

Содержание:

Введение

Актуальность темы. В соответствии с действующим российским законодательством банк является коммерческой организацией, которая имеет особое право осуществлять в совокупности банковские операции, в частности этим являются привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Основной целью деятельности банка при осуществлении своей деятельности, является получение прибыли. В период международного финансового кризиса банковский сектор удержался на плаву за счет средств модернизации систем управления, в том числе системы управления и стратегией развития кадрового потенциала банка. Руководители банковских организаций всерьез стали задумываться о выживании и закреплении на рынке в столь нестабильных условиях, где происходят постоянное ухудшение внешних условий и ужесточение межбанковской конкуренции.

Одним из вопросов, помогающих удержаться на плаву банки, является кадровая стратегия систем управления. Руководителю любого звена банка необходимо владеть наукой управления своим персоналом.

Актуальность исследования выражена тем, что конкретная модернизация экономики банка не может быть без создания определяющего механизма управления развитием его кадрового потенциала.

Важный интерес представляют вопросы получения кадровой стратегии банка, поскольку она направлена на создание крепкого коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных способов, приемов в работе. Кроме того, важным находится вопрос о субъекте управления, потому что именно руководитель вырабатывает систему всей работы с кадрами, определяет ее методику, стратегию и тактику.

Объектом исследования является персонал банка ПАО «АК БАРС» и организованная в отношении него кадровая стратегия. Особое внимание уделяется вопросам отбора и привлечения сотрудников банка, их аттестации, банке профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры.

Предметом исследования являются процессы выработки кадровой стратегии банка в зависимости от наступления тех или иных условий; формирования и развития кадрового потенциала банка.

Целью работы является исследование особенностей кадровой стратегии современного банка, ориентированной на формирование и развитие кадрового потенциала банка.

В процессе реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и специфику кадровой стратегии кредитной организации;
- охарактеризовать корпоративное обучение как ключевой фактор кадровой стратегии в банке;
- проанализировать специфические черты кадровой стратегии «АК БАРС» (ПАО) и дать рекомендации по развитию стратегии в организации.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в возможности применения полученных выводов и рекомендаций в практике управления персоналом банка.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования кадровой стратегии кредитной организации

1.1. Понятие и специфика кадровой стратегии кредитной организации

Банковско-кредитная система относится к кругу высококонкурентной деятельности, поэтому успех работы здесь в первую очередь определяется

уровнем специализации персонала. Здесь уместно вспомнить интересную мысль президента Российского «Кредо банк» Ю. В. Агапова: «...формирование персонала коммерческого банка - в большинстве случаев фундаментальное, стратегическое направление, обеспечивающее эффективность всей банковской системы и стабильность страны» [1С.33].

Как показатель, управление персоналом входит во все международные рейтинги кредитных предприятий и его уровень относится к основным показателям банковской деятельности, таким как количество капитала, доход, ликвидация и др.

Учитывая то, что зависимость эффективности деятельности банка от качества кадровой политики непоследовательна, рассмотрим концептуальные основы его формирования и реализацию внедрения типичного коммерческого банка [12.С.3].

Обычно управлением работой с персоналом руководит председатель правления банка. Наряду с этим, кадровая политика считается одной из ведущих задач деятельности совета директоров. [9.С.12]

Кадровая политика банка формируется по следующим основным направлениям:

- кадровое планирование в банке; организация эффективного использования персонала;
- подготовка и повышение уровня банковского персонала. [4.С.65]

1. *Кадровое планирование в банке.* Без разработки и реализации кадрового плана, составной части общего стратегического плана банка, своевременное размещение нужных кадров в ведущих отделах невозможно. В банковской деятельности кадровое обеспечение учитывается во всех решаемых вопросах. [10.С.31] Спрос на банковских специалистов по-прежнему велик. Сегодня по-прежнему требуются банковско-финансовые работники с высшим образованием, имеющие стаж работы не менее 3-х лет, обладающие широким спектром профессиональных знаний и качеств, свободно изъясняющиеся на иностранных языках, знающие банковский маркетинг, умеющие работать в рамках валютных операций и специальных программ. Найти людей, обладающих этими качествами, не так уж легко.[14.С.7]

Расширение связей с иностранными странами, заключение нефтяных контрактов, переход в международную банковскую систему, а также другие связи способствовали созданию многих новых служб в банковской деятельности Азербайджана. К ним можно отнести факторинг, лизинг, трастовые операции,

пластические карты, андерраутинг, дисконт-брокерную службу, брокерную службу в операциях недвижимости, непосредственное инвестирование акционерного капитала в недвижимость, финансовые советы лицам и т. д. [13.С4].

