

Содержание:

Введение

Актуальность исследования. Кризис в развитии организации - объективное явление, отражающее циклический характер развития. В широком смысле под кризисом понимается либо резкий, крутой перелом в чем-то, переходное состояние, либо острое затруднение в чем-то, тяжелое положение. Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна существовать дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой.

Вероятность наступления кризиса определяется как внешними экономическими условиями, в которых функционирует организация, так и внутренними, характеризующимися ошибками в стратегии управления, неудачами в конкурентной борьбе и другими субъективными факторами.

Кризис в развитии организации необходимо своевременно распознавать, прогнозировать его наступление, предотвращая его негативное воздействие, осуществлять антикризисное управление, обеспечивая выживаемость организации и выведение ее из кризиса с минимальными потерями.

Сегодня персонал является тем стратегическим фактором, который определяет будущее организации, а управление персоналом считается ключевой составляющей бизнеса. Выход из кризиса, повышение эффективности производственной деятельности в настоящее время, в условиях глобального экономического кризиса более чем когда-либо, оказались в зависимости от степени участия в этих процессах всех работников организации.

Антикризисное управление персоналом предполагает формирование антикризисной кадровой политики, предусматривающей генеральное направление кадровой работы, обеспечивающее достижение стратегических целей организации в результате более высоких темпов формирования и развития кадрового потенциала по сравнению с темпами изменения внешней среды и других объективных факторов. Условия неопределенности и риска определяют высокую ответственность кадровых служб и руководителей в работе с персоналом.

Кадровая политика, являющаяся частью общей политики организации, должна соответствовать концепции ее развития. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации. Практика управления персоналом и стратегия фирмы описаны в работах [1, 2]

Стратегия управления персоналом кризисной организации должна включать комплекс мер, реализуемых руководством и направленных на мобилизацию кадрового потенциала организации в сжатые сроки. При этом организация придерживается одной из политик: пассивной, реактивной, превентивной, активно-рациональной, авантюристической.

Целью данной работы является анализ антикризисного управления его целей и проблем, для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления в антикризисном менеджменте;
- провести анализ управления персоналом в ОАО «Хоум кредит»
- разработать мероприятия по совершенствованию управления в антикризисном менеджменте.

Объект исследования - ОАО «Хоум кредит».

Предмет исследования - управление в антикризисном менеджменте.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области антикризисного управления, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Глава 1 Теоретические аспекты антикризисного управления

1.1 Управление персоналом организации в условиях кризиса

Рациональная кадровая политика в условиях кризиса базируется на двух основных подходах.

Первый - ликвидация имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала, ориентация на принцип оптимизации кадрового потенциала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений, должностей, которые не совмещаются со стратегией выведения предприятия из кризисной ситуации. Это преобразование жестких иерархических структур управления в гибкие, адаптивные структуры.

Оптимизация кадрового потенциала сопряжена с рядом мероприятий по анализу, оценке и использованию трудового потенциала работников

Второй - поиск уникальных черт предприятия, создающих, притягательный для потребителей образ предприятия. Ориентация на принцип сохранения профессионального ядра кадрового потенциала и формирование уникального кадрового потенциала организации.

Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний,

Реализация кадровой политики связана с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению как минимум трех задач: установление приоритетности административных задач по управлению персоналом в соответствии с принятой стратегией; установление соответствия между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами; приведения стиля лидерства и управления в соответствие с выбранной стратегией. Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

При реорганизации кризисного предприятия эффективна практика периодической переоценки кадровой структуры предприятия и организационной структуры управления персоналом. При этом необходимо формировать систему эффективного

менеджмента и использовать эффективные технологии управления. Предлагается алгоритм формирования эффективной системы управления представленный на рисунке 1, который предполагает реализацию следующих основных этапов:

-анализ, разработка и структуризация целей и задач системы управления по решаемым проблемам управления персоналом, по срокам, объектам и субъектам управления;

-формирование базовых функциональных и процессных блоков системы управления;

-анализ, определение и применение блоков инструментов управления;

-корректировка целей, порядка функционирования и использования инструментов системы управления для достижения поставленных результатов.



Рис 1. Порядок формирования системы эффективного управления персоналом

На каждом из этапов необходимо использовать как традиционные, так и современные инструменты анализа и управления персоналом. Так на первом этапе наряду с традиционными технологиями стратегического анализа внешней и внутренней маркетинговой среды организации рекомендуется применять методы комплексного стратегического планирования: систему сбалансированных показателей - BSC, управление по целям - MBO и т.д. В частности инструменты BSC позволяют спроецировать стратегические цели в виде взаимосвязанных целевых показателей и их значений по каждому структурному подразделению вплоть до каждого работника-исполнителя.

На втором этапе, используя современные подходы формирования функциональных и процессных блоков системы управления (управление качеством, процессные технологии управления деятельностью и взаимодействием центров ответственности, инновационный и информационный менеджмент, управление затратами и т. д.), определяем рациональную функциональную структуру системы управления персоналом с регламентацией процессов, целей функционирования и результатов деятельности. На данном этапе эффективна практика сокращения уровней в организационной структуре управления, осуществление децентрализации структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений, как на стратегическом, так и на оперативном уровне. Этап характеризуется оптимизацией функций по управлению персоналом и не допущением их дублирования.

Работа базовых функциональных и процессных блоков производится на основе управленческих инструментов, разрабатываемых на третьем этапе формирования и совершенствования системы управления персоналом. Используемый инструментарий должен являться результатом отбора и генерации всех традиционных и вновь создаваемых методов, технологий и механизмов под решение конкретной поставленной управленческой задачи.

Так, для технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленного на поиск резервов снижения затрат на управление и достижения наилучших производственно-коммерческих результатов следует использовать функционально-стоимостной анализ - ФСА. Для раскрытия потенциала личности и максимизации производительности и эффективности следует использовать коучинг - процесс, способствующий реализации обучения и развития и т.д.

Координация целеполагания, планирования, контроля и информации порождает необходимость кадрового контроллинга (четвертый этап). К задачам кадрового контроллинга относят создание кадровой информационной системы, анализ имеющейся кадровой информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы, проверка эффективности отдельных подсистем (функций) управления персоналом, контроль кадровых издержек.

Системный анализ и системный подход ориентируют на анализ системы управления персоналом в целом, составляющих ее компонентов и их взаимосвязь: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств

управления, информации, методов, технологии управления, что особенно актуально в условиях кризисной ситуации организации.

Наряду со стратегическими изменениями важными задачами, которые приходится решать руководству на стадии выполнения стратегии, являются создание в организации необходимого организационного климата; формирование и мобилизация ресурсов организации и ее человеческого потенциала для осуществления стратегии и др.

Многие организации в настоящее время прибегают к массовому сокращению персонала. Однако эта практика может быть как эффективной, так и неэффективной. Неэффективная практика включает мероприятия, результаты которых имеют отрицательное значение, что видно из таблицы 1 [1]

Таблица 1.1 - Мероприятия, результаты которых имеют отрицательное значение

Мероприятия	Результат
Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально функционировать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях
Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации	реорганизации на новых рабочих местах
Чрезмерно резкое и обширное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов Необходимость возвращения уволенных на прежние рабочие места или найм других работников - и как следствие конфликты и подрывы авторитета руководителя

Расстановка по рабочим местам вместо

уволенных работников оставшихся в надежде

на то, что они приобретут необходимые навыки

практической деятельности

Кратковременный успех - пока уцелевшие работники имеют высокую внутреннюю мотивацию к производительному труду

Введение жесткой регламентации трудовых

процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса

Отчуждение коллектива от антикризисного управляющего и снижение мотивации к труду

Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников

Ухудшение морально-психологической атмосферы в трудовом коллективе и снижение производительности труда

Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей перспективы их профессионального роста

Порождает рвачество, и нелояльное отношение к организации среди значительной части

(карьеры) на предприятии

персонала

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового

потенциала высококонкурентных фирм. В этой связи представляет интерес создание системы управления знаниями в организации. Цель управления знаниями заключается в том, чтобы сделать их стратегическим ключевым ресурсом, основным фактором, создающим стоимость компании, обеспечить ее рост за счет формирования устойчивого трудновоспроизводимого конкурентного преимущества [3].

Необходимо также выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности; поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии; готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая в первую очередь упор на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса; предпочитать командную работу индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия.

Современная теория и практика менеджмента уделяет серьезное внимание вопросам управления ценностями. Управление ценностями рассматривается как эффективный инструмент управления человеческими ресурсами. Задачами менеджера по управлению ценностями является:

- 1. Выделение стратегически значимых ценностей подразделений и отдельных работников и интеграция этих ценностей в культуру организации.
- 2. Культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации, посредством планомерной политики управления человеческими ресурсами.
- 3. Изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации

Культивирование общих ценностей и перевод их в действенные регуляторы организационной деятельности приводят к интеграции и консолидации усилий всех категорий работников, оптимизации использования человеческих ресурсов [4].

Рассмотренные выше современные тенденции и подходы к управлению персоналом в условиях кризиса заслуживают особого внимания, создадут конкурентные преимущества организации и обеспечат ее выживаемость с минимальными потерями.

1.2 Сопротивление персонала изменениям

В современных условиях посткризисного развития экономики, предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями. В настоящее время многие предприятия осуществляют преобразования в формах и методах управления, направленных на стимулирование развития новых экономических отношений.

Необходимость преобразований вызвана существующей социально-экономической ситуацией, которая предъявляет высокие требования к ускорению адаптации современных предприятий к изменяющимся условиям жизнедеятельности и к повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции по сравнению с иностранными производителями. Главная задача современных предприятий - преобразование в эффективные субъекты рыночной экономики, способные к самосохранению и саморазвитию. Для выполнения данной задачи предприятиям необходимо изменить подходы к проведению организационных изменений, сделав их управляемыми. Для этого на изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать знанием сущности ситуации и предсказать, как она будет меняться - ценное качество любого руководителя и менеджера. Существуют факторы, замедляющие осуществление изменений на предприятии. Одним из важнейших является сопротивление изменениям со стороны работников предприятий. Предприятия без людей нет, поэтому, чтобы осуществить изменения, надо заручиться поддержкой сотрудников предприятия. Это требует больших усилий: понимание, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знание методов преодоления сопротивления.

В литературе встречается несколько различных подходов к управлению изменениями и преодоления сопротивления изменениям со стороны работников предприятий. В частности? можно назвать труды таких авторов, как К. Левин [7], Р. Бекхард [5], С. Герман [3], К. Тюрлих [8] и многих других.

Работники осуществляют сопротивление изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. Если работник чувствует, что от изменений ему будет хуже, любое сопротивление с его стороны абсолютно оправдано, ведь работники прежде всего руководствуются собственными интересами и потребностями.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия изменений, которое выражается в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения нововведений). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. К личным барьерам относятся, например:

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному положению;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости изменений и опасения явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразовании лиц, непосредственно касающихся изменения;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы тормозит изменения, которые не могут быть реализованы «между делом» [4].

В качестве барьеров на уровне предприятия выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудности переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем ведет к тому, что одна тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передачи привилегий определенным группам и возможных изменений в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый негативный опыт, связанный с проектами изменений;

- сопротивление трансформационным процессам, навязанными консультантами извне [4].

