

ОСНОВНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2014 А.П. Жабин, А.А. Вардалахос*

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, кадровый потенциал, банковский персонал, кадровая политика, ключевые показатели эффективности.

Рассматриваются особенности управления человеческими ресурсами в кредитных организациях. Анализируются содержание и приоритеты кадровой работы, а также ее влияние на производительность труда и ключевые показатели эффективности. Предлагаются конкретные меры по совершенствованию управления персоналом на примере ОАО "Альфа-Банк".

Постановка проблемы

В условиях возрастающей сложности экономических отношений и соответствующего роста сложности управления хозяйствующим субъектом управление человеческими ресурсами становится приоритетной функцией в любой организации. Данное направление должно реализовываться во всей его полноте с учетом комплекса значимых факторов, влияющих на производительность труда, и вместе с тем оно должно быть сфокусировано на положительной динамике значений ключевых показателей эффективности.

Естественным следствием высоких темпов развития денежно-кредитной сферы мировой экономики является перманентное отставание локальных теоретических разработок от практики управления. Все это предполагает наличие определенной методологической базы и системы инструментально-методического обеспечения деятельности по управлению персоналом на предприятиях названного профиля.

Предшествующие исследования и концептуальный базис

Современные организации имеют дискретную и порой сложную структуру, которая разрастается по мере упрочнения позиций на конкретном рынке (увеличение объемов выпуска и продаж) и проведения диверсификации производства (расширение ассортимента ряда). Обозначенный факт непреложно свидетельствует о том, что конечная результативность того или иного предприятия за-

висит от результативности отдельных его подразделений. Именно поэтому важность проблем, связанных с поиском путей достижения организацией сбалансированной экономической эффективности, привлекает внимание широкого круга ученых и работников практических сфер деятельности.

Управление организацией подразумевает воздействие руководителя на все факторы производства, и в их составе необходимо выделять труд. Имеющиеся человеческие ресурсы являются ключевым доступным источником интенсификации развития каждой компании в силу обязательного наличия у персонала возможностей к повышению общего уровня профессиональной квалификации. Указанный тезис составляет фундамент многих научно-практических исследований. Так, в 90-е гг. XX в. Институт организации производства и управления, широко известный в США, отвел процессу совершенствования кадрового состава предприятий ключевую роль в вопросах ускорения темпов экономического роста современных государств¹.

Руководство деятельностью персонала укрупненно выражено тремя этапами: наймом работников, их организационной социализацией и развитием, и затем карьерным ростом или увольнением².

Подбор персонала в теории и на практике выражен набором и отбором рабочей силы на рынке труда. Предусматривается проведение целого комплекса мероприятий по оценке предлагаемой работы и конкретных соискателей. Отбор лучших из созданного резер-

* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента. E-mail: zhabin@sseu.ru; Вардалахос Александр Анатольевич, аспирант. E-mail: avardalahos@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

ва, как правило, осуществляется с помощью собеседований, тестов, ролевых игр.

Адаптация и обучение, будучи вторым этапом укрепления трудового потенциала сотрудников, помогают выделять и укреплять у последних наиболее ценные для позиции умения, инкрементально трансформирующиеся в опыт. Г. Десслер, известный представитель современной школы менеджмента, в своих трудах обозначил несколько проблем, с которыми сталкиваются новые работники³:

◆ *изменения* (попадание в новую ситуацию неизбежно означает изменения, и чем они значительнее, тем выше неопределенность для человека);

◆ *нереалистичные ожидания* относительно характера новой работы (являются упущением специалистов HR-отдела и руководства, неверно транслирующих должностные обязанности и / или не реагирующих на обратную связь со стороны соискателя);

◆ *неприятная неожиданность* (как следствие отмеченных ошибок).

Таким образом, крайне важной задачей руководителя является полная и своевременная интеграция подчиненного в корпоративную среду. Этому и способствует обучение, берущее начало с вводных тренингов и продолжающееся процессами регулярных аттестаций и профессиональной переподготовкой⁴.