Успех работы повышается в зависимости от обновления продукции. Поэтому между банками происходит скрытая конкуренция за профессиональные кадры. Каждый банк предлагает профессиональному кадру выгодные материальные условия, профессиональный и должностной рост, стабильность и т. д. Однако в этой борьбе выигрывает тот, кто заранее позаботился о подготовке кадров, разработал стратегию развития, в то же время запланировал подготовку и переподготовку нужных специалистов, заранее представил прогноз о требуемых в перспективе специалистах.[5.С.65]

Необходимо запомнить, что на азербайджанский рынок выходят крупные банки Европы, США, России, Турции и других стран, которые основную часть персонала набирают на местах, т. е. в Азербайджане. Иностранные компании проявляют интерес к работникам средней прослойки и рядовым исполнителям (руководителям структур и отделов, бухгалтерам-оперативникам, кассирам, обслуживающему персоналу), тогда как, наоборот, в Азербайджанском государственном банке в основном требуются работники высшей прослойки (таблица). Это отличие особенно ясно видно в таблице требований к специалистам в иностранных и местных банках [20.С.4]. Таким образом, планирование кадрового обеспечения является неотъемлемой частью институциональной банковской политики, эффективной функциональной стратегией на рынке финансового обслуживания. Кадровое планирование банка проводится поэтапно и носит программно-целевой характер [15.С.3].

На первом этапе с общей стратегией банка формируется программа кадрового обеспечения, выполняющая финансовое обслуживание в новом времени, определяется спрос в соответствии с профилем специалистов, определяются формы и методы их подготовки или переподготовки. Уточняется сокращение или спрос на новые кадры. [11.С.65]

Другими словами, создается связь между целями и обязанностями кадрового обеспечения, а также между стратегическим планированием и его материальной реализацией. Эта функция планирования, как основной фактор производственной деятельности, сохраняется и на очередных этапах управления банком. [8.С.54]

На втором этапе планирования реализуются задачи оптимизации институциональных изменений, проводятся в жизнь анализ, выбор и замена кадров, обеспечиваются условия для высокоэффективного труда, а также решаются вопросы удовлетворения и стимулирования труда.

Сюда также входят планово-оперативные задачи по организации выбора кандидатов на открывающиеся вакансии.

На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника (система индивидуальных целей) и уточняются руководящие принципы внутри банка.

В плане мероприятий, направленных на выполнение кадровых задач, реализуются конкретные цели.

Таблица 1 - Потребность в специалистах [6]

| Специалисты | Потребность в специалистах, % | |
|---|---|---|
| | Требуются со стороны иностранных банков | Требуются со стороны Азербайджанских банков |
| Заместители руководителя предприятия, начальники управлений, главные бухгалтеры | 5 | 25...30 |
| Руководители отделов, менеджеры средней прослойки | 30 | 25 |
| Рядовые работники (бухгалтеры-оперативники, кассиры и т. д.) | 35 | 15 |
| Подсобный персонал (секретари, водители, уборщицы и т. д.) | 30 | 20 |

1. *Организация эффективного использования персонала - важное направление кадровой политики.* Система использования персонала должна быть такой, чтобы могла дать больше пользы работникам на своем месте. Банк должен стараться получать высокий результат с каждого сотрудника. Если должностные полномочия сотрудника совпадают с его возможностями и если он, в нужном направлении мотивируя это, получает удовольствие, в этом случае можно получить высокий результат. Поэтому эти вопросы решаются в процессе управления персоналом. [18.С.65]

Управление персоналом является системой, основанной на социально-трудовой, межличностной, этнической связи между коллективом банка, на организационных, экономических, правовых и социальных нормах и правилах регулирования производства. [4.С.87]

Современные банки принимают все условия хозяйственных субъектов и в соответствии с этим в своей деятельности руководствуются методами и принципами управления хозяйственными субъектами. [3.С.76]

Основными задачами управления банковским персоналом считаются следующие:

- удовлетворение требований работников, отвечающих целям и стратегии развития банка;
- улучшение персонала за счет иностранного течения и подготовка нужных кадров на должности, имеющиеся внутри банка;
- организация выплаты заработной платы с учетом форм, методов и структуры мотивации и стимулирования высокой производительности труда; [9.С.32]
- адаптация и регулирование вновь принятых работников, разъяснение им целей банка, оценка их возможностей;
- привитие им корпоративной культуры, чувства команды, подхода к вопросу по принципу «команда», воспитание в духе работы в рабочей группе; [6.С.21]
- определение должностных обязанностей работников банка, составление должностного графика для руководителя и исполнителя;
- внедрение информационной системы управления, анализирующей внутренние и внешние банковские требования, и статистическую информацию, показателями структурных отделов банка в зависимости от целей;
- оценка трудовой деятельности и аттестации персонала: повышение, замена, понижение должности и освобождение от должности. Служит развитию программы проведения индивидуальной аттестации, обучения и подготовки кадров банковского персонала;

- регулирование трудовых связей в коллективе банка, организация индивидуальных и социальных отношений между руководством и работниками банка и т. д. [12].

Несмотря на большой опыт, в вопросах управления персоналом в банковской деятельности имеются некоторые проблемы, которые формируются в определенном порядке. [17.С.54]

Во-первых, теоретическая база научно-методического снабжения указанного процесса, в основном, состоит из идей прошлых лет, где место и роль человека были рассчитаны до «винтика» и были неизбежны. Здесь не работала новая технология управления, которая размещала бы «каждого по труду». В этом смысле иностранный опыт очень хорош, так как имеет специфические особенности и трудно адаптируется в условиях республики.