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на преимущество, чреватые очень большими потерями времени до того, как введенные меры дадут результат. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры. В литературе встречается несколько различных подходов к управлению изменениями и преодолению сопротивления изменениям со стороны работников предприятий (табл. 1.2).

Таблица 1.2 -Подходы к преодолению сопротивления изменениям

Автор	Год	Подход
К. Левин [7]	1951	<p>Основные механизмы управления изменениями:</p> <p>«Размораживание» - нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки. Этот процесс должен учитывать внутреннюю угрозу, которую представляют изменения по отношению к людям, и необходимость мотивировать вовлеченных в изменения людей к достижению естественного баланса путем принятия изменений. «Движение» - развитие новых ответных реакций на основе новой информации. «Замораживание» - стабилизация изменений в результате усвоения людьми новых ответных реакций</p>
Р. Бекхард [5]	1969	<p>Программа изменений должна включать следующие процессы:</p> <ul style="list-style-type: none">• постановка целей, которые предприятие хочет достичь в результате перестройки;• оценка текущей ситуации в контексте поставленных целей;• определение того, какие меры необходимы в переходный период;• разработка стратегии перестройки на основании анализа факторов, которые могут повлиять на нее

С. Герман [3]	1978	Важной частью управления организационными изменениями является фокусировка на неформальных отношениях, чтобы гарантировать поддержку целей, задач, стратегий и политики со стороны персонала
Существует пять подходов к управлению изменениями:		
К. Тюрли [8]	1979	<ul style="list-style-type: none"> • директивный; • переговорный; • завоевания «сердец и умов»; • аналитический; • основанный на действии
М. Бир [9]	1990	Наиболее эффективный способ изменить поведение заключается в изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения. Это формирует ситуацию, которая в определенной мере «навязывает» людям новые установки и типы поведения
Д. Колб [6]	1995	Основное предположение - люди меняются, когда они учатся. Исходя из этого менеджеры изменений берут на себя ответственность за обучение сотрудников и поддержку их в этом направлении. Они обеспечивают обратную связь в создании соответствующей обстановки, где люди могли бы экспериментировать с новыми навыками
Дж. П. Коттер [2]	1995	Последовательность этапов организационных изменений, включающая убеждение работников в необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях

Выделяют четыре необходимых элемента реализации организационных изменений:

- Ф. Гуияр
и Дж.
Келли [1] 1990-
тые
- рефрейминг;
 - реструктуризация;
 - оживление;
 - восстановление

Авторы описывают шесть шагов, ведущих к эффективным изменениям, которые концентрируются на реорганизации ролей работников, конкретизации ответственности и корректировке отношений для решения конкретных организационных проблем в небольших подразделениях, цели и задачи которых могут быть четко определены. Сущность указанных шагов заключается в следующем:

- мобилизовать приверженность изменений через совместный анализ проблем;
- разработать общее видение организационных процессов и способов управления с тем, чтобы достичь целей, таких, как конкурентоспособность;
- стимулировать принятие нового видения, компетентности для его реализации и целостности для его распространения;
- повысить активность всех отделов без давления сверху - не форсировать эту задачу, а позволить каждому отделу найти свой путь к новой организации;
- институционализировать (закрепить, узаконить) активность через формальную политику, систему и структуру;
- контролировать и корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.

Глава 2 Анализ управления персоналом в ОАО «Хоум кредит»

2.1 Общая характеристика ОАО «Хоум кредит»

Группа «Хоум Кредит» является членом ведущей международной финансовой группы компаний PPF, работающей на рынке финансовых услуг (банковская розница, страхование, потребительское кредитование), рынке управления активами и недвижимостью. Группа PPF также активно осуществляет стратегические инвестиции на рынках Центральной, Восточной Европы и Азии. 31 января 2002 года - сделка о покупке Группой Home Credit Инновационного Банка «Технополис» (лицензия № 316 от 19 июня 1990 года). 16 июля 2002 года - первый кредит под брендом Home Credit в России.

В 2009 году Банк активно переходит к рознице. Развивает зарплатные проекты, сети банкоматов. Запускает интернет-банк, смс-банк. Заработал рекордную на тот момент прибыль, успешно закончив кризисный год. Стали № 1 на рынке POS-кредитов.

По итогам 2011 года сеть Банка Хоум Кредит насчитывала 1273 офиса, свыше 58 000 продаж, 633 банкомата. Банк занял четвертую позицию среди наиболее филиальных банков России. Доля кредитов наличными превысила долю POS-кредитов в портфеле банка. Банк продолжает удерживать лидерство на рынке POS-кредитования и занял седьмое место на рынке кредитов наличными по итогам 2011 года.

В 2011 году существенно нарастили депозитную базу. За 12 месяцев 2011 года объем вкладов и текущих счетов увеличился почти в 3 раза до 70 298 млн. руб., (23 785 млн. руб. на 31 декабря 2010 г) и составил 56% от общей суммы обязательств банка. Открыли первый в России детский сад в офисе для детей сотрудников. Садик работает в Обнинском представительстве банка.

В 2012 году Банк внедряет принципы «Просто. Быстро. Удобно» во все сферы своей деятельности. Цель – создать банк, такой же простой, понятный, быстрый, близкий, яркий, удобный, как ресторан быстрого питания. В рамках этой концепции реализовали несколько новых для банковского рынка проектов: разработали новую простую линейку продуктов; ввели новую форму кредитного договора, где все условия изложены на одном листе понятным для клиента разговорным языком; ввели электронные меню продуктов в отделениях; ввели уникальную должность финансового примирителя, который в особом порядке рассматривает претензии и случаи, связанные с тяжелыми ситуациями клиентов.

В 2013 году Банк Хоум Кредит вошел в десятку крупнейших банков России по объему депозитов физических лиц. В январе была завершена сделка по

приобретению 100% акций казахстанского Банка Хоум Кредит. Открылся 1 000 офис банка.

Хоум Кредит стал лучшим банком-работодателем в России и занял 5 место в общем списке рейтинга «Работодатели России-2012».

«Высокое место в рейтинге лучших работодателей – это не случайность, а результат тщательно спланированной и системной работы внутри компании, основанной на ценностях. Мы будем поддерживать необходимый уровень позитива внутри компании. И по результатам 2013 года будем соревноваться за первое место в рейтинге лучших работодателей России.» Галина Вайсбанд, вице-президент по управлению персоналом Банка Хоум Кредит.

Крупнейшая региональная банковская сеть, покрывающая 1200 городов в 82 регионах:

- 488 банковских офисов;
- более 51000 точек продаж в федеральных, региональных и локальных розничных сетях;
- более 13000 банкоматов нашего Банка и Банков-партнёров;
- 1200 городов присутствия.

Финансовые показатели:

Активы 375 806 млн.руб.

Чистый кредитный портфель 289 992 млн.руб.

Чистая прибыль 9 382 млн.руб.

Собственный 53 348 млн.руб.

Коэффициент достаточности капитала 21%

Уровень просроченной задолженности 9,9%

Данные представлены согласно отчетности по МСФО на 30.09.2013

Основа работы Банка в России - принцип ответственного кредитования и прозрачности бизнеса. Благодаря передовым технологиям Банк предлагает

Клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному партнерству.

На сегодняшний день Банк является одним из лидеров российского рынка банковской розницы, Банк предлагает более 100 наименований продуктов и услуг, в том числе:

- потребительские кредиты;
- наличные в кредит;
- кредитные карты;
- вклады;
- текущие счета;
- переводы;
- сеть банкоматов;
- корпоративное направление;
- интернет-банкинг

2.2 Оценка удовлетворенности персонала работой

Труд для большинства людей — не просто способ получения средств существования. В действительности, это еще и средство обретения человеком целой совокупности статусов, с которыми связана его повседневная жизнь. В свете этого выпадение человека из трудовой сферы, сопряженной с основным видом его занятости, грозит ему не только потерей дохода, но и выпадением из системы обычных сообществ. Соответственно на трудовой выбор человека наслаивается масса внешне привнесенных факторов не только социального, но и экономического характера. Отношение к труду взаимосвязано с удовлетворенностью трудом, которая является фактором, порождающим социальную активность человека.

Следует отметить особенности профессионального труда в операционном блоке.

Операционный блок не принимает непосредственного участия в получении банковской прибыли, и определить его роль и долю в его получении очень сложно.

Между тем безукоризненное осуществление документооборота, который является областью деятельности этих сотрудников, снижает банковские риски и таким образом опосредованно влияет на получаемую банком прибыль и на его конкурентоспособность в целом. Система стимулирования здесь опирается на сопоставление с другими организациями и аналогичными в них позициями. Вместе с тем очевидны трудности работы специалистов операционного блока — отсутствие творческого начала и практически карьерного роста.

Анкетирование проводилось с использованием информационных технологий как с применением дистанционных средств передачи данных, так и в ходе непосредственного общения с работниками офисов.

На рисунках 2.1 и 2.2 отражен контингент работников операционного блока, их возраст (см. рисунок 2.1), уровень образования (см. рисунок 2.2). Следует также отметить, что 100 % сотрудников — женщины.

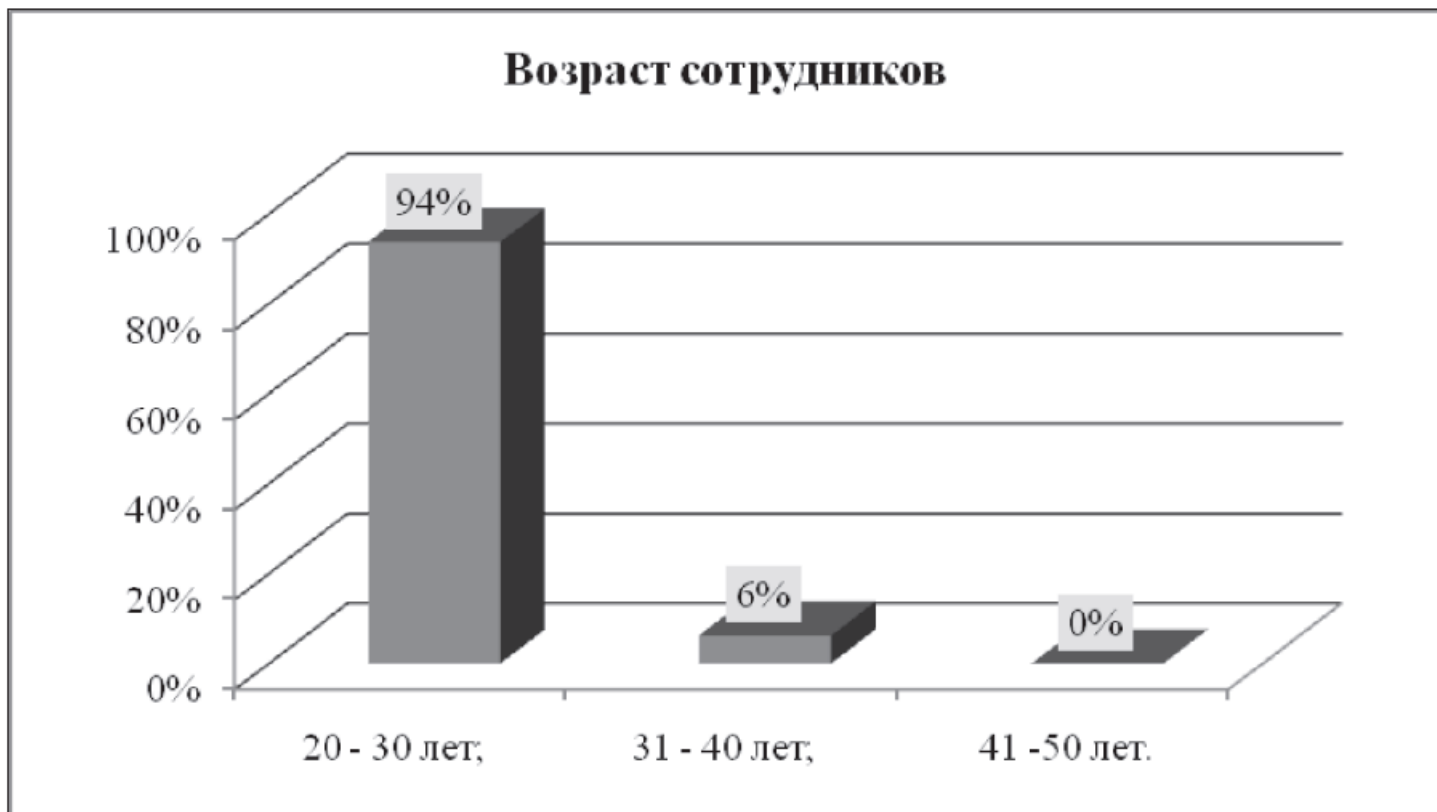


Рис.2.1 Возраст сотрудников

Проведенное анкетирование позволяет осуществить индивидуально-личностный подход к решению задач.