Нерешенные части общей проблемы и цель исследования

Теоретическая фабула рассматриваемой функции менеджмента позволяет оценивать систему управления человеческими ресурса-

ми с позиции степени ее соответствия уже существующим моделям найма и трансформации рабочей силы. Рынок труда дает возможность собственникам и менеджерам привлекать в организацию специалистов разного уровня подготовки. Высокое пороговое значение отдачи от применения навыков и таланта предполагает значительную стоимость осуществляемой деятельности, выраженную заработной платой. Финансовые ограничения и необходимость создания эффективной системы карьерного роста лояльных сотрудников вынуждают организации разрабатывать и внедрять инструменты более полного использования имеющихся в распоряжении трудовых сил и резервов. Категория, аккумулирующая в себе цели разработок систем специализации и рационального приложения знаний и умений того или иного работника, в современной науке об управлении известна как “кадровый потенциал”.

Названное понятие в своей общей форме выражено совокупностью актуализированных и резервных способностей сотрудников к труду. В целом становление и совершенствование кадрового потенциала предстает сложным и непрерывным действием, стадии которого тесно связаны друг с другом и оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность организации (рис. 1)⁵.

Именно поэтому целью настоящей научно-исследовательской работы являются выделение факторов, влияющих на персонифицированный трудовой потенциал, и последующая разработка рекомендаций практического характера по совершенствованию управления персоналом в конкретной компании.

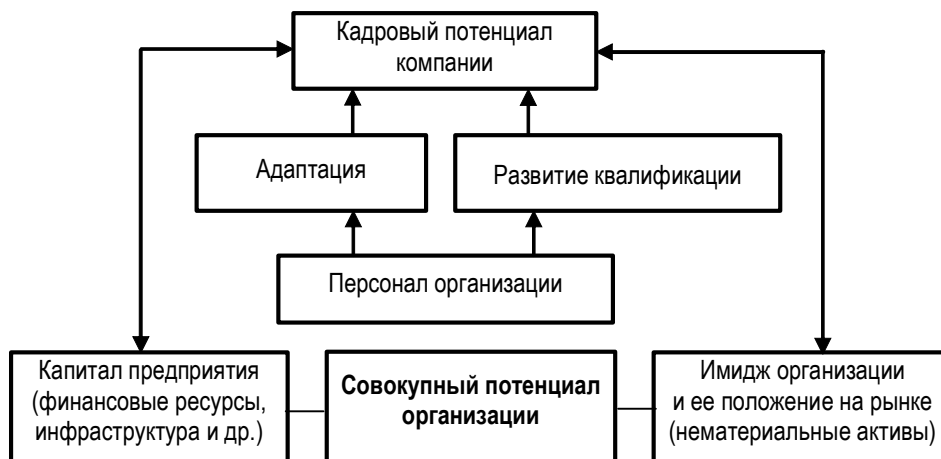


Рис. 1. Блок-схема процесса формирования потенциала предприятия

Содержание и методика исследования

Научный анализ выбранной проблематики логично начинать с использования уже имеющегося массива теоретических данных. Было установлено, что основные направления совершенствования системы создания и раскрытия кадрового потенциала соотносятся с развитием механизмов найма персонала и обогащением его знаниевых активов и дополняются инструментами мотивации к эффективному труду; конечным итогом становится усиление профессиональной лояльности сотрудников как одного из факторов препятствия излишнему высвобождению.

Проведение интегральной оценки степени реализации возможностей кадров выражается мониторингом: показателей трудовой динамики, долевой структуры кадрового состава (делением работников по имеющемуся образованию, стажу) и производительности труда. Ключевые расчетные формулы, использованные в данной работе, сведены в единую табличную форму (табл. 1)⁶.