Во-вторых, в зависимости от места и роли, работа с персоналом в структуре банка (исполнительный, менеджер средней прослойки, группа высших менеджеров) в большой степени требует дифференциального подхода. Только подходя с этой точки зрения, разрабатывается инструктивно-методический материал по регулированию деятельности банковского персонала или проводится адаптация. [20.С.71]

В-третьих, снабжение, социально-психологический уровень управления персоналом пока чрезвычайно низок.

В-четвертых, проблема взаимосвязи между банком и его последними результатами фактически не решена. У этой проблемы нет теоретических основ, нет также специфики проведения в жизнь на практике. Чрезвычайно актуально научно обоснованное представление в этой области. Практика показывает, что проблема управления персоналом в банковской системе считается слабым звеном и чувствуется потребность в высококвалифицированных специалистах [16.С.54].

Характерные особенности, отличающие систему управления персоналом от традиционной работы с кадрами, принятой в республике, заключаются в следующем: длительное регулирование сотрудничества банка с работником; отсутствие формальной разницы при приеме на работу работников по категориям, другими словами, учитывается, что каждый работник в результате может достичь высокого должностного уровня; управление проводится в жизнь за весь жизненный цикл работника. [4.С.87]

1. *Подготовка и повышение профессионального уровня банковского персонала.* Имидж банка, его организационная структура и успехи основываются на качестве кадрового персонала, его профессионализме и возможности к необходимым изменениям, появлению обусловленных новых задач. Банковская работа требует умения срочной оценки конъюнктуры рынка, оперативного и точного анализа финансового положения клиентов. Персонал, глубоко и всесторонне разбирающийся в функциональных задачах банка, в технике и технологии их решения, является гарантом успешной деятельности банка. [20.С.69]

Система подготовки и повышения профессионального уровня кадров требует следующего:

- последовательность банковского образования, дающую возможность удовлетворять требования граждан в образовании и приобрести высокий профессионализм. Реализация этого принципа достигается различными путями: ступенчатой подготовкой и переподготовкой, дополнительным образованием и повышением профессионального уровня;
- путем изучения и внедрения практики передовых стран, приведших к изменениям в мировой практике и в системе экономики, организацию обучения на основе этого процесса;
- получение широкопрофильного обучения, определяющую банковскую специальность, которая всегда совершенствует необходимые знания и способности в процессе реализации своих функциональных обязанностей;
- разработку методов реализации стратегии банка со стороны персонала, его целей и обязанностей, углубление индивидуальных рефлексивных способностей сотрудников, понимание взаимных связей с другими сотрудниками банка [4].

В условиях рыночных отношений пока еще остается высоким спрос на специалистов, качественных в новой форме, имеющих способность эффективно работать. Для подготовки специалистов требуется длительное время - от 5 до 8 лет, поэтому необходимо заранее знать спрос банка. В выборе кадров профессиональные знания имеют особое место. В настоящее время можно обозначить следующие. [18.С.55]

Способность к управлению: программно-целевое планирование и прогнозирование, постановка задач программирования, оптимальное моделирование, маркетинг и контроль, антикризисная стратегия управления, управление над

производительностью, психология менеджмента, менеджмент персонала, управление над расходами, управление изменениями, организационное проектирование и развитие, контроль за качеством и т. д. [7].

Функциональные способности: управление активами и обязательными выплатами, анализ кредита и мониторинг кредита, аудит, операционный анализ, бухгалтерский учет и статистика, маркетинг, прогнозирование рынка ценных бумаг, стратегическое планирование, финансовое планирование и контроль (контролинг), управление фондами, управление корреспондентскими счетами, управление банковскими ликвидациями, информационно-банковская технология, международная деятельность и валютные операции, кредитование инвестиционной деятельности. [20.С.72]

Принципы: регулирование результатов и получение прибыли, корпоративность, ответственность, точность и порядочность, высокая культура организации, философия «единой семьи», регулирование клиента, объективность, способность к устранению проблем и т. д. [7.С.99]

Указанные способности и принципы находят отражение в научных планах и программах научных учреждений, готовящих специалистов для банковской работы.

1.2. Корпоративное обучение как ключевой фактор кадровой стратегии в банке

Усиливающаяся модернизация экономики требует изменения стратегий любых компаний. Для того, чтобы шагнуть в ногу со временем в современном море необходимо модернизировать систему кадрового менеджмента. Обучение персонала в этих условиях становится ключевым звеном процесса управления персоналом. Особо актуальна эта проблема стоит в банках, поскольку их работа связана с постоянно изменяющимися условиями, а также от их работы зависит эффективность работы экономики всей страны в целом. Ведущие и успешные банки в современной конкурентной борьбе делают выбор в пользу сохранения и накопления человеческого капитала. [13.С.87]

Международные стандарты качества менеджмента предъявляют определенные требования не только к эффективности самих систем управления в целом, но и к компетентности, осведомленности и подготовленности всего персонала. В связи с этим руководство организации должно «устанавливать компетентность каждого

сотрудника, обеспечивать подготовку, оценивать эффективность принятых мер, обеспечивать осведомленность персонала об актуальности и важности его деятельности». Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных субъектов хозяйствования показывает, что инвестиции в персонал, создание условий для профессионального роста работников и повышения их профессионального уровня дают в 2-3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение только производственных задач. [20.С.73]

Можно выделить несколько основных причин, обуславливающих возрастание роли обучения в банковской сфере:

- обучение персонала является важнейшим фактором достижения стратегических целей банка;
- обучение является главным средством повышения ценности человеческих ресурсов;
- без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений значительно затрудняется или становится невозможным [1.С.45].

