

Гаврилов Александр Александрович

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой антикризисного
управления, налогов и налогообложения
Кубанского государственного университета

Gavrilov Alexander Aleksandrovich

D.Phil. in Economics,
Head of the Crisis Management,
Taxes and Taxation Subdepartment,
Kuban State University

Козанкова Татьяна Евгеньевна

магистрант Кубанского государственного
университета

Kozankova Tatiana Evgenyevna

Applicant for a Master's Degree,
Kuban State University

Устьян Светлана Анатольевна

магистрант Кубанского государственного
университета

Ustyan Svetlana Anatolyevna

Applicant for a Master's Degree,
Kuban State University

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКАХ

SPECIFICS OF HR MANAGEMENT IN BANKS

Аннотация:

Статья раскрывает понятие ротации кадров в Главном управлении Банка России по Краснодарскому краю. Ротация рассматривается как эффективный метод, обеспечивающий развитие банка по всем направлениям его деятельности через развитие сотрудников. В статье рассмотрена роль корпоративной культуры в развитии ГУ Банка России по Краснодарскому краю, особенности ее формирования.

Ключевые слова:

стимулирование труда, кадровый менеджмент, ротация кадров, информационный портал, кадровая политика.

Summary:

The article reveals the concept of job rotation in the Main Department of the Bank of Russia in the Krasnodar Krai. The rotation is considered as an efficient method, ensuring the development of the bank in all the activity areas by the development of its employees. The authors discuss the role of corporate culture in the development of the Main Department of the Bank of Russia in the Krasnodar Krai, and the specifics of its formation.

Keywords:

labor benefits, HR management, staff turnover, information portal, personnel policy.

Цель кадровой политики Главного управления Банка России: повышение эффективности труда путем совершенствования системного подхода к подбору и отбору персонала, апробации новых методов развития персонала на практике [1]. Эффективность работы всего коллектива в конечном счете складывается из эффективности работы каждого работника. Данный критерий работы выполним при условии удовлетворенности служащего выполняемой работой. Очень важно отобрать работников по принципу «Найти нужному работнику нужное место» [2].

Одним из направлений развития управления по работе с персоналом в Главном управлении выделяют ротацию кадров. Ежегодная ротация персонала в структурном подразделении составляет до 15 % списочного состава работников [3]. Ротация кадров – это служебное перемещение работника с целью его дальнейшего развития.

Рассматриваемый метод в банке имеет положительные характеристики: повышение профессионального уровня, удовлетворенности, мотивации, приобретение навыков и умений, карьерное продвижение – для сотрудников; обновление коллектива, оптимальная расстановка кадров, сокращение текучести кадров, рост производительности труда, повышение качества работы, сокращение материальных затрат – для банка.

Таким образом, применение ротации дает рост качественной составляющей, как для организации в целом, так и для человека в отдельности.

Ротация может быть горизонтальной (между равными должностями) или вертикальной (с повышением в должности), случайной или запланированной с проработанным конечным результатом, по смежной специальности, по другой специальности, без изменения характера работы, кольцевой, безвозвратной, рокировкой [4].

В Главном управлении ротация формализована в Положении о ротации кадров [5]. С целью эффективной работы исследуемого метода в имеющихся условиях рационально разработать методические рекомендации. Однако каждый случай будет индивидуален и потребует дополнительной проработки в зависимости от бизнес-целей.

Ротации можно внедрить как на этапе составления карьерного продвижения работника, так и при включении сотрудника в резерв. Вместе с тем, важно учесть фактор риска, связанный с ротацией кадров. Определяют следующие виды рисков: снижение эффективности работника на этапе адаптации, нежелание новых коллег делиться опытом работы, внутреннее сопротивление работника, различия в оплате труда, физические сложности, связанные со сменой места работы, усложнение выполняемой работы, психологические трудности. Риски можно снизить до безопасного уровня, проведя подготовительные мероприятия.

