



Основы управления персоналом банка

- 
- 1. Стили руководства, их характеристика*
 - 2. Управление кадровыми резервами*
 - 3. Подсистема оплаты труда персонала
коммерческого банка*
 - 4. Банковский персонал и банковская безопасность*



1. Стили руководства, их характеристика

Управление персоналом банка предусматривает

- Выбор стиля руководства
- Планирование потребности в персонале
- Привлечение персонала
- Повышение квалификации персонала
- Организацию и регулирование деятельности персонала
- Разработку и применение системы оплаты труда

В управлении персоналом используют несколько стилей руководства

- жесткий стиль,
- мягкий стиль
- и партнерский стиль управления.

Жесткий

- (автократический, директивный, административный) стиль - волевой, самовластный.



Форма принятия решения решений - единоличная

Руководитель склонен

- к административному способу управления
- к жесткой иерархии
- к строгой соподчиненности уровней управления

Жесткий стиль управления эффективен

- в сложных и кризисных ситуациях
- при значительном разрыве в уровне профессионализма руководителя и подчиненных

Жесткий стиль неэффективен

- когда от сотрудников требуются определенная свобода и творчество
- при обсуждении спорных проблем, когда необходимо найти нестандартное решение
- в работе с молодыми специалистами и с людьми чувствительными, щепетильными, неуверенными в своих деловых качествах

При излишне жестком стиле

- повышена текучесть кадров
- уменьшается активность подчиненных, формируется пассивное, безразличное подчинение
- при единоличном принятии решения возможен неполный учет всех факторов и, как следствие, грубые ошибки

Мягкий

- либеральный, свободный, благодушный стиль

Руководитель предоставляет полную свободу

своим подчиненным,

- они сами выбирают направления работы,
- формулируют производственные задачи
- и способы их решения

Такой стиль применим

- в коллективах с высоким творческим потенциалом
- и при отлаженном производственном процессе

Партнерский

- демократический, коллективный стиль управления

При этом стиле руководитель реализует преимущественно коллегиальное управление

- сначала собираются мнения руководителей низшего звена,
- а затем вырабатывается решение на высших уровнях управления

Партнерский стиль успешно применим

- в творческих коллективах,
- а также при наличии неоспоримого авторитета руководителя, *который часто держится не как начальник, а как партнер, а сотрудники выступают в качестве единомышленников*

Партнерский стиль

наиболее эффективен,

так как не сковывает инициативы и обеспечивает трудовую дисциплину

В настоящее время в России

- руководители банков преимущественно реализуют жесткий стиль управления

Целесообразно применять смешанный стиль руководства

- руководитель должен быть жестким в деле, но мягким в отношении с людьми
- требователен и строг с подчиненными,
- но всегда стремится проявить заботу по отношению к ним в психологическом и финансовом планах

При выборе стиля руководства

- целесообразно всех сотрудников разделить на группы:

Некомпетентный и незаинтересованный в результате труда сотрудник

1. - целесообразно использовать жесткий стиль

Некомпетентный, но заинтересованный в результатах труда (молодой специалист)

1. - требует постоянно руководства

Компетентный, но незаинтересованный

- - необходимо создание системы заинтересованности

Компетентный и заинтересованный

- - необходимо предоставить широкие права для проявления инициативы

Руководителю банка целесообразно

- применять дифференцированный подход при выборе стиля руководства



2. Управление кадровыми резервами

Управление кадровыми резервами банка

является одной из подсистем управления персоналом, в которой проявляются все функции банковского менеджмента

- планирование,
- организация и
- контроль

Планирование кадрового резерва

- это определение общих потребностей банка в персонале и наиболее рациональных методов его подготовки

Потребность в персонале МОЖЕТ БЫТЬ ВЫЗВАНА

- обновлением персонала
- или расширением деятельности

При обновлении персонала

- потребность практически совпадает с перечнем должностей согласно действующего штатного расписания

Определение дополнительных потребностей в персонале связано

- с планированием общего развития банка
- изменением круга его операций
- изменением организационной схемы

Определение дополнительных потребностей в персонале осуществляется

- на основании полученной от руководства информации о новых структурных подразделениях, филиалах

Потребность в персонале

будет определять перечень создаваемых должностей

Результатом планирования выступает

- полный перечень фактически имеющихся и намеченных к созданию должностей

После составления перечня должностей

- определяется перечень квалификационных требований к соответствующим рабочим местам

Результатом является выработанные критерии отбора

- *то есть перечень необходимых личных и деловых качеств кандидата*
 - инициативность,
 - способность к принятию нестандартных решений,
 - базовое профессиональное образование и др.