Уровень образования сотрудников

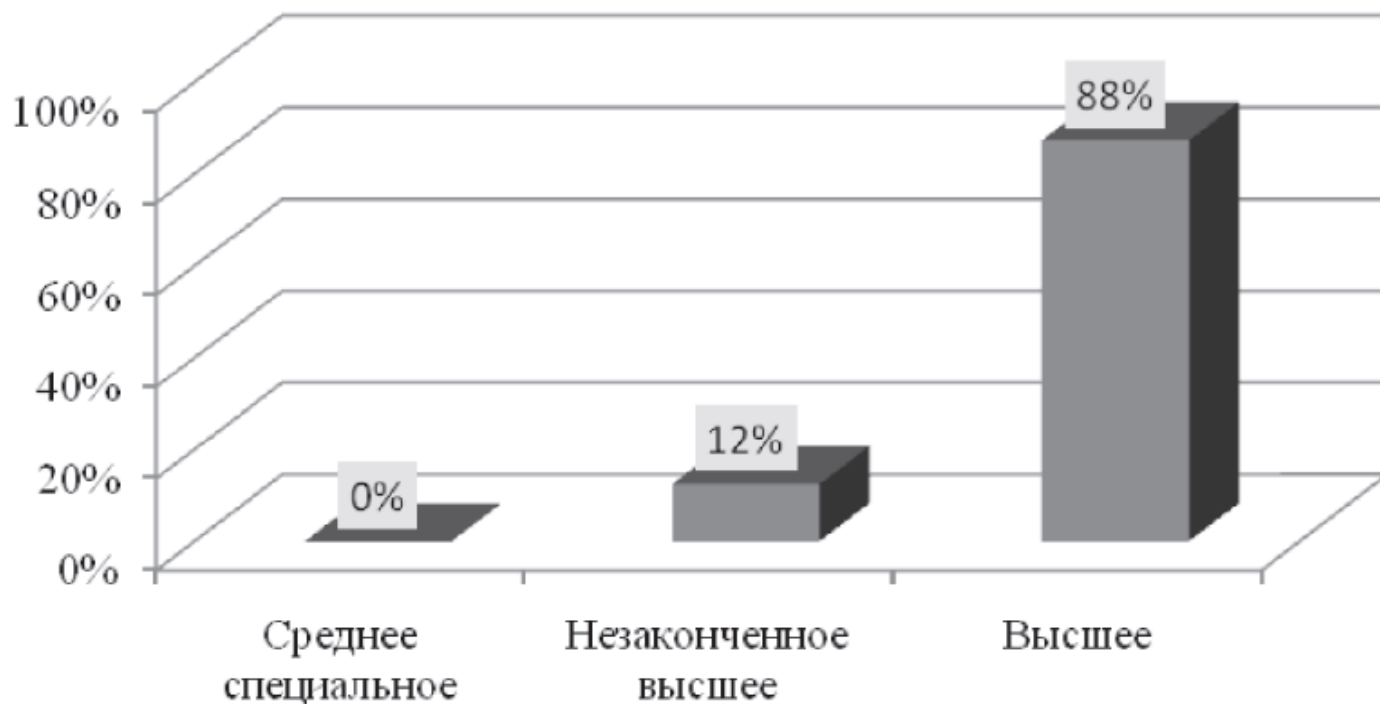


Рис. 2.2 – Уровень образования сотрудников

Прежде всего, следует рассмотреть результаты оценки сотрудниками существующей системы стимулирования, в которую входят материальное вознаграждение, социальный пакет и моральное стимулирование (см. рис. 2.3) В анкете респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале существующую систему стимулирования. Рассматривая результаты, отраженные на рис. 2.3, можно увидеть, что материальным вознаграждением удовлетворены в полной мере (поставили 5 баллов) 39 % респондентов, 30 % оценили его на «4», только 3 % анкетированных выразили полную неудовлетворенность существующим материальным вознаграждением.

Существующая система стимулирования (по пятибалльной шкале в %)

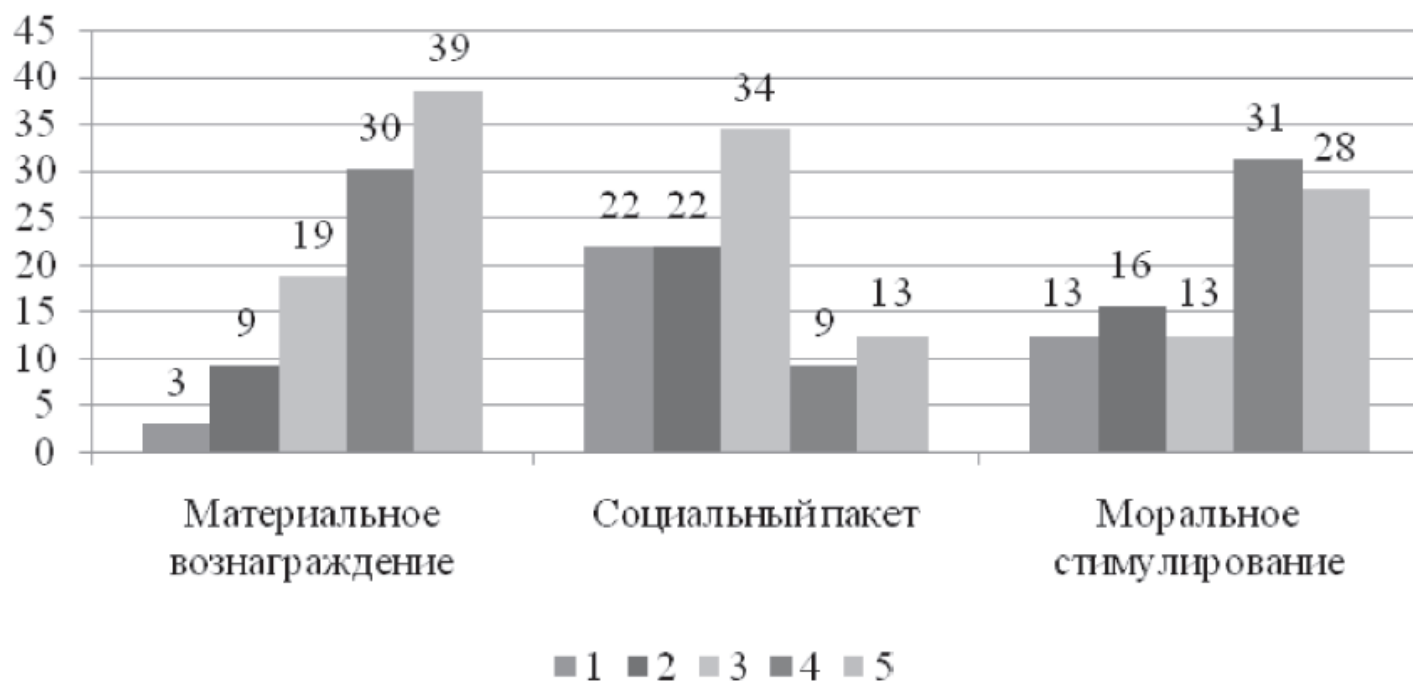
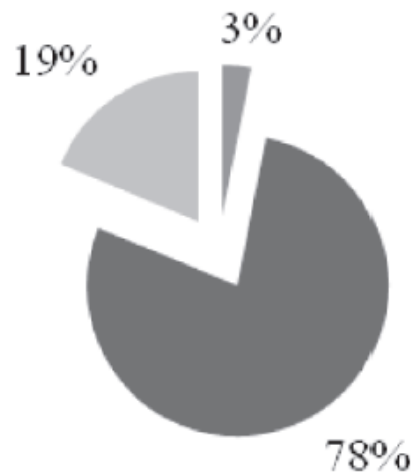


Рис. 2.3 –Существующая система стимулирования

В связи с тем, что содержание социального пакета (в который в настоящий момент входит добровольное медицинское страхование и оплата мобильной связи) в рассматриваемом банке почти не удовлетворяет потребности сотрудников, респондентам был предложен выбор, который может скорректировать содержание социального пакета (рисунок 2.4).

Предпочтения сотрудников (ответы в % соотношении от опрошенных респондентов)



- Существующий социальный пакет (ограниченный набор льгот);
- «Метод меню» - выбор методов поощрения из предлагаемого перечня;
- Затруднились ответить

Рис. 2.4 – Предпочтения сотрудников

За существующий (ограниченный) пакет льгот высказались лишь 3 % опрошенных, 19 % затруднились ответить, а 78 % высказались за так называемый «метод меню» (выбор льгот из предлагаемого перечня). Таким образом, здесь может произойти слияние интересов сотрудников и Банка: Банк может расширить набор льгот в пакете, а сотрудник сможет выбрать одну из предлагаемых льгот, наиболее для него значимую. С экономической точки зрения это может не обременить организацию и удовлетворить сотрудника, учитывая то обстоятельство, что в настоящее время порядка 30 % сотрудников не используют предлагаемый социальный пакет вовсе.

На рисунке 2.5 изображены в % ответы респондентов, связанные непосредственно с материальным стимулированием. Опрашиваемым были предложены варианты возможных изменений в системе материального стимулирования.