Таблица 1 – Практические рекомендации по проведению ротации

Этапы	Мероприятия
I Подготовительный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление потребности в перемещении. 2. Определение цели. 3. Выбор участника из списка претендентов, определение и оценка рисков. 4. Определение схемы движения. 5. Инструктаж, собеседование
II Основной	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приказ о переводе сотрудника. 2. Назначение наставника. 3. Мотивация наставника. 4. Объявление на еженедельном собрании в подразделении о перемещении, представление сотрудника коллегам. 5. Составление индивидуального плана. 6. Кратковременное обучение
III Контроллинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заполнение анкет (базовых, промежуточных, итоговых). 2. Прохождение тестов 3. Проведение индивидуальных и групповых консультаций (плановых и внеплановых)
IV Оценка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление эффективности проделанной работы путем тестирования, отзыва непосредственного руководителя, опросов коллег. 2. Оценка специалиста. 3. Оценка наставника
V Заключительный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование выводов. 2. Составление заключений. 3. Принятие управленческих решений

На основании нескольких заключений можно сделать вывод об эффективности рассматриваемого метода в целом. Как показывает опыт, в ГУ Банка России по Краснодарскому краю цели ротации достигаются.

Дальнейшее развитие ротации поможет трудовому коллективу избежать «профессионального выгорания», повысить мобильность, приверженность, развить свои профессиональные и личностные компетентности, а управлению по работе с персоналом – рационально и грамотно использовать внутренний потенциал банка, сократить текучесть кадров, построить обратную связь с работниками.

Основой деятельности любой организации является слаженно работающий коллектив квалифицированных добросовестных работников. Для Банка России его сотрудники – один из главных стратегических ресурсов [6]. Средства, вкладываемые Банком России на содержание и обучение персонала, профессиональный рост, создание комфортных условий труда, – это инвестиции, обеспечивающие эффективное выполнение банком его функций. Следовательно, одним из главных вопросов, стоящих перед руководством, является мотивация и стимулирование работников.

Мотивация – это внутренний процесс, побуждающий человека к действию. Стимулирование – это внешний процесс, побуждающий человека к действию при условии синхронизации с внутренним процессом, то есть с мотивацией. Таким образом, мотивация и стимулирование – взаимосвязанные процессы, чем сильнее развита мотивация сотрудников, тем проще может быть система стимулирования и наоборот.

Исследуем корпоративную культуру Главного управления как метод мотивации персонала. Организационная культура по кирпичикам строится с первого дня жизни банка, имеет свою историю развития и обеспечивает жизненный ритм всего коллектива.

Таблица 2 – Описание элементов корпоративной культуры банка [7]

Элемент	Описание
Миссия и цели	Понимание целей и задач банка вызывает стремление совершенствовать профессиональные навыки, достигать наилучших результатов в работе
Ценности работников	Личностные компетентности: порядочность, воспитанность, доверие к людям, коммуникабельность, пунктуальность, умение уважать других, умение отвечать за свои поступки, ответственность, инициативность, умение адаптироваться к переменам, скромность, тактичность, бескорыстие. Профессиональные компетентности: выполнение работы качественно, развитие деловых качеств, способность самостоятельно принимать решения, творческий подход, сотрудничество работников между подразделениями, ответственность руководителей Главного управления за качество организации работы на местах
Стиль поведения	Каждый работник своим поведением обязан поддерживать деловую репутацию и имидж Главного управления. Работники в своей профессиональной деятельности руководствуются законодательством и не используют служебное положение в личных интересах
Этические нормы и запреты	Руководители структурных подразделений обеспечивают работникам равные возможности проявления личности в трудовом процессе, запрещаются любые формы дискриминации работников по любым признакам, не допускается проявление протекционизма
Внешний вид работника	Внешний вид работников, вне зависимости от должности, должен соответствовать деловой атмосфере, общепринятым в деловом сообществе нормам
Социальные услуги	К услугам работников врачебный здравпункт, комбинат общественного питания (магазин, буфет, столовая), межрегиональные оздоровительные подразделения Банка России, страхование жизни работников от несчастного случая на производстве, медицинская помощь в учреждениях по корпоративным договорам, бесплатные путевки в бальнеолечебницу
Корпоративные мероприятия	Проведение корпоративных праздников (Новый год, 23 Февраля, 8 Марта, 9 Мая), организация поездок, культурно-развлекательных мероприятий в целях сплочения коллектива и укрепления культуры. Периодически проводятся кулинарные тренинги
Библиотека [8]	Сформирован электронный справочно-информационный фонд (журналы, газеты, книги), а также библиотека, где можно выбрать любую понравившуюся книгу
Благотворительность	Ежегодно работники Главного управления принимают участие в организации помощи детям Афиопского детского дома, откликаются на призыв о помощи пострадавшим в чрезвычайных ситуациях и т. д.
Спортивные мероприятия и безопасность работников	Главное управление поощряет здоровый образ жизни, ценит жизнь человека и его здоровье выше экономических результатов, поэтому стремится к обеспечению безопасных условий труда, принимает меры к обеспечению безопасности при проведении массовых корпоративных мероприятий. Организация арендует помещение для учебно-тренировочных занятий. Создана футбольная команда «ЦБР». Проводят спортивные соревнования, по окончании которых публично объявляют о результатах и поздравляют победителей. Существует возможность приобрести абонемент в фитнес-клуб по льготной цене
Меры морального поощрения [9]	Награждение Почетной грамотой ГУ, занесение в Книгу почета, на Доску почета, в Книгу памяти, досрочное снятие наложенного ранее дисциплинарного взыскания
Исторические традиции	В коллективе Главного управления сохраняются традиции, сформированные в предыдущие годы, поддерживается умение качественно и слаженно работать, стремление к участию в корпоративных мероприятиях. В музее Главного управления можно ознакомиться с историей создания и развития банковской системы на Кубани

