.

Исследования показывают, что управленческим процессам во многих отечественных банках свойственна положительная динамика: структура банков постепенно приспосабливается к новым потребностям внешней среды, банки все более гибко реагируют на конъюнктуру финансового рынка, осваивают новые направления и инструменты деятельности. Совершенствуются стиль и приемы управления, расширяется набор методов работы с персоналом, возникают новые формы поиска, отбора, обучения и продвижения кадров, выбора стратегии развития банковского персонала.

Вместе с тем, как уже не раз отмечалось, динамизм социально-экономической среды предъявляет любому российскому банку столь высокие требования, что для него существуют лишь два пути – постоянное интенсивное развитие или угасание. Легко видеть, что развитие большинства отечественных банков осуществляется в первую очередь за счет профессиональной культуры их руководителей, присущих им целеустремленности и напористости. Это хорошая, но недостаточная основа для дальнейшего совершенствования работы. Наступил этап, когда назрела необходимость включить на полную мощность потенциал каждого работника.

На наш взгляд, сегодня в пристальном внимании нуждаются следующие вопросы.

1. У работников типичного российского банка нет достаточной мотивации для эффективной работы. Качественного перелома в их профессиональном и должностном «самочувствии», как правило, добиться трудно. Персонал банка не готов брать на себя всю полноту ответственности по принятию решений и их исполнению. Очевидно, большинство работников не отождествляет себя с банком в целом, не осознает желательности и полезности совпадения личных интересов с интересами банка.

2. Персоналу банка не хватает профессионализма, в частности для всесторонней оценки последствий принимаемых решений и адекватной реакции на динамичные изменения макроэкономической ситуации. До сих пор специалисты среднего звена в своих действиях чаще ориентируются на поведение большинства банков на отечественном рынке финансовых услуг, нежели на результаты собственного анализа. Такая позиция, в какой-то мере оправданная в условиях стабильной макроэкономической ситуации, чревата растерянностью и неизбежными потерями в условиях быстро изменяющейся внешней среды.

3. Персонал банка представляет собой скорее группу специалистов, нежели единый организм. По ряду направлений отсутствуют рациональные и обязательные процедуры взаимодействия между подразделениями. В основном коммуникации между отделами осуществляются через руководство банка или же непоследовательно и случайно. Таким образом, сотрудник банка, лишенный постоянной интеллектуальной и информационной поддержки коллег из других отделов, ощущает себя представителем лишь одного из подразделений, а не банка в целом. Поэтому его служебная деятельность часто отражает не главные интересы банка, а узко понимаемые интересы своего отдела.

4. Перечисленные обстоятельства ставят перед руководством банка трудноразрешимые проблемы. Из-за недостаточной мотивированности и должного уровня профессионализма

работников банка руководители вынуждены брать на себя дополнительные организаторские и контрольные функции, больше чем следует вникать в подробности работы отделов. Кроме того, несогласованность в работе подразделений заставляет руководство банка затрачивать дополнительные усилия на выполнение координирующей функции. Таким образом, часть управленческих функций – организацию, координацию и контроль – руководители банка выполняют в режиме перегрузки, и у них практически не остается времени на выполнение других, не менее важных функций управления – анализа, прогнозирования, планирования и стимулирования. Словом, текущие задачи поглощают все время руководителей, не оставляя им возможности всерьез заниматься стратегическими вопросами.

Налицо сложная управленческая проблема. Слабость персонала заставляет руководителей брать часть его работы на себя, а нереализованные вследствие этого собственно управленческие функции препятствуют изменению содержания и методов работы сотрудников. Данная проблема имеет не только управленческий характер. Ее корни связаны с факторами иной природы: с ненасыщенностью рынка труда квалифицированными банковскими специалистами, с отсутствием в общественном сознании цивилизованных норм трудовой этики, с несовершенством системы обучения кадров и т.д.

Сложившуюся ситуацию можно в значительной мере облегчить, используя инструментарий современного менеджмента, вобравший в себя мировой опыт управления в сфере бизнеса. Предлагаемые ниже меры представляют собой комплекс взаимосвязанных действий, эффективность которого достаточна лишь при условии использования всей системы мер, а не отдельных ее фрагментов.

Исходя из выявленных проблем, задачи по совершенствованию системы управления банком можно сформулировать так: усиление мотивации эффективного труда персонала; повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников; обеспечение эффективного взаимодействия между подразделениями; усиление стратегических компонентов в деятельности руководства банка; повышение роли его подразделений в решении текущих, оперативных задач.

Существуют три альтернативных подхода к достижению этих целей. Первый заключается в усилении требовательности к персоналу, ужесточении контроля, замене плохо подготовленных и недостаточно ответственных кадров. Практика показывает, что такой подход дает свои плоды, но, как правило, положительные результаты невелики, а отрицательные последствия могут быть очень серьезными. При этом подходе ведущим мотивом, кроме зарплаты, становится страх: боязнь допустить ошибку, вызвать недовольство начальства, потерять работу. Эти мотивы могут помочь в наведении некоторого порядка и укреплении дисциплины, однако они парализуют инициативу и творчество работников, формируют психологический барьер между персоналом и руководителями.