Наиболее значимое из вариантов:

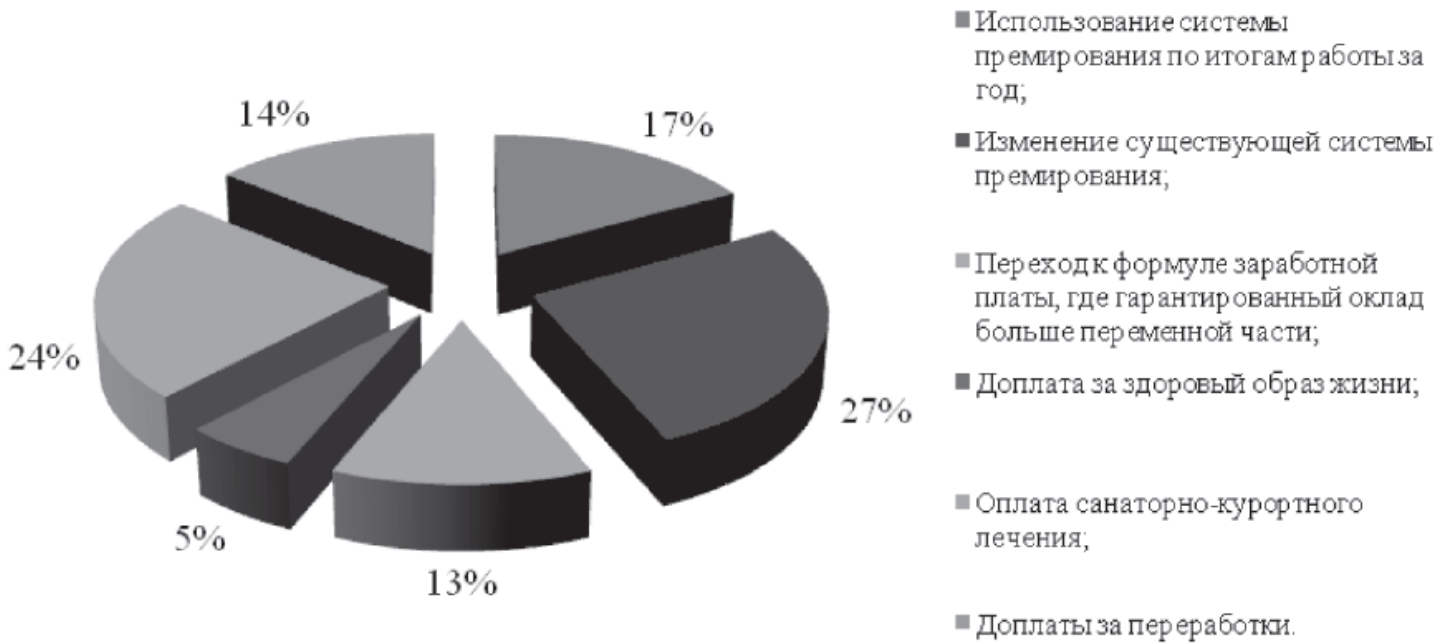


Рис.2.5 – наиболее значимое из вариантов

Наиболее значимое для сотрудников сегодня — изменение существующей системы премирования (она претерпела реформу в связи с кризисом в сторону сокращения премий, а также изменения их периодичности), такого мнения придерживаются 27 % сотрудников. 24 % опрошенных в настоящее время предпочли бы компенсацию санаторно-курортного лечения (эта цифра может быть обусловлена как приближающимся сезоном отпусков, так и в целом ограниченностью сотрудников в выездах за пределы своих регионов; следует отметить, что по данным Ростуризма в 2015 году число туристов, выезжающих в дальние поездки, сократилось на 22 % (по отношению к тому же периоду прошлого года). В ответе на вопрос об оптимальной системе премирования 17 % высказались за годовой бонус. За доплату за переработки высказались 14 % респондентов.

Учитывая сложную ситуацию на рынке труда, вызванную кризисом (особенно в изучаемых регионах), вполне логичен вопрос сотрудникам об их обеспокоенности, связанной с возможной потерей работы. Результаты опроса представлены на рисунке 2.6.

Число респондентов, испытывающих
беспокойство, связанное с потерей работы
(да/нет/затруднились ответить)

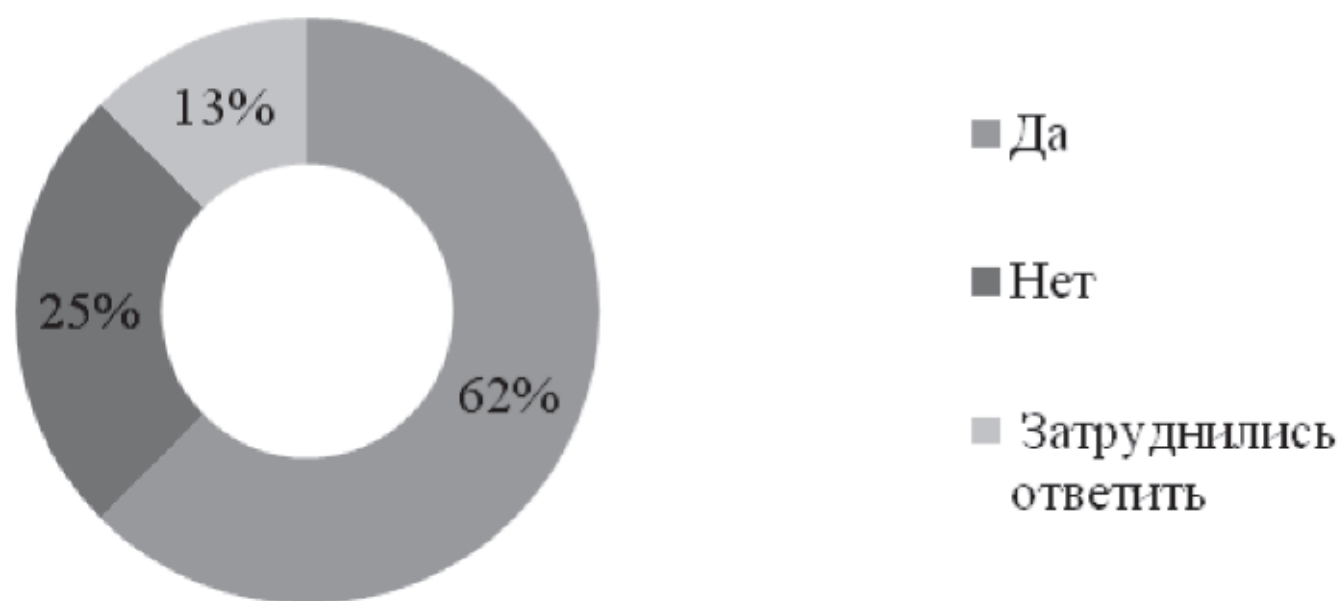


Рис. 2.6 – Число респондентов, испытывающих беспокойство, связанное с потерей работы

Большее половины опрошенных (62 %) боятся быть сокращенными, однако 25 % респондентов не испытывают такого рода опасений. Это может быть связано с отраслевой принадлежностью конкретных регионов. Правомерность этой обеспокоенности подтверждается динамикой уровня безработицы (см. рисунок 2.7).

Процент уровня безработицы по отношению к работоспособному населению (некоторые города районного, краевого и республиканского подчинения)

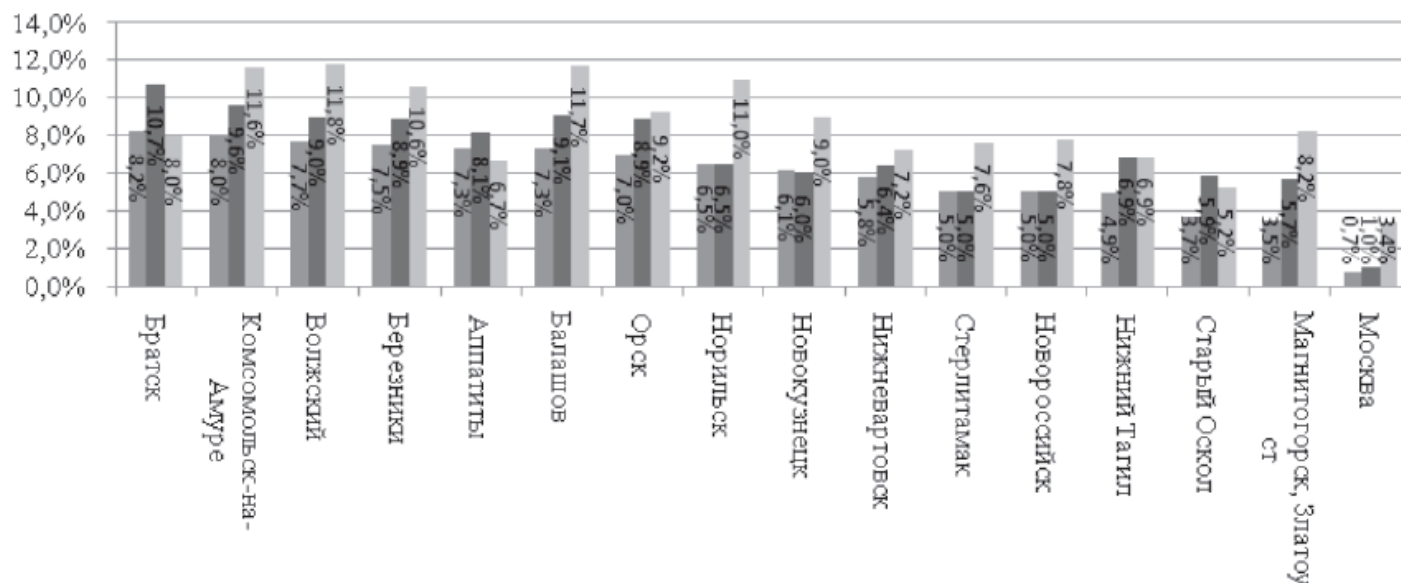
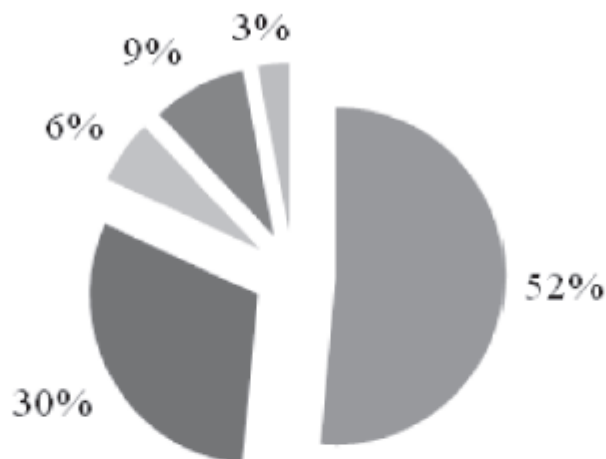


Рис. 2.7 – Процент уровня безработицы

Руководству любой организации очень важно иметь представление о краткосрочных и среднесрочных планах сотрудников (результаты представлены на рисунке 2.8). Такие данные позволяют не только диагностировать возможную текучесть кадров, но и определить в какой-то степени уровень потребностей сотрудников в Банке в целом и в конкретном структурном подразделении в частности (в данном случае речь может идти о негативных факторах, которые могут заставить человека уйти из банка вообще или перейти в другое подразделение).

Планы опрошенных сотрудников на 1-2 года



- Продолжать работать на прежней должности;
- Перейти на следующую должность;
- Перейти работать в другое структурное подразделение;
- Перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- Перейти работать в другую организацию со сменой специальности.

Рис. 2.8 – Планы опрошенных сотрудников на 1-2 года

Более половины респондентов планируют продолжать работать на прежней должности (52 %). Это может быть обусловлено тем, что в условиях кризиса уход из организации сопряжен с риском, вызванным сложностью найти работу лучше (или вообще ее не найти). Этим, по-видимому, обусловлен невысокий процент опрошенных, желающих сменить свое место работы (перейти в другую организацию без смены специальности и с ее сменой — 9 % и 3 % соответственно). 30 % респондентов заинтересованы в карьерном росте; это невысокий показатель, что, по всей видимости, вызвано желанием сотрудников довольствоваться тем, что есть, а не продвижением по служебной лестнице. Страх потери работы (см. рисунок 6) лишний раз это подчеркивает.