Основной целью развития персонала является формирование кадрового потенциала, который будет способствовать успешному функционированию организации, повышения производительности труда на основе современного экономического мышления, роста профессионального мастерства работников.

Рост профессионального мастерства, в свою очередь, гарантирует сотрудникам сохранение своего рабочего места, возможность карьерного роста, повышает чувство собственного достоинства и увеличивает возможности самореализации. За счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками, обучение создает предпосылки для достижения новых целей и решения более сложных задач.[6.С1]

Таким образом, обучение является одним из центральных звеньев системы управления персоналом и неразрывно связано со всеми процессами организационного развития предприятия, обеспечивая максимальную готовность работников к решению стоящих перед ними задач. [19.С.54]

Обучение и профессиональная подготовка являются двумя сторонами одного процесса - всестороннего развития персонала. В результате обучения у человека обновляются уже имеющиеся знания, формируются заданные установки, улучшается способность анализировать те или иные проблемные ситуации. В то же время профессиональная подготовка обеспечивает приобретение навыков,

которые относятся непосредственно к компетенции сотрудника и выполняемой им работе. [13.С.31]

Внедрение системы корпоративного обучения может способствовать адаптации персонала банка к меняющимся условиям и позволит обеспечить важное конкурентное преимущество финансовой организации на долгие годы.

Руководству необходимо понимать, какие выгоды и преимущества обучение персонала принесет банку, и какими затратами оно обернется.

Для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников. Отношение высшего руководства к обучению персонала в значительной мере связано с пониманием того, какие выгоды получает в результате организация и какие издержки она несет при обучении разных категорий работников. [20.С.74]

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем:

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.); [3.С.7]
- повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;
- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка; таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов; [13.С.51]
- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В то же время с точки зрения самого работника польза от обучения играет не меньшее значение. [11.С.65]

Появляется:

- более высокая удовлетворенность своей работой;
- рост самоуважения;
- рост квалификации и компетентности;
- расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Обучение сотрудников связано не только с выгодами и преимуществами. Оно влечет за собой целый ряд определенных издержек для банков. Среди издержек, связанных с обучением сотрудников, можно выделить прямые и косвенные издержки. [12.С.92]

К прямым издержкам могут быть отнесены:

- расходы на оплату преподавателей;
- расходы на вспомогательный персонал;
- расходы на учебные материалы;
- аренда помещений.

К косвенным издержкам относятся:

- Расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). [15.С.23]
- Дополнительная нагрузка на одних сотрудников, связанная с обучением или повышением квалификации других. Этим работникам на какое-то время приходится выполнять не только свою работу, но и работу отсутствующих коллег. [13.С.6]
- Особо значительные материальные издержки в связи с оплатой длительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения сотрудников с отрывом от основной работы.

Понятие корпоративного обучения родилось в начале 60-х гг. XX века в США вместе с понятием корпоративных университетов. Наиболее распространенный термин - Training & Development (T&D) - «обучение и развитие». В середине 1970-х гг. была образована Ассоциация специалистов по обучению и развитию (ASTD), в настоящее время насчитывающая более 100 национальных членов (www.ASTD.org). В сентябре 2005 г. ASTD открыла представительство в России. В России профессия специалиста по обучению и развитию персонала сформировалась в середине 90-х гг. прошлого века.[5,.С.43]

Труд банковского служащего как специфический вид труда имеет существенные особенности, которые оказывают значительное влияние на систему корпоративного обучения банковского персонала. [19.С.21]

Для обеспечения успешного формирования системы обучения персонала кредитной организации необходимо учитывать ряд особенностей труда в сфере кредитно-финансовых операций:

1. Высокие квалификационные требования, вызванные необходимостью постоянного самообразования, связанные с частыми изменениями нормативных документов, что подтверждается высоким среднеотраслевым показателем удельного веса численности сотрудников с высшим профессиональным образованием. Сокращение жизненных циклов банковских продуктов, частые инновации в окружающей среде ведут к резкому повышению требований к образовательному и квалификационному уровню персонала. [21.С.65] Требования к квалификации исполнителей в российских банках высоки и превосходят требования к исполнителям других непроизводственных отраслей. Таким образом, необходим постоянный контроль за уровнем квалификации с целью выявления пробелов в знаниях с учетом развития технологий, изменения нормативной базы. [12.С.6]
2. Повышенные требования к информационному обеспечению трудовой деятельности. Результаты труда прямо связаны с качеством поступающей работнику информации. Результатом данных повышенных требований к информационному обеспечению является рост сложности труда исполнителей, повышение интенсивности их труда.
3. Высокая техническая оснащенность и массовая автоматизация рабочих мест. Автоматизация, приводя к усложнению содержания деятельности, серьезно меняет отношение к труду индивида [2.С.4].

Данная специфика труда работников банка определяет основные направления корпоративного обучения в финансовой организации.