Детальное рассмотрение системы управления персоналом и практическое воздействие на нее оказались возможными в рамках функционирования организации ОАО "Альфа-Банк". В современном развитом банке, каким и является выбранный субъект отечествен-

ной экономики, существует множество служб и сотрудников, которыми нужно качественно управлять. Альфа-Банк - крупнейший коммерческий банк России, оказывающий все виды банковских услуг. В минувшие пять лет компания регулярно повышала свой международный рейтинг по моделям подсчета "Fitch Ratings" и "Standard & Poor's"⁷.

Сбор всей необходимой статистической и аналитической информации осуществлялся эмпирическим путем и с помощью метода анкетирования.

Основные результаты исследования

Объектом исследования был выбран самарский отдел потребительского кредитования указанного финансово-кредитного учреждения. Организационная структура подразделения предусматривала наличие трех линейных руководителей, ответственных за две технологии предоставления кредитов: "людную" и "безлюдную". Первая охватывает все проходимые центры электроники и техники, в которых кредитные специалисты находятся в прямом контакте с клиентом. "Безлюдная" технология характеризуется работой с отдельными юридическими лицами и зависит от менеджеров по партнерским программам и специалистов по продажам в конкретной привязке.

Таблица 1

Основные показатели использования трудовых ресурсов на предприятии

Показатель	Формула расчета	Сущность термина
Среднесписочная численность персонала	$\frac{\text{Численность работников за период}}{\text{Число рабочих дней в периоде}}$	Отражает количество занятых на предприятии людей и реальное время, которое они отработали в течение отчетного периода
Коэффициент увольнений или кадровых потерь	$\frac{\text{Число вышедших сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность}} \cdot 100\%$	Показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период
Коэффициент оборота по приему	$\frac{\text{Число принятых сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность}} \cdot 100\%$	Отражает число вновь принятых на работу сотрудников за период (часто за один год) в процентах от среднесписочной численности занятых в тот же период
Индекс стабильности рабочей силы	$\frac{\text{Число работников, проработавших год}}{\text{Число сотрудников, принятых год назад}} \cdot 100\%$	Показывает долю работников, проработавших в организации как минимум в течение установленного промежутка времени (как правило, в течение года)
Наличная или потенциальная выработка	$\frac{\text{Объем отпущенной продукции или услуги}}{\text{Необходимые затраты живого труда}}$	Показывает, сколько продукции можно выпустить в существующих или теоретически достижимых условиях функционирования рабочей силы

Изучение структуры персонала с 2009 по 2013 г. (включительно) отвало специалистам по продажам роль самой распространенной категории - более 85 % в подразделении. Результат анализа трудовой динамики, представленный далее, определяет довольно низ-

кую степень стабильности рабочей силы. В последние годы текучесть персонала находилась примерно на одном уровне, что можно объяснить незначительным приростом среднесписочной численности (табл. 2).

Таблица 2

Показатели приема и выбытия сотрудников регионального отдела потребительского кредитования ОАО "Альфа-Банк"

Показатель	Годы					Средний темп роста
	2009	2010	2011	2012	2013	
Среднесписочная численность персонала, чел.	78	80	95	104	107	1,09
Коэффициент текучести кадров, %	18	13	9	8,7	9,25	0,861
Коэффициент оборота по приему, %	25	36	12	7,3	16	1,143
Индекс стабильности рабочей силы, %	26,3	33,3	38,2	35,3	66,7	1,31