На рисунках 2.9 и 2.10 представлены данные анкетирования сотрудников по вопросу уровня удовлетворенности ими различными аспектами профессиональной деятельности. Сюда вошли такие аспекты, как содержание работы, стиль

руководства, согласованность работы отдельных подразделений, психологический климат, возможность профессионального роста, заработная плата, использование опыта и способностей сотрудника, социально-бытовые условия.

Уровень удовлетворенности различными аспектами профессиональной деятельности в Банке (в %)

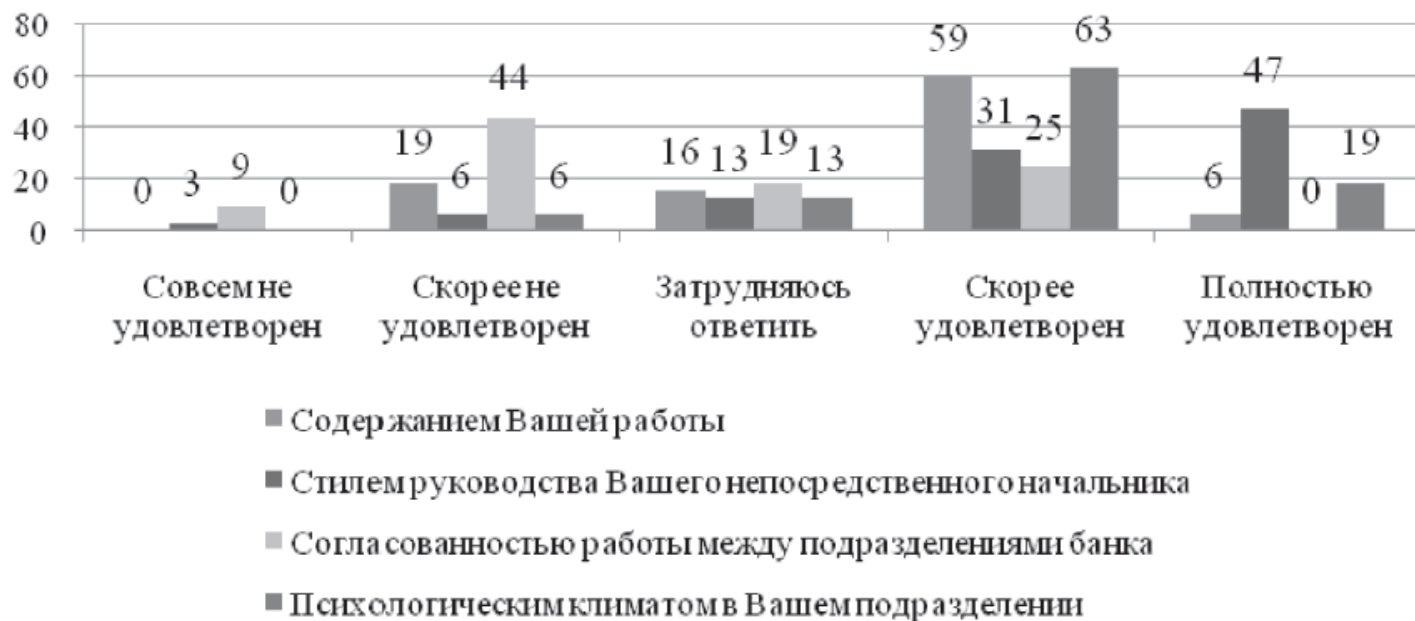


Рис. 2.9 – Уровень удовлетворенности различными аспектами профессиональной деятельности в банке

Уровень удовлетворенности различными аспектами профессиональной деятельности в Банке (в %)

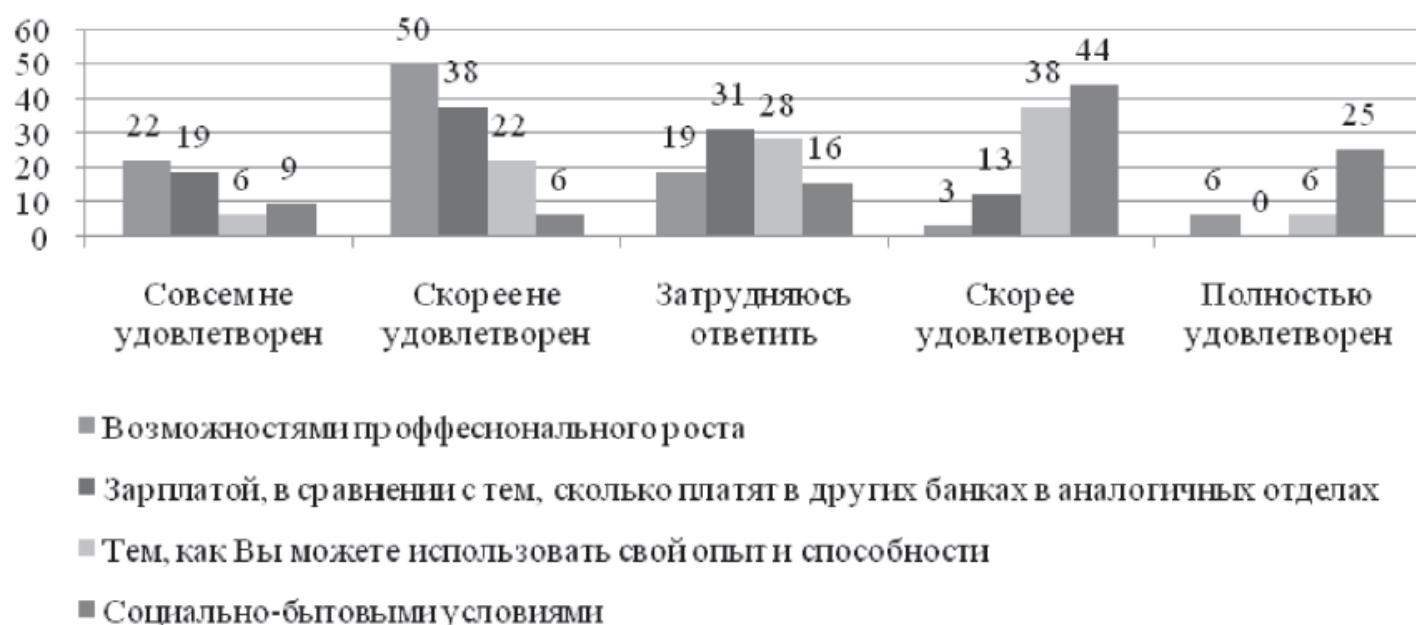


Рис. 2.10 – Уровень удовлетворенности различными аспектами профессиональной деятельности

Резюмируя вышеизложенный материал (рисунки 9 и 10), можно сделать следующие выводы. Из предложенных аспектов наиболее положительно сотрудники оценили психологический климат в организации (59 % скорее удовлетворены и 6 % полностью удовлетворены). На втором месте по числу положительных отзывов оказался стиль непосредственного руководства (31 % скорее удовлетворены и 47 % полностью удовлетворены). Следующее по степени убывания место занимает такой аспект, как социально-бытовые условия (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены 25 % и 44 % соответственно). Содержанием работы удовлетворены полностью 6 %, 59 % скорее удовлетворены. Мнения о способах использования своего опыта разошлись равномерно. В отрицательную зону удовлетворенности вошли такие аспекты, как согласованность работы между подразделениями (44 % скорее не удовлетворены и 9 % полностью не удовлетворены), заработная плата (скорее не удовлетворены и полностью не удовлетворены 19 % и 38 % соответственно, однако 13 % выразили удовлетворенность денежным содержанием). Самый низкий уровень удовлетворенности содержится в такой области, как возможность профессионального роста (22 % скорее не удовлетворены и 50 % полностью не удовлетворены), и это вполне объяснимо, т.к. работа операциониста, как

отмечалось выше, не несет в себе творческого начала.

2.3 Обучение персонала

Главная проблема при наборе кандидатов в ОАО «Хоум кредит» - несоответствие условий работы ожиданиям кандидата. Оценка персонала проводится с целью определения степени профессионализма работника в том виде деятельности, которым он будет заниматься, а также выявления потенциальных возможностей перспективы его профессионального роста (ротации) с целью создания

кадровых мероприятий по подбору и отбору кадров. В ВСБ применяется такой комплексный метод оценки, как аттестация. Он включает следующие методы оценки персонала:

- анкетирование, описывающее положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого;
- тестирование двух видов:
- квалификационное, дающее возможность определить уровень квалификации работника;
- психологическое, позволяющее оценить личностные качества работника.

Аттестация организуется в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и развития кадров, повышению их профессиональной компетентности.

Однако в ней существуют следующие недостатки:

- 1. применяемые методы не ориентированы на раскрытие личностного потенциала и оценку результатов деятельности работников - это приводит к тому, что дается неполная картина оценки, что негативно влияет на персонал;
- 2. нет инструментов, связывающих рабочие показатели с мотивационным воздействием, что не позволяет заинтересовать работников в улучшении своей деятельности;
- 3. методы, используемые в оценке сотрудников, не дают полного и целостного отражения состояния персонала организации, они направлены лишь на оценку поведения и фрагментарно оценивают

- потенциал работников;
4. отсутствует оценка топ-менеджмента банка, что негативно отражается на его деятельности;
 5. наставники не заинтересованы в качественных результатах адаптации новичков, они видят в этом лишь потерю времени на выполнение основных должностных обязанностей.

Глава 3 Разработка мероприятий направленных на совершенствование управления в антикризисном менеджменте

3.1 Мероприятия по совершенствованию преодоления сопротивления изменениями персоналом

Итак, анализ различных подходов позволил выделить следующие мероприятия по преодолению сопротивления изменениям (рис. 3.1).

Работники не хотят изменений до тех пор, пока они не будут убеждены в неприемлемости текущего варианта развития событий. Понимание этого постулата должно обеспечиваться как на интеллектуальном, так и на эмоциональном уровне.

При достижении интеллектуального влияния большое значение имеет предоставление информации, позволяющей видеть проблемы состояния. Большинство людей имеют тенденцию оценивать собственную результативность достаточно высоко, пока не столкнутся со сравнительными цифрами извне, отражающих, например, время, необходимое для введения на рынок нового продукта, процент удовлетворенности покупателей, уровень общих продаж в расчете на одного работника,- только тогда возникает понимание сопоставимости данных и формулировка отрицательного заключения об эффективности деятельности предприятия.

При осуществлении изменений руководитель надеется, что предприятие будет развиваться, а сотрудники будут работать еще эффективнее. Преодолевая сопротивление, необходимо задавать новые ориентиры, которые человек может

принять мотивирующие к новым действиям. Необходимо иметь в виду, что работа над изменениями на предприятии - это работа с мотивацией сотрудников.

Мотивацию человека обуславливают три составляющие - инстинктивная природа потребностей, условно-рефлекторная организация высшей нервной деятельности человека и стремление человека к смыслу. Последнее отличает человека от животных и создает огромный потенциал изменений. Можно, опираясь на инстинкт самосохранения, запугать и добиться подчинения; можно повысить заработную плату и вызвать положительную реакцию. Но если люди неправильно интерпретируют смысл изменений, ожидаемого результата получить невозможно.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем он характеризуется, позволяет руководителю направить усилия в нужном направлении.