Таким образом, можно выделить основные направления корпоративного обучения в банке:

- функциональная подготовка, направленная на эффективное выполнение сотрудниками должностных обязанностей, освоение бизнес- процессов, продуктов и технологий деятельности Банка;

- развитие навыков деловой эффективности, направленное на достижение корпоративных стандартов качества ведения дела;
- развитие управленческих компетенций, направленное на формирование единой корпоративной системы управления.

Задачи и основные направления корпоративного обучения.

Система корпоративного обучения - это инструмент реализации стратегии банка. Поэтому она должна быть тщательно организована и осуществляться в соответствии со строгим планом обучения, который, как правило, утверждается сроком на один год. [19.С.54]

Анализируя плюсы и минусы, а также особенности эффективного применения различных методических подходов к обучению сотрудников, можно обозначить универсальную схему обучения - последовательность любого обучения (вне зависимости, каким методом оно осуществляется):

1. Постановка целей обучения.

При этом цели обучения могут существенно меняться в зависимости от интересов организации, содержания профессиональной деятельности, демографических или квалификационных характеристик персонала, финансового обеспечения работы в сфере обучения персонала и другие.[12.С.76]

1. Определение потребности в обучении.

Для этого устанавливается качественная (чему учить, какие навыки и функции развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении сотрудников. Данные потребности выявляются путем:

- оценки информации о работниках (квалификация, стаж, опыт работы, базовое образование, участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);
- оценки результатов профессиональной деятельности работников;
- анализа долгосрочных и краткосрочных планов организации для определения уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала;[3.С.76]
- сбора и анализа заявок на обучение персонала от руководителей подразделений и предложений, поступающих непосредственно от работников, с обоснованием необходимости того или иного вида обучения;

- изучения работы с кадровым резервом;
- выявления факторов, оказывающих влияние на работу персонала (изменение стандартов, внедрение новых процедур, установление нового программного обеспечения т.д.). [15.С.65]

1. Определение содержания, форм и методов обучения.

Существуют несколько основных группы задач, решаемых в ходе обучения:

- предоставление информации и знаний, необходимых для успешной профессиональной деятельности;
- развитие навыков работы с информацией, необходимых для успешного решения стандартных профессиональных задач;
- развитие навыков межличностного общения и изменение установок;
- развитие способности к принятию решений и анализу проблем. [4.С.76]

1. Выбор или подготовка преподавателей.

2. Проведение комплекса подготовительных организационных мероприятий.

Проводится подготовка аудиторий, необходимого оборудования, заготавливаются раздаточные материалы в соответствии с курсом и так далее.

1. Проведение обучения.

2. Оценка эффективности обучения [1].

В целом, целью корпоративного обучения является обеспечение системных знаний и навыков персонала, необходимых для достижения эффективных результатов и качественных показателей деятельности банка.

Задачами корпоративного обучения являются:

- системная подготовка всех целевых групп персонала банка;
- обеспечение необходимого уровня управленческих знаний и навыков;
- подготовка кадрового резерва;
- адаптация новых специалистов;
- формирование корпоративных стандартов ведения дела, в том числе, стандартов качественного обслуживания клиентов. [4.С.12]

На сегодняшний день существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников - от рядового персонала до высшего руководства. [3.С.65]Используемые при этом методы обучения условно

можно разбить на четыре большие группы:

1. Традиционные (пассивные) методы:

- семинары;
- лекции;
- учебные командировки;
- сертификационные программы. [12.С.43]

Являются преобладающими при передаче и закреплении самых разнообразных знаний, что доказывает их достаточно высокую эффективность. [10.С.43]

1. Активные методы обучения:

- тренинги;
- групповое обсуждение, дискуссия;
- деловые игры;
- ролевые игры;
- поведенческое моделирование;
- разбор практических ситуаций;
- баскет-метод. [13.С.31]

Позволяют за достаточно короткое время не только передавать значительный объем знаний, но и закреплять его на практике. При использовании данных методов обучения большое внимание уделяется именно практической отработке знаний, навыков и умений.

1. Методы обучения на рабочем месте:

- наставничество;
- внутренние стажировки;
- внутренние тренинги;
- рабочая ротация.

Характеризуются тем, что обучение проводится не в учебных аудиториях, а в процессе выполнения профессиональной деятельности. [3.С.76]

1. Дистанционное обучение.

Характерно тем, что участник обучения может самостоятельно выбирать последовательность и темп подачи материала, исправлять ошибки, запрашивать

дополнительные сведения. Однако этот процесс требует от человека способности к самообучению и умения ориентироваться в информации, а также базовых навыков пользования компьютером. Главное - понимание необходимости самостоятельно получать знания, чтобы достигать результатов в работе. [12.С.7]

Некоторые виды обучения, так же как и методы, не рассматриваются по отдельности друг от друга, предполагается их тесная взаимосвязь и координация. При этом выбор методов обучения в значительной степени определяется не только целями и направленностью обучения, но и средствами, которые организация может на него затратить. [8.С.45]

К тому же, компании могут проводить индивидуальное обучение отдельных сотрудников или групповое обучение.