Другой подход предполагает демократизацию системы управления: вовлечение всего персонала в процессы анализа, прогнозирования, принятия решений. Привлекательность этого несомненна: можно «включить» новые стимулы, дать каждому работнику почувствовать себя органической частью банка в целом, обрести стремление работать «командой» и расти профессионально. Вместе с тем такой подход приемлем далеко не всегда. Его можно внедрять в полной мере лишь в зрелом коллективе, в котором высок уровень общей культуры, в частности культуры сотрудничества, компромисса, согласия, и в котором различия во взглядах и поведении воспринимаются как благо, а не как зло.

И, наконец, третий подход представляет собой разумное сочетание первого и второго, лишь на первый взгляд являющихся антагонистами, а на самом деле хорошо дополняющими друг

друга. Подобный синтетический подход представляется в настоящий момент для большинства банков наиболее желательным и осуществимым.

Что касается конкретных средств и методов, то мировой опыт показывает: для решения многоаспектных проблем не существует какого-то одного универсального средства. Эффективным оказывается лишь комплекс средств, направленных на одновременную реализацию всех перечисленных задач.

Важно подчеркнуть, что предлагаемая ниже система направлена на выявление внутренних неиспользованных возможностей персонала, т.е. является реализацией идеи интенсивного подхода к развитию. Она не требует никаких финансовых затрат, поскольку не включает в себя никаких изменений организационной структуры банка, не предполагает приема на работу новых сотрудников, не меняет объема денежных выплат персоналу и т.д. Предлагается:

1. Создание принципиально новой системы контроля за работой персонала.
2. Введение гибкой системы стимулирования деятельности сотрудников.
3. Развитие горизонтальных, в частности формализованных, связей между подразделениями банка.
4. Рационализация процедур взаимодействия руководителей и персонала банка.
5. «Двойная лестница» карьеры сотрудников.
6. Введение системы взаимо- и самообучения персонала.
7. Демократизация процесса подготовки и принятия решений.
8. Изменение содержания работы с кадрами.
9. Рационализация функций приемной председателя правления банка.
10. Подготовка «Правил для персонала банка», «Памятки для руководителя подразделения банка», положений о подразделениях банка, должностных инструкций сотрудников.

На последующих этапах деятельности банка, когда будет максимально реализована интенсивная модель его развития, т.е. использованы имеющиеся внутренние резервы персонала, целесообразно вводить новые элементы, – например, аналитическую службу, менять принципы организационного построения банка, его стратегию и т.д. А пока во всех отношениях полезно реализовать идею активизации внутренних резервов.

Современная система контроля за работой персонала, практикуемая в развитых странах, существенно отличается от привычных для нас форм. В отечественной практике такой контроль – это в основном проверка выполнения сотрудниками их обязанностей, а также поручений руководства. Обычно любой этап контроля заканчивался замечаниями в адрес проверяемых. Сейчас в ряде стран все шире используется идея гуманизации контроля. Он применяется как способ выявления проблем, в решении которых сотрудникам необходима помощь со стороны руководства. И действительно, как показывает практика, чаще всего сотрудник работает плохо не потому, что безответственен, а потому, что ему не хватает опыта, знаний, понимания целей организации в целом. Кроме того, ему часто не достает положительных стимулов в работе в виде дружеской поддержки, похвалы, одобрительной оценки его действий. Прекрасным инструментом, обеспечивающим создание такой обстановки в коллективе, и служит контроль. Он должен осуществляться руководителем в виде совместного с сотрудником анализа его работы, поиска истинных причин его неудач, а затем тут же переходить в учебу сотрудника руководителем, передачу его опыта, подробный инструктаж. И на это нельзя жалеть времени. Опыт наиболее удачливых компаний показывает, что самые выгодные вложения – в кадры, в человеческий потенциал. Ниже будут описаны приемы, позволяющие индивидуальный контроль со стороны руководителя дополнить коллективным контролем сотрудников.

Проводимый таким образом контроль позволяет постоянно корректировать и совершенствовать функции, должностные обязанности работника.

Если процесс контроля сопровождается благожелательной оценкой усилий и результатов работы сотрудника и любые его достижения отмечаются публично на совещаниях и собраниях коллектива, то сотрудник сам будет стремиться поддержать такую систему контроля. Ведь она позволяет ему реализовать важнейшую человеческую потребность – в чувстве собственной значительности, высокой оценки окружающих.