В рамках определенных критериев отбора

- осуществляется подбор кандидатов

Банк может удовлетворять потребности в кадрах двумя вариантами:

- ориентация на собственные ресурсы банка, *или на внутренний рынок персонала*
- привлечение профессиональных руководителей и специалистов со стороны, *или на внешних рынках*

Ориентация на собственные ресурсы банка

Преимущества варианта заключаются в следующих возможностях :

- проведение всесторонней оценки претендента на замещение должности не одномоментно, а в течение всего периода его целенаправленной подготовки
- изначальная ориентация программы подготовки на удовлетворение специфических потребностей конкретного банка
- создание здоровой конкуренции между сотрудниками банка за право войти в состав кадрового резерва (то есть новый мотив для повышения эффективности деятельности)

Ориентация на собственные ресурсы банка

Недостатки варианта :

- значительные финансовые затраты на полный цикл подготовки кандидата
- значительные затраты времени

Привлечение профессиональных руководителей и специалистов со стороны

- **внешние рынки делятся на национальный и международный**
- **национальный подразделяется на региональный и межрегиональный**

Вариант наиболее целесообразен

- при поиске кандидата на руководящую должность

При отборе кандидатов на
должность используют два
метода:

- метод автоматического отбора
- и метод индивидуального отбора

Метод автоматического отбора

- это автоматическое выдвижение на роль основного претендента заместителя освобождающего должность руководителя

Недостатки метода

- невозможность учета фактора «предел достигнутой компетенции»

Применение метода автоматического отбора следует осуществлять в следующих случаях:

- сотрудник изначально нанимается с учетом последующего перемещения на более высокую должность
- сотрудник становится кандидатом на замещение должности, если он не менее, чем в течение года был заместителем соответствующего руководителя

Метод индивидуального отбора осуществляется в два этапа:

- отбор потенциальных кандидатов из числа вновь нанимаемых сотрудников по результатам тестирования и индивидуального собеседования
- отбор из первой группы тех сотрудников, которые своей практической деятельностью в течение 2-3 лет зарекомендовали себя с положительной стороны.

При подготовке кандидатов на
замещение должностей
используются следующие
методы:

Обучение на рабочих местах

Применяется для подготовки низшего персонала. Для этого назначается персональный куратор, который на протяжении фиксированного периода времени вводит обучаемого сотрудника в курс процессов и операций.

Назначение на должность

заместителя соответствующего руководителя

Этот метод позволяет за короткий период ввести обучаемого в курс всех проблем, связанных с исполнением соответствующих должностных функций. Применяется в ситуациях, требующих срочной замены руководителя. В роли персонального куратора выступает замещаемый руководитель.

Обучение в специализированных центрах по целевым программам повышения квалификации

Участие персонального куратора реализуется на стадии последующего контроля за результатом обучения. В России метод имеет ограниченное применение.

Стажировка в других кредитных и специализированных организациях

Метод предполагает назначение двух персональных кураторов - по месту основной деятельности обучаемого и по месту стажировки. Применение метода в отечественных условиях затруднено.

Метод «свободного форварда»

Применяется исключительно для подготовки высших руководителей банка. Метод заключается в последовательном перемещении кандидата по заранее определенным рабочим местам на различных направлениях банковской деятельности. Метод требует значительных затрат времени (от трех до семи лет), предполагает непосредственное участие одного из высших руководителей банка в качестве персонального куратора. Метод может дополняться стажировкой.



3. Подсистема оплаты труда персонала коммерческого банка



Подсистема оплаты труда в отечественных
банках не адаптирована к применению
соответствующего зарубежного опыта

Причиной является менталитет
отечественного работника

отношение к любому, даже самому
высокому, гарантированному
должностному окладу как к оплате не
за результаты труда, а за сам факт
пребывания на рабочем месте

Для решения этой проблемы целесообразно применять систему оплаты труда, состоящую из следующих элементов

- основная оплата
- и дополнительная.