С целью достижения положительных результатов, рекомендуем использовать принципы мотивации: неожиданные поощрения, в том числе за промежуточный результат, внимание к личности сотрудника, его семье, создание свободы действия, разумной внутренней конкуренции, условий для побед, четкая постановка задач, формирование своевременной обратной связи.

По нашему мнению, с целью закрепления этических норм поведения, необходимо ввести контроль удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой, используя тестирование.

Также мы предлагаем с определенной периодичностью, например раз в квартал, выпускать журнал Главного управления, состоящий из рубрик, интересных и полезных коллективу.

Мотивирующим фактором повышения производительности труда являются информационные технологии (автоматизация коммуникаций между работниками Банка России).

Деятельность любой крупной финансовой организации в большой степени зависит от эффективности системы внутренних коммуникаций. Именно по этой причине в Центральном банке Российской Федерации (Банк России) было принято решение о реализации проекта по созданию единого информационного центра территориального учреждения Банка России, который бы позволил увеличить производительность труда персонала за счет более простого и быстрого доступа к информационным ресурсам, снижения временных затрат на выполнение рутинных операций [10].

Банк России имеет широко распределенную территориальную структуру, его сеть насчитывает около восьмидесяти территориальных учреждений в регионах Российской Федерации.

В территориальных учреждениях Банка России эксплуатируется свыше семидесяти типовых программных комплексов, каждый из которых имеет свой пользовательский интерфейс и систему аутентификации. При этом количество систем на одно рабочее место колеблется от одного до двух-трех десятков в зависимости от направления деятельности подразделений, характера выполняемых работ, ранга работника.

Для разрешения сложившихся проблем в 2004 г. был создан Региональный сегмент Интранет (портал), предоставляющий возможности формирования, управления данными и интеграции разрозненной информации. Портал также обеспечил унифицированный доступ сотрудников территориальных учреждений к информационным ресурсам и их совместную работу над созданием и редактированием документов. В качестве основы Интранет-портала использовался Microsoft Office SharePoint Server 2007, обеспечивающий эффективную работу с корпоративной информацией в электронной форме, управление доступом к ней через систему прав и политик, централизованное хранение корпоративных данных, а также повторное использование и публикацию документов [11].

На сегодняшний день Региональный сегмент Интранет уже предоставляет сотрудникам территориальных учреждений Банка России целый ряд возможностей для взаимодействия. Так, с помощью инструментов, представленных на портале, специалисты различных подразделений могут осуществлять совместное оперативное планирование выездов в расчетно-кассовые центры, что позволяет оптимизировать использование транспортных и иных ресурсов. Помимо этого они могут совместно создавать, редактировать и дополнять любой контент – публиковать годовые и квартальные планы, планы работы коллегий.

В рамках дальнейшего развития работники Регионального центра информатизации Главного управления проводят мероприятия по усовершенствованию доступа сотрудников к информации, формированию единого информационного пространства территориального учреждения Банка России, дальнейшей автоматизации процесса планирования деятельности территориального учреждения в разрезе направлений выполняемых задач, контролю исполнения планов, а также подготовке отчетов об их исполнении (на основе стандартов серии ISO 9000 (19011)).