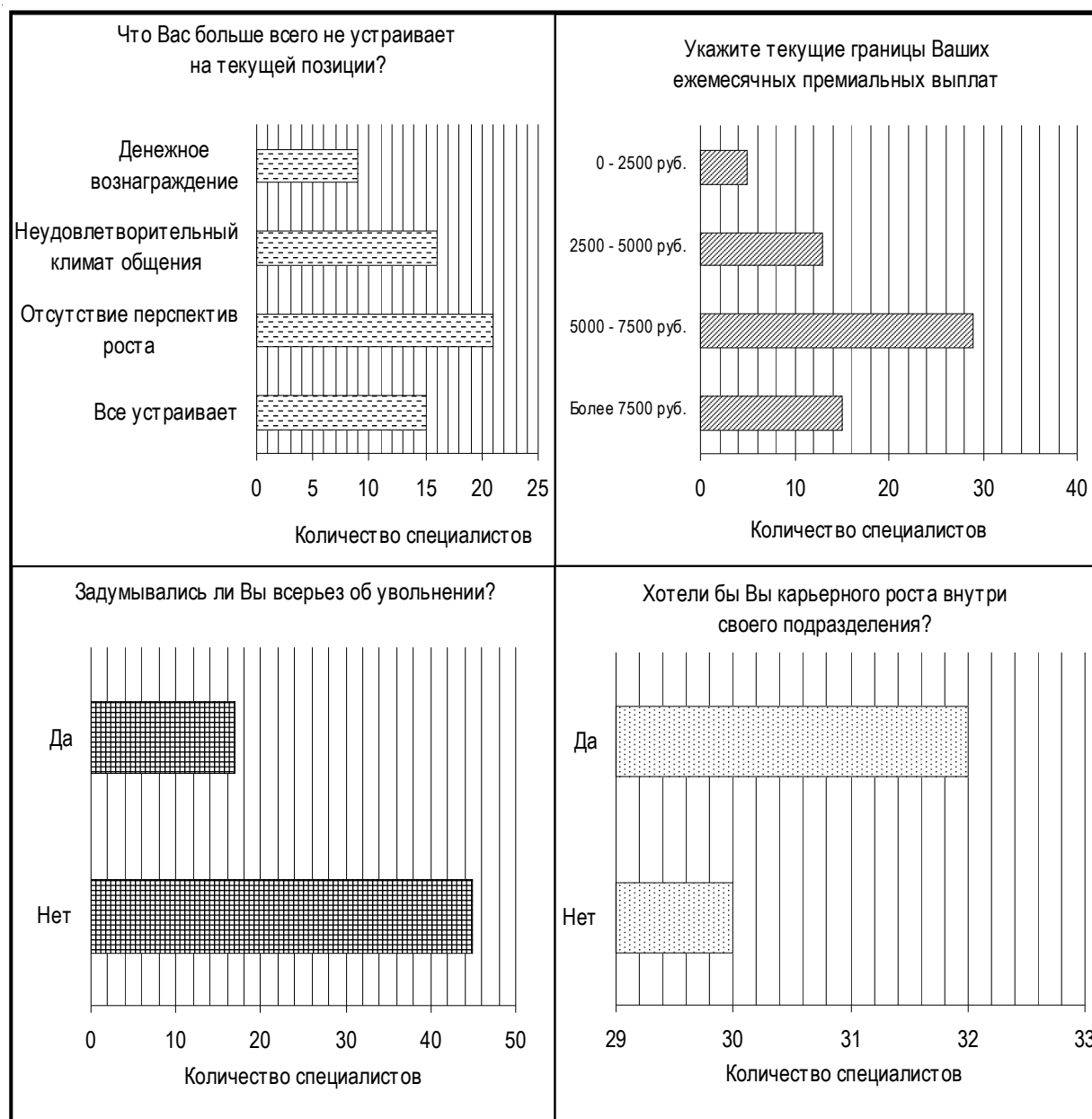


Рис. 2. Результаты первичного анкетирования специалистов "людной" технологии кредитования

Дальнейшее изучение общей структуры уволившихся установило наивысшую текущую в составе штата специалистов по продажам - порядка 78 % в общем числе бывших работников.

Именно поэтому целесообразным явилось выделение факторов, приводящих к увольнениям в указанной группе персонала. Первичное анкетирование представителей "людной" технологии выявило недовольство коммуникациями и организационным климатом, а также отсутствием перспектив карьерного развития (рис. 2).

Специалисты "безлюдной" технологии намного чаще задумывались об увольнении

и были недовольны преимущественно денежным вознаграждением, что обусловлено меньшим интегральным показателем премиальных отчислений. Все это негативно сказалось на лояльности таких сотрудников (рис. 3).