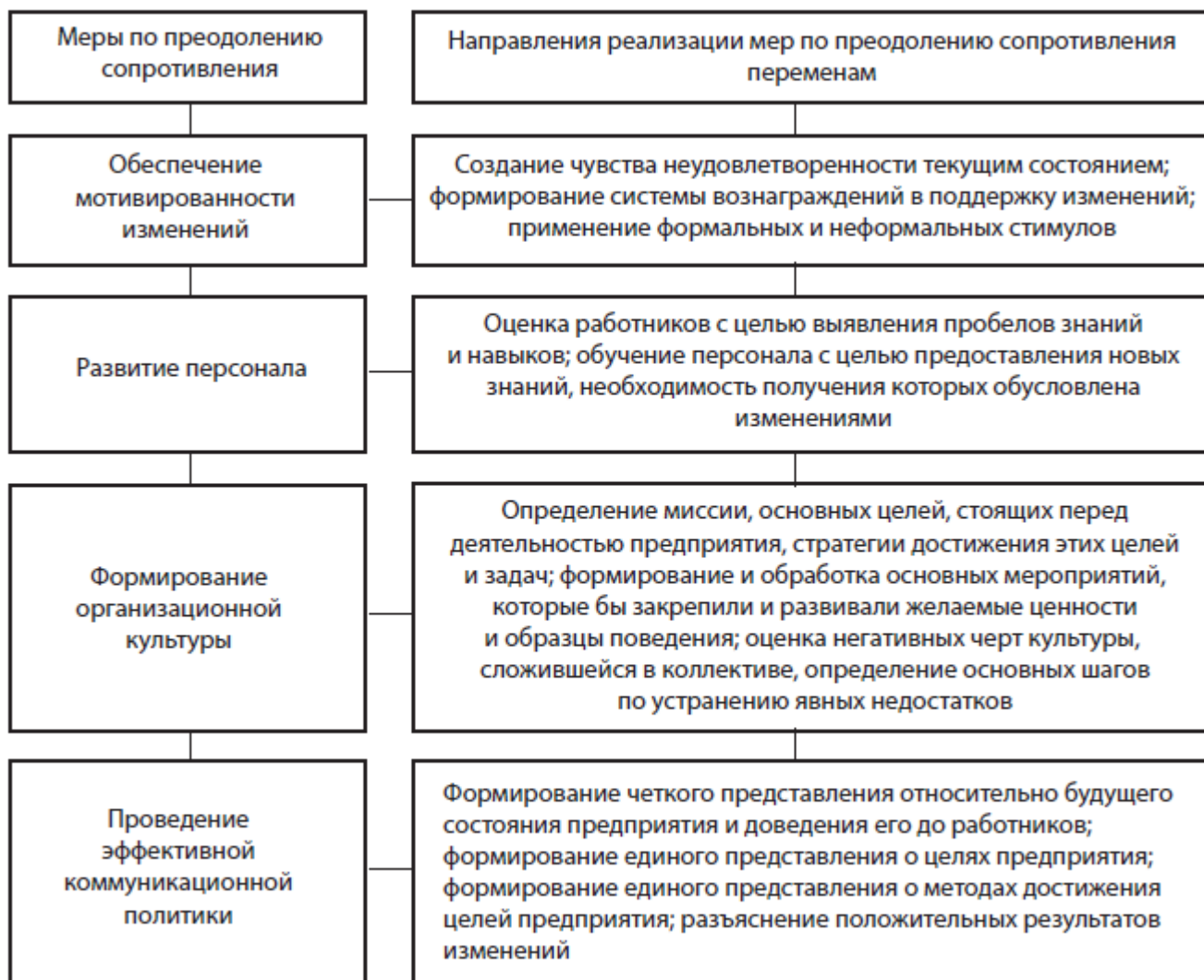


Рис. 3.1 - Меры по преодолению сопротивления изменениям

В основе мотивов поведения участников изменений лежат прагматические интересы материального характера и, в частности, стремление к максимизации прибыли рассматривается в качестве основной цели деятельности. Выдвигаясь на передний план, материализм сводит к нулю значение и влияние на мотивацию деятельности таких нематериальных факторов, как потребность в самореализации, самоутверждении, любовь к своему делу, стремление к общественному признанию и другие, которые могут быть и должны быть мощным мотиватором любой какой-либо деятельности.

Руководителю нужно четко понимать и суметь донести до персонала информацию о том состоянии, которое должно наступить после изменений, и о положительных перспективах их внедрения. Чтобы руководителю не создавать проблему, которая может стать непреодолимым препятствием на пути перемен, необходимо постоянно мотивировать персонал на достижение поставленных целей, используя при этом как материальные, так и нематериальные стимулы.

Каждому из этих уровней присущи особенности сопротивления и приемы воздействия с целью уменьшения его действия.

Организационные изменения невозможны без обучения, поэтому перед началом перемен нужно проводить учебный семинар. При этом особую роль играет понимание преобразований, которое приходит через обучение: в процессе лекционных и обязательных практических занятий происходит расстановка приоритетов, появляется новый взгляд на старые проблемы, и именно это является залогом успеха внедрения изменений как философии постоянного развития и самосовершенствования предприятия.

Привлечение максимального числа работников предприятия в процесс проведения изменений повышает чувство ответственности каждого за осуществление необходимых мер и превращает их в активных сторонников. Однако при привлечении сотрудника, особенно квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он может действовать при этом. Некоторые специалисты считают, что сотрудникам следует предоставить самостоятельно выбирать пути и методы действия, необходимые для проведения преобразований, тем самым стимулируя творческий подход и креативность. Однако у этого подхода есть существенные недостатки: не имея четкого плана действий и не обладая достаточными знаниями и опытом, сотрудник может потратить очень много времени и сил на поиски собственных методов, что не добавляет оптимизма участникам преобразований, а иногда и вовсе заставляет их отказаться от

намеченных планов. Поэтому сотрудникам предприятий необходимо сразу же предоставлять опорный методологический материал, что позволяет избежать неоправданной потери времени на поиски собственных методов и путей решения проблемы и в то же время не ограничивает креативность персонала, поскольку методологический материал представляет собой не готовые решения (потому каждое предприятие требует индивидуального подхода, в связи с чем универсальных решений не существует), а только инструкции и разработанные шаблоны и формы, которые необходимо наполнить содержанием, следуя разработанным инструкциям. При этом по завершению очередного этапа проекта, связанного с организационными изменениями, специалистам необходимо проводить обучение, тренинги и аттестацию персонала, направленные на закрепление приобретенных навыков.

Таким образом, организационные изменения невозможны без изменения сознания работников. Развить навыки сотрудников, изменить их сознание, адаптировать к изменяющейся среде, можно с помощью специального обучения. Разработка учебных программ по развитию системного мышления, бизнес-видение, гибкости, умения самостоятельно принимать решения, лидерству, навыкам работы в команде, коммуникациям, управлению стрессовыми ситуациями и т. д. очень важны в период реформирования предприятия. Так называемое универсальное обучение необходимо для «перевоспитания» сотрудников, подготовки их к изменениям, преодоления сопротивления.

Еще одной мерой по преодолению сопротивления изменениям выступает организационная культура. Одной из основных задач, стоящих перед руководителями и менеджерами современного предприятия в условиях изменений, является интеграция всего персонала вокруг его основных целей и задач. На практике организационная культура проявляется в: системе ценностей, присущих предприятию; общих принципах ведения дела; традициях предприятия и особенности его жизнедеятельности; специфических нормах межличностных отношений и кадровой политики; официальном кредо предприятия и неформальных убеждениях его сотрудников. Все эти социокультурные факторы, действие многих из которых извне не очень заметно, существенны для эффективности деятельности предприятия.

Одним из способов преодоления сопротивления является постоянное информирование персонала предприятий о произведенных изменениях для того, чтобы сотрудники знали, что происходит, и понимали, каким образом это влияет на их работу. Освещение процесса изменений может осуществляться посредством

размещения информации в корпоративной газете или на корпоративном сайте, путем рассылки информационных писем или в результате проведения публичных семинаров с подведением итогов каждого. Также руководство должно напрямую общаться с сотрудниками и сообщать им информацию о том, что надо делать, почему и каким образом следует проводить изменения. Предоставление информации должно быть своевременным - отсутствие информации порождает сомнения, вызывает состояние неопределенности, способствует распространению слухов и домыслов, что негативно отражается на доверии сотрудников к руководству предприятия. Другой ошибкой является одноразовое предоставление слишком большого объема информации.

Для повышения качества проведения информационной политики необходимо: использовать ясные доказательства и аргументацию при разъяснении и поддержке предлагаемых проектов; информировать сотрудников о преимуществах и выгодах, получаемых в результате изменений, и о том, каким образом должен быть преодолен разрыв между реальностью и желаемым состоянием; привлекать к выполнению проекта всех сотрудников, имеющих отношение к этой деятельности, а также неформальных лидеров, ведущих специалистов, имеющиеся профсоюзные и другие группы в процесс преобразований. Если в результате в этот процесс будут вовлечены также инициаторы изменений, акционеры, неформальные лидеры, то благодаря этому появятся возможности для благоприятного, результативного и эффективного внедрения изменений в практическую деятельность предприятия.

Следует создавать комфортную обстановку и атмосферу включенности в процесс изменений, развивать у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, дать им возможность понять собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению общих целей предприятия.

С людьми, которые сопротивляются изменениям, необходимо организовывать встречи и давать подробные ответы на их возражения. При этом следует временно отложить выполнение проекта, если сопротивление слишком большое и руководство пока не может рассчитывать на поддержку большинства.

Анализ различных подходов к преодолению сопротивления изменениям позволил выделить следующие мероприятия:

- обеспечение мотивированности изменений. В рамках этого необходимо создавать у работников чувство неудовлетворенности текущим состоянием, формировать систему вознаграждений в поддержку изменений и применить формальные и

неформальные стимулы; + развитие персонала - предполагает оценку работников с целью выявления, каких знаний и навыков недостаточно для выполнения новых обязанностей и обучения персонала с целью предоставления новых знаний, необходимость получения которых обусловлена изменениями;

- формирование организационной культуры, которая определяет миссию, основные цели деятельности предприятия, стратегии достижения этих целей и задач, формирует основные меры, которые бы закрепили и развивали желаемые ценности и образцы поведения и т. д.; + проведение эффективной коммуникационной политики, а именно: формировать четкое представление относительно будущего состояния предприятия и доведения его до работников, формировать единое представление о целях и методах их достижения, систему обратной связи и разъяснять положительные результаты изменений для каждого.

3.2 Антикризисное управление персоналом коммерческого банка как элемент системы сбалансированных показателей

Стабильность работы банка и достижение им высоких результатов невозможны без построения системы стратегического управления и оценки достижимости поставленных целей. Для выполнения этих задач банки разрабатывают подходы к сведению оценочных индикаторов в систему, которая позволила бы управлять организацией [1].

Самой известной и наиболее широко используемой методологией в настоящее время является методология системы сбалансированных показателей Нортон и Каплана Balanced Scorecard [3], связывающая стратегические цели и оперативное управление банком.

Главная задача, постулируемая в системе сбалансированных показателей (ССП), - увеличение акционерной стоимости банка [4].

Базовая идея концепции системы сбалансированных показателей, по В. Толкачеву, заключается в том, чтобы в сжатой, структурированной форме в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой стороны, должна отражать все основные стороны деятельности банка [8].