Должностной оклад

форма основной оплаты труда работника банка, его размеры четко фиксируются в индивидуальном контракте

Должностной оклад может быть

- гарантируемым
- и не гарантируемым



Гарантированный должностной
оклад может быть использован
для ограниченных категорий
сотрудников:



1. высшего управленческого персонала
(президента банка, его заместителей)



2. младшего обслуживающего персонала
(уборщиц, рабочих хозяйственных
служб)

Для младшего

обслуживающего персонала

рекомендуется применение «вилок» - то есть фиксированных диапазонов должностного оклада, позволяющих существенно изменить его без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность. Критерии увеличения оклада - стаж и безупречность работы. Предельное значение «вилки» рекомендуется устанавливать на уровне 35-50 % от базового размера оклада.

Для других категорий
работников банка
рекомендуется устанавливать
негарантированные
должностные оклады

Негарантированный оклад

- имеет строго фиксированные размеры,
- но может быть уменьшен при наличии обоснованных претензий к деятельности сотрудника

Механизм оплаты труда с
использованием не
гарантируемого оклада
имеет следующие
элементы:



1. Не гарантируемый должностной оклад не может быть уменьшен ниже официального минимума заработной платы

2. Уменьшение оклада может производиться только в том периоде (месяце), в котором было допущено нарушение

3. В должностной инструкции необходимо конкретно определить основания уменьшения негарантированного оклада. При этом возможно указать конкретные проценты уменьшения

4. Для сотрудников, к которым применяется данный механизм, в обязательном порядке должен быть применен механизм дополнительного стимулирования.

Механизм оплаты труда с использованием негарантированных окладов закрепляется в соответствующем документе КОУД банка.

Условие применения такой формы для основной оплаты труда конкретного сотрудника необходимо закрепить в индивидуальном трудовом контракте

К механизму дополнительной оплаты труда предъявляются следующие требования:

- перечень стимулирующих выплат должен быть минимальным
- характер доплат к базовому окладу должен быть строго индивидуальным
- дополнительные выплаты и конкретные результаты деятельности сотрудника прямо взаимосвязаны
- расчет размера выплат должен быть прост

Элементы механизма дополнительной оплаты труда:

- фиксированные индивидуальные доплаты к должностному окладу
- разовые индивидуальные премии
- специальные премии высшему руководящему персоналу
- премия по итогам квартала
- премия по итогам года.

Фиксированные индивидуальные доплаты:

- целесообразно использовать когда сотрудник систематически выполняет функции, не предусмотренные его должностной инструкцией
- устанавливаются специальным приказом руководства банка в процентах к должностному окладу или в абсолютном выражении. В приказе обязательно указывается срок действия данной доплаты.

Разовые индивидуальные премии:

- могут выплачиваться за конкретные результаты трудовой деятельности
- решение о начислении этой премии принимается высшим руководством банка по представлению руководителя соответствующего подразделения
- размер премии определяется в зависимости от суммы экономического эффекта в абсолютном либо процентном выражении

Специальные премии высшему руководящему персоналу распространяются:

- на президента и его первых заместителей
- они выплачиваются по завершении финансового года в процентах от чистой прибыли. Уровень процента четко определяется в трудовом контракте.

Премия по итогам квартала используется

- для дополнительной оплаты всех сотрудников, кроме высшего руководства

Квартальная премия может начисляться по двум вариантам:

- 1) в процентном выражении от должностного оклада (возможно индивидуальное уменьшение). Недостаток варианта - премия превращается в фиксированную выплату, теряет стимулирующий характер.
- 2) определяется общий размер премии в масштабах банка, который распределяется по подразделениям. Внутри отделов премия по решению его руководителя распределяется между сотрудниками. Размер премии руководителя отдела определяется высшим руководством банка и вся информация о размерах индивидуальных премий строго закрыта

Премии по итогам года

- должны оказывать психологическое воздействие на членов трудового коллектива
- эти премии выплачиваются практически всем работникам банка и не играют реальной стимулирующей роли

Распределение данной премии

ВОЗМОЖНО ДВУМЯ ВАРИАНТАМИ:

1) пропорционально фактически начисленной основной и дополнительной оплате труда каждого сотрудника в отчетном периоде