В ходе контроля порой приходится и критически оценивать работу сотрудника. И этот метод, безусловно, стоит использовать, поскольку критика – инструмент действенный. Но при одном условии – если она справедлива, т.е. звучит не сразу после обнаружения начальником недостатков и упущений в работе сотрудника, а только после совместного анализа их причин. Еще лучше, если удастся подвести сотрудника к такому пониманию ситуации, чтобы он сам признал свои недочеты. Критика, справедливость которой осознана сотрудником и тем более высказана им самим в свой адрес, не унижает и не ожесточает его, не воздвигает психологических барьеров между ним и его руководителем, а главное – является прекрасным стимулом развития. Если же сотрудник не может в полной мере понять и признать свою вину, то лучше критику в его адрес высказать не в форме резких оценок и замечаний, а в виде пожеланий не допускать в будущем подобных просчетов. Целесообразно совместно с ним разработать план действий, улучшающих ситуацию.

Если эти приемы контроля не дают необходимых результатов и сотрудник продолжает работать без должной самооценки, ответственности и инициативы, то допустимо ужесточение контроля с установлением оговоренных с сотрудником сроков и форм исполнения данных ему заданий. Если результаты положительны, то желательно перейти к описанным выше формам контроля в виде сотрудничества; если они отрицательны, то следует помочь сотруднику изменить его функции в соответствии с уровнем его знаний, опыта, особенностей характера и способности к адекватной самооценке. Если новые должностные обязанности также оказываются ему не по силам – его придется уволить.

Наилучший стимул, пробуждающий сотрудников к эффективной работе, – незамедлительная и справедливая реакция на их действия. Если работника поощрили или наказали незаслуженно либо чересчур поздно, если применили ко всем одинаковые меры, без учета индивидуального вклада, то эффект подобного «стимула» обычно противоположен планируемому. Так, практически не дает результата одновременное и равное для всего коллектива повышение зарплаты. Единственным действительно результативным стимулом, широко используемым в отечественной практике, является повышение сотрудников в должности. Однако эта мера может применяться далеко не ко всем и к тому же довольно редко. Очевидно, существует необходимость в разработке системы стимулов, всесторонне охватывающей весь круг интересов и сотрудников, и банка. Нельзя сводить их только к материальным вознаграждениям: весь мировой опыт показывает быстро возрастающую значимость морально-психологических стимулов. Вместе с тем нельзя умалять действенность стимулов материальных, если, конечно, они используются психологически обоснованно.

1. Материальное вознаграждение.

Опыт западных компаний, в частности международной компании ЗМ, свидетельствует о целесообразности разделения материальных выплат на постоянную часть (базовая ставка) и переменную часть. Она могла бы включать: премии за эффективную работу подразделения, премии за хорошую работу данного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание иностранных языков, компьютера и т.д., премии за ведение инициативных проектов, надбавки за освоение новых направлений деятельности, надбавки за совместительство и т.д.

Можно было бы на первом этапе, почти не меняя существующую в банке систему оплаты труда, ежемесячно осуществлять индивидуальное начисление заработной платы, гибко изменяя ее в пределах установленной в штатном расписании «вилки». Со временем можно было бы также использовать и идею участия работника в прибылях и акционерном капитале, а также ряд других эффективных форм.

Очень важно, чтобы переменная часть материального вознаграждения не являлась коммерческой тайной. Тогда она будет не только материальным поощрением, но и сыграет роль морально-психологического фактора: весь коллектив должен видеть, что добросовестная работа, инициатива, стремление работника расширять свою профессиональную «нишу», желание и умение принести пользу банку активно поощряются руководством.

2. Морально-психологические стимулы.

Круг приемов морально-психологического стимулирования чрезвычайно широк. В частности:

положительная оценка работы сотрудника на собрании коллектива или совещании, проводимом руководством банка или подразделения;

благодарность в приказе по банку с занесением в трудовую книжку;

благожелательная оценка, похвала руководителей при личном общении с сотрудником в ходе формального собеседования или неформальной беседы;

учет психологических последствий методов материального стимулирования. Очень эффективна, например, идея «коллективной экономической ответственности», дискредитировавшая себя в отечественной действительности, но очень успешно используемая в японских корпорациях. Снижение или увеличение премии по результатам коллективной работы подразделения заставляют его сотрудников адекватно оценить вклад и воздействовать на тех, из-за которых произошло изменение премии. Так возникает эффект коллективного контроля;

использование отрицательных психологических стимулов. Практика показывает кратковременность их действия и невысокую эффективность, однако отказываться от них пока нецелесообразно. К таким стимулам относятся: замечание, выговор, лишение премии, снижение базовой ставки зарплаты, перевод на другую должность. Учитывая малую результативность отрицательных стимулов, желательно применять их после того, как все прочие меры испробованы, но результатов не дали;

привлечение сотрудников к процессу реального управления банком. Этот подход можно отнести к разряду самых тонких, сложных, но наиболее эффективных управленческих инструментов. Работник должен быть вовлечен в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, организации и контроля работы банка. Тогда он почувствует свою причастность к работе банка в целом, ощутит собственную значимость и увидит свое действительное влияние на руководителей, на содержание принимаемых решений. Если этот подход применяется в единстве с остальными методами, в частности с материальными стимулами, то создаются условия, побуждающие сотрудника сменить роль служащего на роль предпринимателя, а это обеспечивает сближение или даже совпадение интересов банка и сотрудника.