А. Федосеев считает, что суть концепции ССП - это «наиболее органичный ответ на все три вызова одновременно - она позволяет, если хотите, «оцифровать» любой вид активов и любой аспект бизнеса (благодаря использованию нефинансовых показателей), с одной стороны, а с другой, позволяет единообразно управлять таким образом «оцифрованным» бизнесом как единым целым, причем в форме, идеологически очень близкой к той, которая использовалась в традиционной материальной экономике» [7].

Одна из базовых идей, положенных в основу системы сбалансированных показателей, это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов) [8]. Таким образом, это система измерения эффективности деятельности всего банка (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция системы сбалансированных показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путём объединения усилий всех подразделений предприятия [10].

ССП предполагает рассмотрение банка с четырех взаимосвязанных точек зрения или, правильнее будет сформулировать, «в четырех измерениях». Далее приведены важнейшие перспективы (рис. 3.2), которые отцы-основатели системы сбалансированных показателей Нортон и Каплан [11] обозначили как:

- финансы (рентабельность инвестиций и добавленная стоимость);
- клиенты (удовлетворение потребностей клиентов, сохранение клиентской базы и доли рынка);
- бизнес-процессы (качество и сроки исполнения заказа, ценообразование, технологии разработки новых продуктов);

- образование и рост (удовлетворенность персонала)

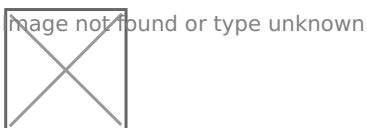


Рис. 3.2 – Причинно-следственная связь показателей ССП

В рамках модели ССП четыре упомянутых блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой: квалифицированные,

мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники используют развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов [8].

Обратная цепочка модели системы сбалансированных показателей раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «рынок \ клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «инфраструктура \ сотрудники» (рис. 3.3).

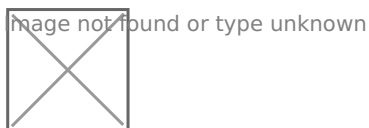


Рис. 3.3 – Причинно-следственная связь ССП

При внедрении ССП из всей массы операционных процессов выбираются те, которые приносят максимальные результаты в финансовой и потребительской перспективах [9].

Внедрение ССП в банке можно разделить на следующие шаги [10] (рис. 3.4).

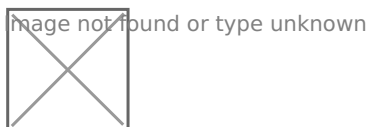


Рис. 3.4 - Этапы внедрения ССП

Но для успешного внедрения ССП необходимо [10]: получить поддержку руководства; прийти к соглашению по используемой терминологии; найти внутреннего руководителя проекта; определить миссию, видение и стратегию банка; определить область охвата (подразделения банка, в которых внедряется система сбалансированных показателей); определить стратегические цели; определить показатели для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей; определить инициативы для достижения стратегических целей; внедрить управление процессами; оценивать эффективность банка за определенные периоды.

Правильно построенная система сбалансированных показателей, поддерживаемая удобными программными средствами, позволяет банку [10]:

- сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения к поставленным целям;
- обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);
- повысить управляемость и эффективность деятельности, а также снизить риски.

С. Калинин [9] выделяет несколько иные моменты, которым способствует внедрение системы сбалансированных показателей:

устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением;



- оперативно реагировать на изменения окружающей среды;
- оценить успешность проекта на стадии его возникновения;
- оценить стратегию.

Также хотелось бы отметить одно из самых важных преимуществ ССП - с ее внедрением повышается мотивация и производительность работы сотрудников банка за счет понимания значимости их персонального участия в достижении стратегических целей банка. Для мотивирования банковских служащих система сбалансированных показателей документально увязана с системой мотивации/вознаграждения (определена структура и степень влияния ключевых показателей эффективности на вознаграждение сотрудников). При применении этой системы на всех уровнях банка поощрения привязаны не только к финансовым достижениям, но и к выполнению стратегии.

В банках по-разному формируются системы мотивации, зачастую они совмещают в себе материальные и нематериальные «стимуляторы». Исходя из этого, можно выделить несколько подходов: традиционный, коэффициентный, подход с ориентацией на стоимость бизнеса (предприятия), системы стимулирования, основанные на чистом участии (опционы на акции, участие в собственности). Это подходы, имеющие материальную основу.

Также существуют подходы к формированию системы мотивации, учитывающие нематериальные факторы, к ним относится «система кафетерия» и т. п.

Хотелось бы более подробно остановиться на некоторых подходах, наиболее часто встречающихся на практике.

Традиционный подход заключается в установлении определенного уровня денежного вознаграждения в зависимости от квалификации, должности, обязанностей руководителя (статистических показателей), а не от выполнения им в течение определенного времени конкретных задач.

Коэффициентный подход основан на применении отрицательного стимулирования за каждый невыполненный показатель, с одной стороны, и выплаты при выполнении всех показателей специальной надбавки (бонуса) - с другой. При этом определяется минимальный (неснижаемый) размер коэффициента премирования [2].

Подход с ориентацией на стоимость бизнеса (предприятия) наиболее современный и наиболее трудно реализуемый. В таблице 1 изображены варианты стимулирования руководства банка, ориентированные на повышение стоимости бизнеса [6].

Системы стимулирования, основанные на чистом участии (опционы на акции, участие в собственности). Опционы на акции. Суть опциона проста: менеджеру предприятия выдается ценная бумага, удостоверяющая право на покупку акций в будущем по определенной цене (цене покупки) в определенный момент времени с определенными условиями. Цель - мотивировать менеджера на деятельность по повышению стоимости банка, а соответственно и стоимости имущества акционеров. Участие в собственности. Менеджеры предприятия покупают по заниженной цене либо премируются акциями предприятия с целью получения будущего дохода за счет увеличения выплат по ценным бумагам (дивидендов) и роста стоимости банка (в случае реализации бумаг).

«Системы кафетерия» (cafeteria system) объединяют предоставляемые привилегии в общую систему поощрения. Наиболее используемые привилегии:

- страхование жизни;
- страхование здоровья (медицинское страхование);
- служебный автотранспорт;

- служебные средства связи (от спутниковых до мобильных телефонов с возможностью применения технологий WAP);

пользование социальной инфраструктурой банка (питание, отдых и т. д.).

Как объединить указанные подходы, видно из таблицы 3.1 [5].

Таблица 3.1 - Подходы к стимулированию менеджмента и работников банка

Компоненты

денежного

Подходы

вознаграждения

Компоненты денежного вознаграждения	Подходы	Ориентация на производительность и результат	Ориентация на стоимость (бизнеса)
Оклад	Традиционный подход	Ориентация на производительность и результат	Ориентация на стоимость (бизнеса)
Изменяемая часть вознаграждения (год)	Постоянный оклад (без системы)	Оклад, ориентированный на систему	
Изменяемая часть вознаграждения (месяц)			Долгосрочная мотивация исходя из стратегии развития

Дополнительная часть	Различные дополнительные привилегии, не объединенные в систему	Различные дополнительные привилегии, частично объединенные в систему	Привилегии, объединенные в «систему кафетерия»
----------------------	----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

Таким образом, система сбалансированных показателей мотивирует служащих банка, поддерживает постоянную коммуникацию между организацией в целом, отдельными бизнес-единицами и работниками для постоянного следования стратегии, ее оценки и оперативного внесения изменений, которые будут максимизировать операционную эффективность, что выразится в большем удовлетворении потребителей банковских услуг и, как результат, в достижении поставленных целей.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Следует добавить следующие методы оценки персонала:

1) интервью, в котором важно получить информацию о следующих характеристиках личности:

- здоровье;
- самооценка возможностей;
- темперамент, характер;
- отношение к работе в банке;
- интеллектуальная сфера;
- отношение к профессиональной деятельности;
- уровень образования (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
- профессиональный и жизненный опыт;
- формы проведения досуга;
- семейное положение, отношения в семье;
- мотивационная сфера;
- увлечения;

2) метод «360 градусов» для оценки поведения персонала в реальных рабочих ситуациях и показанных им деловых качеств. Для упрощенной оценки создана анкета с пятибалльной шкалой:

5 - уровень мастерства, дающий возможность проявлять данное качество в очень сложных ситуациях, развивать его стандарты и обучать других;

4 - уровень расширенного опыта, дающий возможность проявлять качество в стандартных и сложных ситуациях;

3 - уровень базового опыта, дающий возможность проявлять деловое качество в большинстве рабочих условий;

2 - уровень развития, когда деловое качество проявляется не повсеместно, но сотрудник уже понимает его важность и старается его развивать;

1 - качество не проявляется.

Затраты на реализацию данных методов приведены в табл. 3.2

Таблица 3.2 - Затраты на методы оценки персонала

Рекомендуемое мероприятие	Продолжительность мероприятия	Исполнители	Ресурсы, необходимые для реализации предложения по совершенствованию
Интервью	30 минут	Специалисты отдела персонала	240 чел. x 88,18 ч/час x 0,5 час = 10581,6 (руб.)
«360 градусов»	1 час на сотрудника подразделения	Сотрудники, специалисты отдела персонала	240 чел. x 59,72 ч/час = 21163,2 (руб.)
Итого			31744,8 (руб.)

Таким образом, дополнение аттестации предложенными методами оценки повлечет дополнительные расходы на сумму 31744,8 рублей.

Проблему отсутствия оценки топ-менеджмента ОАО «Хоум кредит» предлагается решить путем применения комбинированного метода оценки руководителей с помощью наблюдения группы экспертов за выполнением ими задач, типичных для их текущей должности, - ассесмента. В центре самой идеи ассесмент- центра находится новая философия оценки: предполагается, что недостатки, обнаруженные в ходе какого-то одного испытания, могут быть скомпенсированы преимуществами в других. Окончательный вывод о сотруднике выносится только по результатам совокупности испытаний. Достигается это тем, что технология ассесмента обладает следующими специфическими особенностями:

- использование ситуаций (в частности игровых), моделирующих деятельность руководства и управления;
- использование активных групповых методов работы;
- использование заданий разного типа различными типами сотрудников;
- специфическая пространственно-временная организованность технологии;
- использование множества оценочных процедур и техник (в том числе тестовых);
- использование нескольких наблюдателей-экспертов.

Достоинства использования ассесмента для ВСБ заключаются в следующем:

- точная расстановка специалистов: люди - позиции;
- точное знание потенциала и «зон риска» ключевых сотрудников;
- кадровая структура, индивидуальные планы развития;
- повышение уровня приверженности банку;
- повышение мотивации, понимание сотрудниками своей роли и общность корпоративных целей;
- адресные программы обучения и развития.

Кроме того, ассесмент побуждает персонал к повышению качества работы, поскольку оценка, проводимая достоверно и объективно, вызывает желание работников показать себя с наилучшей стороны и, следовательно, лучше выполнять свою рабочую деятельность. Это достигается за счет того, что оценивание одного кандидата проводится сразу несколькими специально подготовленными экспертами- наблюдателями по четко определенным критериям-компетенциям:

- ориентация на клиента/товар;
- ориентация на результат/процесс;
- умение работать в команде;
- лидерские качества;
- коммуникабельность;
- наличие вредных (мешающих работе) привычек;
- мотивация к работе;
- стратегическое мышление.