Индивидуальное обучение (например, участие в развивающих проектах, стажировки и временные замещения, наставничество и т.д.) является мощным мотивационным стимулом и может стать решающим аргументом за или против работы в конкретном банке. Его либо изначально включают в мотивационный пакет для специалиста, либо используют как один из инструментов удержания. [11.С.7]

Групповое обучение, во-первых, нацелено на общее повышение квалификации персонала, во-вторых - на повышение стимула к работе. Такое обучение обычно проводится в виде лекций, профессиональных семинаров и мастер-классов, тренингов профессионального и личностного роста, курсов переподготовки и повышения квалификации. Оно дает возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе получения знаний, дает командообразующий эффект. [5.С.7]

Групповое обучение можно разделить на:

- подготовку;
- переподготовку;
- повышение квалификации;
- социально-психологическое обучение.

Подготовка персонала проходит по двум направлениям: обучение уже работающих сотрудников (повышение квалификации, переподготовка) и новичков. Подготовка применяется в случае, если требуется обеспечить необходимую квалификацию лицам, которые ею не обладают. [19.С.4]

Переподготовка персонала - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, в трудоспособности работника, при необходимости перебросить конкретного сотрудника в другое структурное подразделение.

Повышение квалификации - обучение работников, которые уже обладают определенными профессиональными навыками, обусловленное изменением характера и содержания труда на занимаемой должности, моральным устареванием знаний. [12.С.65]

Социально-психологическое обучение - обучение всего коллектива или отдельных его групп коммуникативным навыкам, тренировке межличностного общения; преодолению личностных комплексов и барьеров в общении; организации времени, работе в команде, технике ведения переговоров, решению конфликтных ситуаций и др. Применяется для повышения эффективности работы персонала, его психологической адаптации, создания благоприятного микроклимата в коллективе. [11.С.65]

Независимо от специфики профессиональной деятельности, успешное достижение целей обучения возможно лишь тогда, когда:

- четко поставлены задачи обучения;
- существует механизм полной и своевременной обратной связи между субъектами процесса обучения;
- имеется непосредственная связь обучения с практической деятельностью;
- в организации создана и поддерживается высокая мотивация персонала к обучению;
- происходит перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- учитываются основные характеристики обучающихся. [12.С.65]

Выводы:

Таким образом, кадровая политика банка должна решить основную задачу - формирование кадрового потенциала и путем его эффективного использования обеспечение успешной деятельности, определение спроса на специалистов основных специальностей на долгосрочную перспективу, решение вопросов создания современной управленческой системы персонала. Таким образом, обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения новыми знаниями и умениями, а также навыками межличностного общения.

Глава 2. особенности кадровой политики банка «АК БАРС» (ПАО)

2.1. Общая характеристика банка

Акционерный коммерческий Банк «АК БАРС» (публичное акционерное общество) зарегистрирован в ЦБ РФ и успешно работает на финансовом рынке России с 1993 года. Банк располагает всеми видами существующих в Российской Федерации Банковских лицензий и оказывает более 100 видов Банковских услуг для корпоративных и частных клиентов.

ПАО «АК БАРС» БАНК предоставляет клиентам широчайший спектр современных Банковских услуг и высокотехнологичных операций.

Датой основания Банка считается 29 ноября 1993 года — именно в этот день Банк прошел регистрацию. Благодаря внедрению вексельной программы, «АК БАРС» Банк почти сразу же вышел на качественно новый уровень оказания услуг. С 1995 года начала расти филиальная сеть Банка. В это время были созданы 22 представительства Банка в республике Татарстан. В 1996 году Банк получил лицензию на получение возможности проводить Банковский валютные операции – именно этот шаг позволил улучшить обслуживание физических лиц. С 1997 года «АК БАРС» Банк стал уполномоченным для хранения золотого запаса Татарстана. В 1998 году отмечен рост уставного капитала Банка, который составил 2 миллиарда рублей. «АК БАРС» Банк шагал в ногу со временем и уже в 1999 году стал участником международной системы переводов Western Union и предложил своим клиентам работу с пластиковыми картами. В этом же году Банк был присоединен к ИнтеркамаБанк.

«АК БАРС» Банк имеет виды лицензий на все виды Банковских услуг Российской Федерации – более 100 видов. Величина собственного капитала «АК БАРС» Банка по состоянию на апрель 2013 года составила 49,6 млрд. руб.

Головной офис Банка находится по адресу 420066, Россия, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Декабристов, 1. Телефон: (+7 843) 519-39-99 .

ПАО «АК Барс Банк» в первую очередь – это универсальный Банк. Здесь вы можете получить любую из более чем 100 предлагаемых Банковских услуг, будь то вклад, кредит, страхование, расчетно-кассовое обслуживание или представление ваших интересов в финансовой сфере.

Органами управления Банком является:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка;
- единоличный исполнительный орган – Председатель Правления Банка.

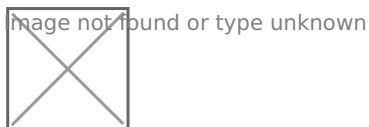


Рисунок 1- Организационно-правовая структура ПАО «АК БАРС» БАНК

Основные полномочия по управлению Банком делегируются акционерами Совету директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью Банка. Действующий в настоящее время Совет директоров избран годовым Общим Собранием акционеров.

1) Состав Совета директоров.