Для установления взаимосвязи детерминант, влияющих на кадровый потенциал, с конкретными результатами был исследован ряд ключевых показателей эффективности рассматриваемого направления. К таким индикаторам относятся: процент выполнения плана продаж, количество выданных кредитов, доля верно оформленных сделок и динамика качественной структуры персонала. Подобное сопоставление помогло установить

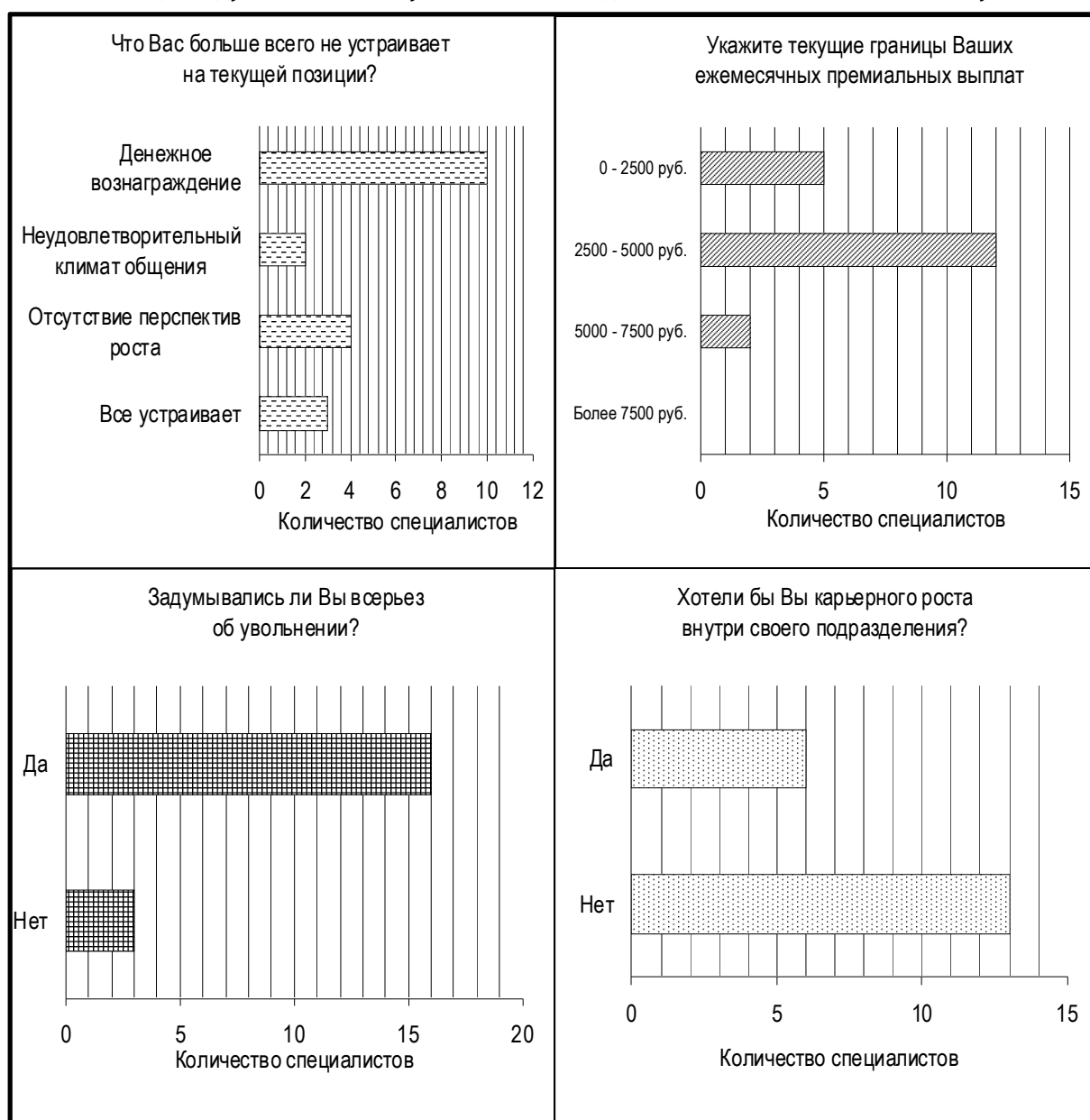


Рис. 3. Результаты первичного анкетирования специалистов "безлюдной" технологии кредитования