Для проведения оценки топ-менеджеров необходимо обращение в специализированную организацию. Продолжительность мероприятия составляет 8 часов + 1 час на каждого менеджера. Стоимость услуги - 91 000 рублей (средняя цена по Самаре).

Дополнение аттестации этими методами оценки приведет к дополнительным затратам предприятия в сумме 31 744,8 рублей. Оценка топ-менеджмента следует проводить с помощью использования ассесмента. Предпочтительно использование данной процедуры оценки ежегодно.

Проведение ассесмента может быть осуществлено тремя способами:

- обращение в компанию, предоставляющую услуги по ассесменту;
- наем специалиста (введение должности), который будет проводить ассесмент, но и участвовать в проведении аттестаций и осуществлять кадровую работу;
- расширение зоны ответственности уже имеющих специалистов отдела персонала путем повышения их квалификации и увеличения размера вознаграждения.

Затраты на увеличение зоны ответственности и повышение квалификации отдела персонала ОАО «Хоум кредит» приведены в табл. 3.

Таблица 3.3 - Затраты на расширение зоны ответственности и повышение квалификации

Статья расходов	Стоимость, руб.
-----------------	-----------------

Семинар по обучению ассесменту	20 000 (для двух сотрудников) одновременно
--------------------------------	--------------------------------------------

Размер прибавки з/п специалисту 5000 ежемесячно

Размер прибавки з/п начальнику 7 000 ежемесячно

отдела персонала

ЕСН (30 %) 4 000 ежемесячно

Итого годовые расходы 212 000

Бюджет на введение новых должностей (наем специалистов) приведен в табл. 3.4.

Таблица 3.4 - Затраты на наем специалиста, владеющего методом ассесмента

Требуемые ресурсы	Стоимость, руб.
Поиск и наем специалиста (объявления и др.)	~20 000 единовременно
Компьютер средней мощности	10 000 единовременно
Оплата телефонных переговоров	~ 500 ежемесячно
Выделение и организация нового рабочего места	~ 35 000 единовременно
З/п сотрудника	20 000 ежемесячно
ЕСН (30 %)	6000 ежемесячно
Канцтовары	200 ежемесячно

Итого годовые затраты 379900

Затраты на привлечение специализированной организации приведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5 - Затраты на проведение ассесмента специализированной компанией

Статья расходов	Стоимость, руб.
-----------------	-----------------

Оплата услуг компаний, проводящих ассесмент	80 000
---------------------------------------------	--------

Аренда помещения	5 000
------------------	-------

Оплата обеда и кофе-брейков	5 000
-----------------------------	-------

Канцтовары	1 000
------------	-------

Итого расходы	91 000
---------------	--------

Затраты на реализацию проекта по совершенствованию адаптации приведены в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на совершенствование адаптации

Операция	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
Дополнение функций руководителей доп. офисов	60 000	24, 5
Приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов	5 000	2,0

Назначение наставников	120 000	49,0
Совершенствование системы материального стимулирования	10 000	4,1
Проведение обучения наставников	50 000	20,4
Итого	245 000	100

По прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет уменьшения текучести кадров и увеличения производительности труда минимум на 1 % может составить до 40 000 рублей в месяц, или 480 000 рублей год.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Введение ассесмента позволит:

- проанализировать команду руководителей ВСБ;
- определить их потенциал;
- выявить то, каким образом можно их мотивировать;
- изучить результаты их деятельности;
- определить их сильные и слабые стороны.

Выгода от применения ассесмента и тестирования - двойная: уменьшение затрат, вызванных текучестью кадров, и сохранение квалифицированных сотрудников, чья эффективность очень высока.

Таким образом, при выполнении данных рекомендаций система управления персоналом банка станет более гармоничной, избавится от недостатков, мешающих ее успешному функционированию на нынешнем этапе.

Заключение

Существенно внимание к психологическому аспекту работы операционного блока. На ее специфику в банковской сфере указывают авторы диссертационных исследований Р.А. Долженко, И.В. Мозговой и И.В. Тихомиров, где указывается на особенности и трудности работы в операционном блоке, своеобразное сочетание несочетаемого (высокий уровень интеллектуальных требований в сочетании с монотонностью выполняемых функций и подверженностью стрессам). В более широком аспекте экономические, административные, социальные и психологические методы стимулирования теоретически разработаны А.П. Егоршиным и В.Р. Весниным. В ряду же экономических методов следует обратить внимание на предложенные в 2006 году М.В. Чиненовым и М.В. Рябовой виды оплаты труда банковского персонала.

Нельзя не согласиться с учеными в необходимости мониторинга в эмпирических исследованиях.

Уже проделанная работа побуждает к дальнейшему углублению теории вопроса. Каждое из основополагающих понятий (потребности, мотивы, стимулы, удовлетворенность трудом) требует нового теоретического осмысления, также как и терминологический аппарат изучаемых проблем.

В условиях экономического кризиса должны быть вновь проанализированы и обобщены концепции отечественных и зарубежных ученых в управлении персоналом. Для работников банковской сферы особенно важно провести сопоставление методов стимулирования труда в банковских организациях Российской Федерации и зарубежных стран. Такой материал содержится в упоминаемой нами выше диссертации И.В. Тихомирова, но без учета ситуации экономического кризиса.

Проделанная работа позволяет увидеть основные достижения и проблемы в области удовлетворенности профессиональным трудом сотрудников операционного блока.

Относительно благополучная ситуация отмечается в области материального стимулирования.

Обращает на себя внимание достаточно высокая оценка психологического климата в организации.

Положительно оценивает большинство сотрудников и взаимоотношения с руководством.

В проблемной зоне оказываются:

Содержание социального пакета.

Возможности карьерного роста.

Взаимодействие с другими подразделениями.

Моральное стимулирование в целом.

Для решения вопросов, оказавшихся в отрицательной зоне, руководству банка следует углубить их изучение. Так, например, не плохо было бы уточнить у сотрудников, какой именно перечень социальных услуг им нужен. Во взаимодействии с другими отделами выявить конкретные проблемы в коммуникациях и определить причины неудовлетворенности сотрудников в этом отношении.

Представляется целесообразным организовать в режиме постоянного мониторинга проведение системного исследования динамики удовлетворенности сотрудников профессиональной деятельностью. Для повышения ее эффективности необходимо уточнить методы контроля как индивидуального, так и группового, методы диагностики, удовлетворенность или неудовлетворенность условиями работы, содержание социального пакета и предложения сотрудников относительно профессионального совершенствования. Для этого важно привлечь к анкетированию прежних респондентов, а также расширить экспериментальную базу путем привлечения других сотрудников (для сравнительного анализа), выделить как особые гендерную проблему и проблему профессионального роста. Также требует дальнейшего изучения специфика работы в малых городах, где на первое место (особенно в условиях кризиса) выступают проблемы социального характера.

Таким образом, в ходе исследования выявлены основные проблемы мотивации и стимулирования персонала, удовлетворенности трудом сотрудников региональной системы ОАО «Хоум кредит». К ним следует отнести: несоответствие ожиданиям сотрудниками содержание социального пакета, отсутствие четкой структуры карьерного роста, слабое взаимодействие с другими структурными подразделениями, наличие лишь опосредованной формы морального стимулирования.

Для решения этих задач выработаны практические рекомендации: расширить набор услуг социального пакета, при этом предоставить работникам право выбора нескольких услуг из предлагаемого перечня; определить структуру карьерного роста, выработать критерии оценки сотрудников в рамках реализации этой структуры; более детально проанализировать ситуацию в вопросе взаимодействия подразделений, выявить конкретные проблемы с целью их дальнейшего устранения; определить настоящую ситуацию в области морального стимулирования, выявить основные недостатки, а также потребности сотрудников в части морального стимулирования.

Список литературы

1. Ивлев, В. Balanced Scorecard - альтернативные модели [Текст] / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. - 2012. - № 4.
2. Инюшин, С. Материальное стимулирование руководителей подразделений коммерческого банка [Текст] / С. Инюшин // Бухгалтерия и банки. - 2012. - № 5.
3. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. - М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2013.
4. Никонова, И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка [Текст] / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. 3-е изд. - М. : Алыгина Бизнес-букс, 2007. - 304 с.
5. Попов, Д. Е. Мотивация руководителей [Текст] / Д. Е. Попов // Управление компанией. - 2013. - № 5.
6. Попов, Д. Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия [Текст] / Д. Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 3.
7. Федосеев, А. Открывая новые горизонты управления бизнесом: сбалансированная система показателей [Текст] / А. Федосеев, И. Котельников // Управление компанией. - 2013. - № 9 (28).
8. Толкач, В. Balanced Scorecard - взгляд в будущее [Электронный ресурс] / В. Толкач // 2-я Московская международная конференция «Контроллинг и управленческий учет. Практический опыт реализации» [23.05.2007-24.05.2007]. - Режим доступа: [www URL: http://cima.ru/showarticle.php?id=8](http://cima.ru/showarticle.php?id=8). - 04.04.2008 г.
9. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. - Питер, 20012. - 384с.
10. Батишев В. Отбор специалистов коммуникативного профиля [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://milpsy.effcon.ru>
11. Глик Д.И. Подбор торгового персонала –М.: Альфа-Пресс, 2012.- 216с.

12. Деркач А.А., Калинин И.В. , Синягин Ю.В. Стратегия подбора и формирования управленческой команды – М.: РАГС, 2009.- 329с.
13. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ,2011 – 345с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом - Нижний Новгород: НИМБ, 2011.- 1032с.
15. Ерёмкина И.Ю. Технологии управления развитием человеческих ресурсов организации. - Монография. - М.: Изд-во АТиСО, 2011. - 347с.
16. Жданкин Н.В. Мотивация персонала: измерение и анализ – М.: Финпресс, 2010.- 272с.
17. Журавлёв П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами – М.: Экзамен, 2011 .- 329с.
18. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом – М.: Инфра- М, 2012 .- 336с.
19. Иванникова Н.Н., Кошелев А.Н. Подбор торгового персонала – М.: Научная книга, 2011.- 287с.
20. Иванова С. Искусство подбора персонала. — М.: Альпина бизнес букс, 2012.- 187с.
21. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. — М.: Олимп Бизнес, 2010.- 218с.
22. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности – М.: Информ-знание, 2010.- 329с.
23. Карташова С.А. , Одегов Ю.Г , Кокорев И.А. Трудоустройство : поиск работы – М.: Экзамен, 2009
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
26. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации – М.: Кронус, 2009.- 368с.
27. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 336 с.
28. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация – М.: Экзамен, 2011 .- 276с.
29. Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Система управления персоналом предприятия на основе стандарта ИСО 9001 // Кадровая служба и управление персоналом предприятия .- 2009.- № 1, с.16-18
30. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. – М.: «Издательство ПРИОР», 2009. – 464 с.

31. Коргова М.А. Кадровый менеджмент – Ростов- на- Дону: Феникс, 2013 .- 456с.
32. Крупица В.В., Егоров Е.Е. Экономический анализ и оценка системы управления персоналом организации – Н.Новгород: ВГИПУ, 2011.- 439с.
33. Магура М. Проблема безопасности при отборе кадров // Управление персоналом.- 2011..- № 3, с.47.
34. Магура М.И. Поиск и отбор персонала – М.: ЗАО «Бизнес- школа» , 2009.- 298с.
35. Мазманова Р.А. Управление оплатой труда: Учеб. Пособие – М.: Финансы и статистика, 2012, С