2) разделение персонала на базовые категории (например, руководители отделов, старшие специалисты, младшие специалисты) и выплата премии равными суммами внутри каждой базовой категории



4. Банковский персонал и банковская безопасность



Отрицательное влияние неэффективного
управления персоналом на финансовый
результат банка усугубляется ростом
преступности, в том числе в банковской сфере

Банк может стать объектом противоправных интересов следующих групп субъектов:

1. преступных группировок, стремящихся вовлечь банк в сферу легализации преступных доходов
2. банков-конкурентов, стремящихся использовать конфиденциальную информацию о деятельности какого-либо банка, о его клиентах в своих корыстных целях
3. отдельных лиц (как физических, так и юридических), стремящихся к личному обогащению за счет банка.



Достижение преступных интересов
указанных групп осуществляется
путем использования недостатков
управления персоналом в
коммерческом банке

Весь банковский персонал можно разделить на две группы сотрудников:

- сотрудников, не приносящих банку вред своими действиями,
- и сотрудники, приносящие его.



Банковских служащих,
наносящих банку вред, или
«диверсантов», можно разделить
на следующие группы:

- банковские служащие, стремящиеся к личному обогащению незаконным путем. Эти служащие представляют заказчика и исполнителя в одном лице, используют допущенные администрацией промахи внутреннего управления, а также неэффективность внутреннего контроля
- банковские служащие, имеющие недостаточную квалификацию или халатно относящиеся к своим обязанностям. Результатом их деятельности является выдача невозвратных кредитов, неосознанное разглашение сведений о банке или клиентах

- банковские служащие - агенты преступных группировок. Агенты стремятся получить информацию о нарушении руководством банка действующего законодательства, неуставной деятельности, о нарушениях в работе с наличностью, получить компрометирующие материалы на первых руководителей. Прежде всего криминальные группы интересуют такие сведения, угроза передачи которых правоохранительным органам или средствам массовой информации причинила бы банку и его руководству серьезное беспокойство. После получения подобных данных криминальные группы стремятся заставить руководство банка действовать в нужном для них направлении.

- банковские служащие - агенты конкурирующего банка. Агенты конкурирующего банка и агенты преступных группировок могут уже при устройстве на работу иметь преступные намерения, а также возможна вербовка агентов из уже имеющих членов коллектива.

Для пресечения действий работников, наносящих ущерб банку, необходимо использовать комплексный подход, который заключается в реализации двух групп мер:

- мер, используемых при приеме сотрудников на работу,
- и мер, используемых при организации работы банковских служащих.



Главное назначение мер
первой группы - выявление
«диверсантов».

При приеме сотрудников следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- Решающим фактором приема работника должны быть его знания техники банковского дела и банковского законодательства
- Служба безопасности должна выяснить образ жизни, круг знакомств, интересы кандидата на должность
- В процедуру принятия работника целесообразно ввести беседу с ним штатного психолога, который с учетом собранных сведений может составить психологический портрет кандидата

Для пресечения злоупотреблений со стороны штатных работников банка

- необходимо организовать их деятельность с учетом следующих основных моментов:

- жестко разграничить потоки служебной информации, ограничить доступ к базам данных через введение системы паролей и введение уровней допуска к информации на бумажных носителях
- использовать практику коллегиального принятия важных решений по вопросам текущей деятельности банка

Кроме организации, не менее важен в управлении персоналом контроль

- Для действенного контроля необходимо четко разграничить служебные обязанности и полномочия работников во внутренних нормативных документах банка - КОУД

Целесообразно разработать внутренние правила, регламентирующие проведение каждой банковской операции.

Подобная регламентация операций и документальное разграничение полномочий служащих позволят осуществлять контроль за их деятельностью.

Управление персоналом коммерческого банка

должно включать в себя такую организацию деятельности банковских служащих, которая позволила бы пресечь злоупотребления ими своими служебными полномочиями, сделать их действия прозрачными, а также осуществлять контроль

Целью внутреннего контроля деятельности персонала банка является

- выявление случаев злоупотреблений
- анализ причин их появления
- выработка рекомендаций по изменению организации и регламентации работы персонала

Которые помогут

- эффективно управлять банковским персоналом
- улучшить финансовые результаты деятельности конкретного банка
- и в целом всей отечественной банковской системы



Спасибо за внимание!