Также ведутся работы по интеграции системы автоматизированного документооборота и делопроизводства в Региональном сегменте Интранет, планируется продолжить внедрение системы дистанционного обучения, которая позволит автоматизировать процессы передачи знаний сотрудникам, организовать качественную профессиональную подготовку персонала и оптимизировать затраты с помощью библиотеки интерактивных тренингов и автоматизированных систем тестирования.

И наконец, использование единой системы объединенных коммуникаций, интегрированной с существующей почтовой системой и системой телефонной и аудиовидеоконференцсвязью, предоставит возможность не только перевести на новый уровень процессы взаимодействия сотрудников, но и сократить издержки, связанные с необходимостью обновления и приобретения нового коммуникационного оборудования.

Интранет-портал является единой точкой доступа к информации – как внутрикорпоративной, так и внешней – и, таким образом, выполняет функцию своеобразного пресс-центра.

В заключение нужно сказать, что эффективность использования портала в большой степени определяется отношением пользователей к нему. Работники Банка России отмечают, что предлагаемые порталом сервисы полезны и значительно повышают производительность их труда, обеспечивают эффективную работу с корпоративной информацией в электронной форме, централизованное хранение корпоративных данных, увеличивает оперативное решение рутинных задач.

Корпоративная культура банка является ключевым элементом, объединяющим работников в одну команду. Приверженность каждого сотрудника этическим нормам укрепляет внутрикорпоративные связи, обеспечивает успешное выполнение поставленных задач, положительно влияет

на деловую репутацию Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Краснодарскому краю.

Ротация кадров уже сейчас занимает заметные позиции в деятельности управления по работе с персоналом Главного управления Банка России по Краснодарскому краю, следовательно, исследуемый метод развития персонала необходимо использовать при условии дополнения методической базы.

В определении мотивационного механизма в современных условиях главное – синергия между материальными и нематериальными мотивационными стимулами. Система мотивации и стимулирования персонала требует четкой регламентации деятельности, строгой дифференциации по уровням персонала, гибкости и способности к трансформации.

Ссылки:

1. Информационный бюллетень Департамента кадровой политики и обеспечения работы с персоналом Центрального банка Российской Федерации (Банк России). Специальный выпуск. М., 2012. С. 25–45.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М., 2005. С. 31–34.
3. Приказ Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Краснодарскому краю от 09.04.2013 № ОДТ-446. С. 2–5.
4. Там же.
5. Там же.
6. Информационный бюллетень Департамента кадровой политики и обеспечения работы с персоналом ... С. 199–232.
7. Приказ Главного управления Центрального банка ...
8. Шекшня С. *Kak eto skazat po-russki* (современные методы управления персоналом в современной России). М., 2003. С. 232.
9. Положение от 31.05.2004 № 370-П «О создании Регионального сегмента информации Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Краснодарскому краю».
10. Информационный бюллетень Департамента кадровой политики и обеспечения работы с персоналом ...
11. Кибанов А.Я. Указ. соч. С. 105–112.

References:

1. *Newsletter Department personnel policy and work with the staff of the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia). Special Issue 2012, Moscow, p. 25-45.*
2. Kibanov, AY 2005, *Fundamentals of human resource management*, Moscow, p. 31-34.
3. *Order of the Main Department of the Central Bank of the Russian Federation for the Krasnodar Territory of 09.04.2013 № ОДТ-446 2013, p. 2-5.*
4. *Order of the Main Department of the Central Bank of the Russian Federation for the Krasnodar Territory of 09.04.2013 № ОДТ-446 2013, p. 2-5.*
5. *Order of the Main Department of the Central Bank of the Russian Federation for the Krasnodar Territory of 09.04.2013 № ОДТ-446 2013, p. 2-5.*
6. *Newsletter Department personnel policy and work with the staff of the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia). Special Issue 2012, Moscow, p. 199-232.*
7. *Order of the Main Department of the Central Bank of the Russian Federation for the Krasnodar Territory of 09.04.2013 № ОДТ-446 2013, p. 2-5.*
8. Shekshnya, S 2003, *Kak eto skazat po-russki* (modern methods of personnel management in today's Russia), Moscow, p. 232.
9. *Regulation of 31.05.2004 № 370-P "On the establishment of the Regional Chief Information management segment of the Central Bank of the Russian Federation for the Krasnodar Territory" 2004.*
10. *Newsletter Department personnel policy and work with the staff of the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia). Special Issue 2012, Moscow, p. 199-232.*
11. Kibanov, AY 2005, *Fundamentals of human resource management*, Moscow, p. 105-112.