

ББК 65.262.10-640

О.В. Кожевина, Е.Е. Крук

**Кадровая политика и мотивационная среда организации
(на материалах системы управления персоналом банка)**

O.V. Kozhevina, E.E. Kruk

**Personnel Policy and Motivational Environment
of the Organization by the Example
of the Personnel Management System of the Bank**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. Отдельного внимания заслуживает работа кадровых служб банковской сферы. В статье рассматриваются вопросы мотивационной политики в Алтайском региональном филиале ОАО «Россельхозбанк».

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, мотивирование персонала, стимулирование труда, банковский персонал.

Резкие изменения деловой среды, нарастание конкуренции, постоянное усложнение задач, стоящих перед организациями, – так можно охарактеризовать современный этап развития российской экономики.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. Особо выделяется такая важная составляющая, как мотивационная политика организации. Улучшение общего положения всей организации во многом зависит от ее мотивационной среды, так как от того, насколько быстро организация и ее персонал реагируют на изменения во внешней среде, зависят и конкурентоспособность, и выживаемость, и эффективность функционирования конкретной организации.

С точки зрения современного менеджмента персонал рассматривается не только как трудовые ресурсы, являющиеся необходимым элементом производственного процесса, но и как социальная система, которая состоит из отдельных личностей, реализующих свой творческий потенциал в процессе совместной деятельности. Однако простая совокупность специалистов, работающих в одном месте, еще не является органической системой, способной к самонастройке и саморазвитию. Объединяющим элементом здесь выступает осознание общих целей, побуждающее работников к согласованию и оптимизации совместных действий. Поэтому важным условием успешной работы банка является формирование производственного коллек-

Personnel management is recognized as one of the most important spheres of life of the company, able to repeatedly increase its efficiency. Special attention is given work of personnel services of the banking sector. The article discusses the motivation policy in the Altai regional branch of OJSC «Russian Agricultural Bank».

Key words: personnel management, motivation, motivating staff, encouraging labor, bank staff.

тива, создание команды единомышленников, что достигается посредством гармонизации интересов как коллектива в целом, так и отдельного работника [1, с. 287]. И немаловажную роль в данном процессе играет эффективная мотивационная политика организации.

Особенности банковского персонала обусловлены прежде всего спецификой банковского дела, что требует наличия у банковских работников определенных профессиональных знаний и навыков, необходимых для осуществления различных видов банковской деятельности. К руководящему составу предъявляются дополнительные требования, связанные с необходимостью наличия определенных организаторских способностей, навыков управления людьми, умения видеть перспективы развития и принимать решения.

Банк работает в сложной конкурентной и постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рискованный характер. Это требует от банковского персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты работы банка, на его имидж и судьбу. Любой рядовой эпизод банковских будней (выдача денег из кассы банка, предоставление ссуды клиенту, зачисление денег на расчетный счет и т.д.) может привести кредитную организацию не только к успеху, но и к банкротству. Это накладывает определенный отпечаток на специфику

труда банковских работников, требует наличия у них соответствующих личностных качеств, нужных для работы в стрессовых ситуациях.

Особые требования к персоналу предъявляются и в связи с необходимостью сохранения банковской тайны и другой конфиденциальной информации, связанной как с обслуживанием клиентских счетов, так и с денежно-кредитной и финансовой политикой самого банка. Оценка сотрудников с точки зрения их лояльности является жизненно необходимой для банка [2, с. 162].

Для управления персоналом в банке создается кадровая служба – подразделение, ответственное за организацию работы с кадрами [3, с. 146].

Формирование кадровой политики банка происходит под влиянием внутрибанковских традиций, корпоративной культуры и сложившегося собственного имиджа.

Кадровая политика банка реализуется при активном участии и в тесном контакте с руководителями подразделений, которые осуществляют непосредственное управление персоналом в процессе выполнения своих производственных функций. Только руководитель подразделения может дать оценку профессиональных качеств и исполнительской дисциплины своих работников, оценить перспективы их роста.

Кадровая служба совместно с юридическим управлением банка разрабатывает документы методического характера (например методику подбора персонала, критерии оценки наличия требуемых компетенций персонала и др.) и типовые формы документов, используемых в кадровой работе (трудовые договоры, анкеты, приказы и т.д.) [4, с. 225].

Рассмотрим деятельность кадровой службы (особенно в части управления мотивацией сотрудников) одного из банков, функционирующих в нашем регионе, – это Алтайский региональный филиал ОАО «Россельхозбанк».

ОАО «Россельхозбанк» является одним из крупнейших банков России. Сфера основной его деятельности – комплексное обслуживание российского АПК и смежных отраслей, содействие проведению государственной политики в национальном сельском хозяйстве. Банк имеет широко разветвленную филиальную сеть. Одним из его филиалов является Алтайский региональный филиал, который реализует политику банка в Алтайском крае.

Анализ кадрового состава филиала банка позволяет сделать следующие выводы:

- отмечена положительная динамика численности сотрудников при снижении темпов ее роста за последние три года;
- наблюдается тенденция снижения текучести кадров в том же периоде;
- наибольшее количество сотрудников имеют возраст от 25 до 55 лет;

- подавляющее количество работников имеют высшее образование;

- более половины сотрудников имеют банковский стаж до трех лет.