2) Совет директоров из своего состава избирает Комитеты - вспомогательные органы, призванные обеспечивать эффективную реализацию особо значимых управленческих и контрольных функций Совета директоров в сферах, наиболее важных для успешного развития Банка. рос

3) Состав Комитетов Совета директоров.

4) Совет директоров в целях обеспечения оперативного управления Банком избирает коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка. Руководство всей текущей деятельностью Банка осуществляет единоличный исполнительный орган – Председатель Правления Банка, который избирается Общим Собранием акционеров.

5) Состав Правления.

6) Корпоративная структура.

7) Стратегия развития.

2.2 Основные черты кадровой стратегии «АК БАРС» (ПАО)

Основная задача ПАО «АК БАРС» в области управления персоналом – обеспечение Банка высококвалифицированными кадрами, способными выполнять поставленные цели и задачи. Реализация стратегии включает в себя решение таких вопросов, как определение ключевых показателей эффективности для всех подразделений банка, создание систем подбора, обучения, аттестации и расстановки кадров в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед Банком, а также создание системы оценки и мотивации персонала. Большое значение придается формированию единых корпоративных ценностей для всех сотрудников. Развитие корпоративной культуры, воспитание командного духа, создание коллектива единомышленников, стремящегося к достижению поставленных целей, является важным этапом в осуществлении поставленных стратегических задач

ПАО «АК БАРС» при ПАО «АК БАРС» кадровой стратегии основывается на понимании людских ресурсов, как ключевого ресурса управления. При комплектации штата сотрудников банк исходит из необходимости обеспечить себя высококвалифицированным персоналом, способным и готовым к высокой индивидуальной трудовой и творческой отдаче в интересах развития банка. Банк поощряет работников, добивающихся высоких результатов, предоставляет им возможность для профессионального и должностного роста. Банк обеспечивает каждому постоянно работающему гарантию занятости при условии эффективного и честного труда, право на безопасное и здоровое рабочее место, право на справедливое отношение в вопросах кадровой стратегии, социальные льготы.

Кадровая стратегия ПАО «АК БАРС» основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами ПАО «АК БАРС» , как организационной системы:

- банк рассматривает персонал, как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

- управление персоналом ПАО «АК БАРС» основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических способов и составляет одну из важнейших функций управления ПАО «АК БАРС» на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области ПАО «АК БАРС» работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;
- персонал ПАО «АК БАРС» рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие ПАО «АК БАРС» ;
- персонал ПАО «АК БАРС» является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа ПАО «АК БАРС» (Corporate image), способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и благорасположенности общества к деятельности ПАО «АК БАРС» на региональном, государственном и международном уровнях;
- банк, как работодатель, и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и стратегией ПАО «АК БАРС» . Банк обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач ПАО «АК БАРС» ;
- банк ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся система профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями ПАО «АК БАРС» и уровнем должностной компетенции сотрудника;
- управление персоналом ПАО «АК БАРС» реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

Генеральной целью реализации кадровой стратегии ПАО «АК БАРС» является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи ПАО «АК БАРС» на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных

характеристик текущим и перспективным потребностям ПАО «АК БАРС» .

Реализация кадровой стратегии ПАО «АК БАРС» определяет наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом ПАО «АК БАРС» . Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами ПАО «АК БАРС» , связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и способов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат ПАО «АК БАРС» на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности ПАО «АК БАРС» ;

формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих система эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии - обеспечение социальной эффективности управления персоналом ПАО «АК БАРС» . Основными задачами этого этапа являются:

выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;

формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой стратегией ПАО «АК БАРС» . Для оценки эффективности применяемых способов реализации стратегии управления персоналом необходимо проводить количественную и качественную оценку эффективности по различным методикам, учитывающим эффекты от работоспособности труда, снижения текучести кадров и обучения персонала с последующим освоением смежных профессий. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к

проведению стратегии управления персоналом, опираясь на потребности, ожидания сотрудников, согласованные с целями и задачами ПАО «АК БАРС» . С точки зрения стратегических подходов, полагаться полностью на расчетные показатели ненормально, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой стратегии, исходя из текущего состояния ресурсов ПАО «АК БАРС».

2.3 Рекомендации в кадровой стратегии в организации

Политика ПАО «АК БАРС» в области кадров включает в себя не только набор кадров и их увольнение, но также и планирование персонала, определение способов привлечения персонала, непосредственно подбор, определение, отбор и принятие сотрудников на работу, адаптация, обучение и повышение квалификации работников, а также их развитие и т.д. Поэтому руководитель несет полную ответственность за эффективность своего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые не принимают на работу нужных подчиненных, не способны нормально руководить и, в конце концов, вынуждены оставить свою должность. В свете чего кадровая политика ПАО «АК БАРС» приобретает все большее значение.

Кадровая политика ПАО «АК БАРС» основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей. Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности банка в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Из анализа производственных и финансовых показателей видно, что производство недостаточно эффективно, а значит не достаточно хорошо была разработана кадровая политика, ведь от работников банка и их руководителей зависит эффективность и успех банка.

В конце 2016 года было принято решение о начале сокращения персонала ПАО «АК БАРС» на 5%. Однако прежде чем увольнять сотрудников, была проведена оптимизация численности: были ликвидированы незанятые должности, была более эффективно организована работа сервисных подразделений.

До оптимизации персонала численность сотрудников составляла 332 человека, а после оптимизации составила 281 человек. Из них: высшие менеджеры – 4 человека, руководители – 70 человек, специалисты – 65 человек, служащие – 3 человека, рабочие – 139 человек.

Также для осуществления эффективности банка необходимо:

1. Мотивировать сотрудников не только в денежной форме, но и осуществлять внутреннюю мотивацию, то есть нужно формировать коллектив с профессиональных позиций, применяя личностные тесты, методики, вырабатывать корпоративную культуру для каждой ПАО «АК БАРС» .
2. Сотрудничать с базовыми учебными заведениями, предоставлять будущим специалистам практику на предприятии с целью выявления высококвалифицированных кадров и в будущем привлекать их на работу в данное предприятие.
3. Разработать «Программу по закреплению молодых специалистов снижению текучести кадров, омоложения кадрового состава», данная программа обеспечит профессиональную пригодность, комплексную систему эффективности персонала и создание механизма управления.
4. Не допустить процесс демотивации, то есть необходимо: при приеме на работу, при собеседовании менеджер по персоналу должен описать реальную картину в ПАО «АК БАРС» ; нужно дать понять сотруднику, что вы цените его знания и профессиональные навыки; поддерживать идеи и инициативы; дать возможность человеку лично и профессионально расти; в любой, даже небольшой компании есть свой «командный дух», поэтому привлечение сотрудников к общим корпоративным мероприятиям усиливает их мотивацию.

Для улучшения кадровой стратегии также обычно проводятся следующие мероприятия:

- 1) усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;

2) улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

Выводы:

В целях стабильной работы ПАО «АК БАРС» , планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой стратегии банка. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на банках. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в ПАО «АК БАРС» было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниями.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая банк может выяснить число людей, в которых она нуждается, система их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог исследования, необходимо сделать ряд выводов и предложить некоторые рекомендации для возможного их практического использования.

Итак, главный потенциал банка заключен в квалифицированных кадрах. Они делают работу банку и позволяют ему успешно существовать.

Поэтому, проблему управления кадровой составляющей производства банка – персоналом банка - выделяют из большого числа функциональных вопросов управленческой деятельности, подлежащих первоочередному разрешению.

В связи с чем, на сегодняшний день основными ресурсами конкурентоспособности банковских организаций стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Эффективное управление персоналом банка - практическая задача его экономического успеха, решение которой обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Таким образом, для достижения успеха в обеспечении высокого качества предоставляемых ими услуг, их обновления, снижения издержек и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них создаются продуктивные системы руководства персоналом, ориентированные на человека. Поэтому современным банкам (руководителям) необходимо чтобы:

- была разработана программа, которая бы базировалась на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников банка, внешних и внутренних условий работы банка и необходимых организационных действий, нацеленных, в итоге, на эффективную деятельность банка в целом;
- руководство банка уделяло особое внимание вопросам комплектования кадрами всех ключевых подразделений банка, таким как: планирование, разработка и реализация кадровой политики;
- кадровое планирование было направлено на удовлетворение запросов банка и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом;
- при работе с персоналом руководство банка умело применяло принцип подбора и расстановки персонала, предусматривающий разработку конкретных требований к персоналу банка исходя из масштабов его деятельности, его конкурентоспособности на рынке, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами банка;
- руководство банка понимало, что необходимость обучения в целях повышения квалификации, обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой банковского рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в банковских технологиях;

Кроме того, следует порекомендовать руководству банков - при рассмотрении перспективных направлений в работе с кадровым потенциалом задумывались о

развитии корпоративного духа, культуры среди сотрудников банка и, особенно, о мотивации сотрудников, которая является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Таким образом, выполнение предложенных рекомендаций поможет руководству банка эффективно управлять кадрами, которые в свою очередь будут стремиться обеспечивать стабильность и успех банку, частью которого они являются.

Библиография:

1. Аббасов Т. А., Багиров М. С. Бухгалтерский (управление) учет. - Баку , 2007. - 523 с.
2. Агапов Ю. В. Особенности и проблемы формирования персонала российских коммерческих банков // Деньги и кредит. - 1995. - № 7.
3. Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе / Вырупаева Т. В. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 116-121.
4. Грязнова А., Жданов А. Переподготовка и повышение квалификации банковских кадров на современном уровне // Российский экономический журнал. - 2014. - № 8. - С. 99.
5. Гулиев Т. А. Основы управления. - Баку , 1993.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. - 3-е изд. - Н. Новгород : НИМБ, 2001. - 720 с.
7. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: учебное пособие для вузов. - М. : Банки и биржи. ЮНИТИ, 2016. - 191 с.
8. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие : для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 158 с.
9. Лидер В. В. Надежность банков: крупные, средние, мелкие // Банковское дело. - 2016. - № 2.
10. Литвиненко Л. Обучение как важный фактор управления персоналом // Банковский вестник. Научные публикации. - Август 2011.
11. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций / Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2012.
12. Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. — 2010. — № 3(19). — С. 68-74.