Наблюдается неоднородность структуры персонала Алтайского филиала ОАО «Россельхозбанк» по различным признакам – возрасту, образованию, стажу работы. С учетом этих особенностей, а также стратегии развития банка и специфики банковской деятельности банк и филиал разрабатывают кадровую политику, в том числе в части управления мотивацией персонала и его стимулирования.

К основным функциям управления персоналом Алтайского регионального филиала ОАО «Россельхозбанк» относятся: прогнозирование и планирование; подбор, отбор и наем; адаптация, ротация и оценка; мотивация и формирование кадрового резерва. Главным направлением, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления банком по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика.

Одним из главных недостатков в системе управления персоналом филиала считается то, что существующий отдел по работе с персоналом не отвечает современным требованиям, что снижает эффективность системы управления персоналом банка и соответственно негативно влияет на работу персонала и результаты его труда. Также существующей системе стимулирования присущ ряд недостатков, которые снижают ее эффективность. Среди них можно выделить: установление недостижимых бонусов; отсутствие нормативных положений, регламентирующих систему нематериального стимулирования.

Для того чтобы осуществлять поддержку мотивационной среды организации или подразделения, необходимо регулярно получать информацию о том, как сотрудники оценивают перечисленные выше условия. Для этого следует проводить интервью с ключевыми работниками и неформальными лидерами в подразделении (организации в целом) с использованием специально разработанной анкеты.

Доплата за основные результаты деятельности, применяемая в системе оплаты труда работников Алтайского филиала ОАО «Россельхозбанк», основана на оценке индивидуального труда и определяется качественными критериями, но отсутствуют конкретные критерии и их количественная оценка, которые позволили бы работнику понять сущность доплаты за результаты труда. Поэтому предлагается разработать конкретные критерии оценки эффективности труда для усиления роли и стимулирующего характера доплат. На сегодняшний день размер доплаты за результаты труда для работников банка составляет 50% от оклада. При несоответствии определенным критериям процент доплаты должен быть снижен. При этом

оценка эффективности труда конкретного работника по указанным критериям должна осуществляться не на уровне высшего руководства, а на уровне непосредственных руководителей.

Как показало исследование, сотрудникам Алтайского регионального филиала ОАО «Россельхозбанк» не понятен принцип начисления годового бонуса, они хотели бы принимать участие в выборе награждаемых коллег. Для этого по итогам года предлагается проводить своеобразное анонимное голосование путем сбора голосов в специальном ящике.

Кроме того, применяются некоторые нематериальные формы стимулирования работников филиала, но они не регламентированы никакими документами. Руководству банка необходимо рассмотреть следующие виды нематериального вознаграждения и закрепить их в специальном документе «Положение о нематериальном стимулировании работников»:

1) бесплатные для сотрудников спортивные и культурные мероприятия, различные общефирменные мероприятия, не относящиеся к работе;

2) кредитование сотрудников, предоставление юридических и финансовых консультативных услуг; оплата за использование личного автомобиля сотрудника; в отдельных случаях – аренда жилья за счет предприятия, оплата телефонной связи;

3) публичное признание высоких результатов работы на совещаниях;

4) награды и статусные различия.

Кроме того, следует детально исследовать мотивационные профили сотрудников банка и на их основе

начать разрабатывать комплексную модель мотивационной политики организации [5, с. 164].

Помимо этого, Алтайскому региональному филиалу ОАО «Россельхозбанк» необходимо улучшение качественных характеристик (профессионального уровня) персонала, которое связано прежде всего с его обучением, переподготовкой и повышением квалификации.

Предложенные мероприятия позволят усовершенствовать систему управления персоналом в филиале и более детально остановиться на выработке комплексной модели мотивационной политики банка.

Стратегия управления персоналом в организации призвана связать между собой многочисленные аспекты управления им, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию, и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления. Как только хотя бы один элемент (например подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, следует ожидать неудачи и в использовании остальных инструментов. Изолированное, несогласованное применение экономических инструментов в управлении персоналом может повлечь за собой нежелательные последствия [6; 7].

Таким образом, управление персоналом – достаточно сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания методов, принципов, стилей управления персоналом и выработки соответствующей концепции мотивации сотрудников.

Библиографический список

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом : учебное пособие. – М., 2005.
2. Банковский менеджмент : учебник для студентов вузов / И.О. Лаврушин. – 3-е изд-е, перераб. и доп. – М., 2010.
3. Деятельность коммерческих банков : учебное пособие по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / А.В. Калтырин, С.В. Кугаев, Е.С. Бирюкова и др. ; под ред. А.В. Калтырина. – Ростов н/Д., 2004.
4. Банковское дело: розничный бизнес / под ред. А.В. Калтырина. – Ростов н/Д., 2004.
5. Крук Е.Е. Эффективная мотивационная политика организации в рамках комплексного подхода // Материалы международной научно-практической конференции «Омский экономический форум», 25 ноября 2011 г. – Омск, 2011.
6. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб., 2010.
7. Красовская Л.С. Механизм управления кадрами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №4.