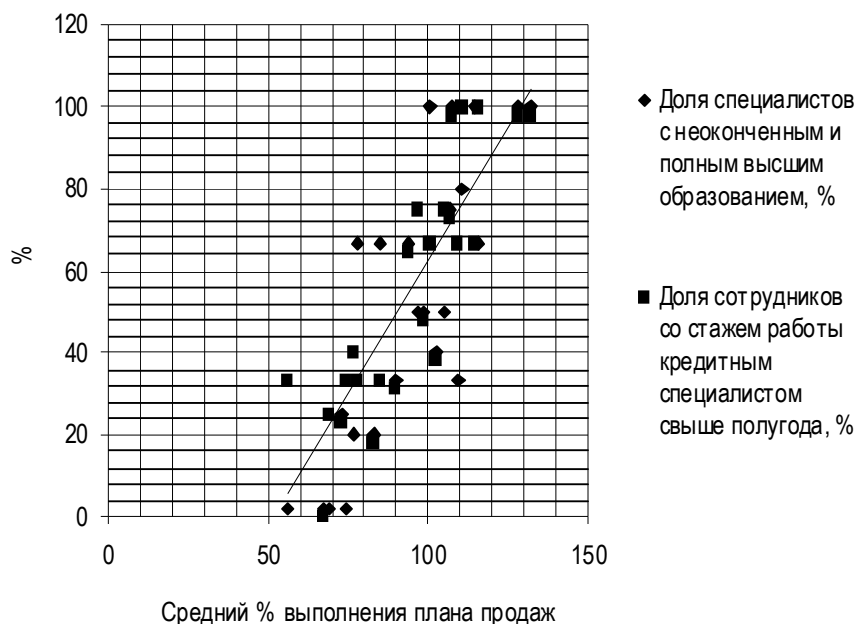


Рис. 4. Поле рассеивания значений качественных факторов формирования кадрового потенциала

существенную корреляционную зависимость между показателем выполнения плана продаж и долей наиболее образованных и опытных сотрудников (рис. 4).

Учитывая все обозначенные факторы и поступательную реиндексацию окладной части доходов низшего кадрового звена, в рамках практического целенаправленного воздействия было предложено реализовать ряд мероприятий по совершенствованию аспектов существующей кадровой политики (совокупности правил, целей и норм работы с персоналом) в отношении специалистов по продажам. В течение календарного квартала было проведено:

- ◆ установление обязательного наставничества в первые рабочие дни нового специалиста;
- ◆ внедрение элементов концепции непрерывного профессионального развития;
- ◆ видоизменение программного обеспечения для оформления заявок на получение кредита;
- ◆ несколько совещаний с параллельным информированием о возможном введении категорий в должность кредитного специалиста;
- ◆ пробное объединение технологий потребительского кредитования.

Использование практики обязательного внестажировочного наставничества для вновь принятых специалистов поможет их лучшей адаптации и передаче полезной информации. Этот инструмент приведет к накоплению опыта

успешной работы, усиливая ментальную стойкость сотрудников.

Концепция непрерывного профессионального развития реализуема с помощью внедрения своеобразных “дневников” в электронную среду специалистов. В этих журналах отражаются актуальные и выполненные задачи, пройденные и намеченные тренинги. В ситуации, когда работник будет понимать полезность обучающей программы, он с большим энтузиазмом отнесется к укреплению своих знаний и навыков.

Модификация программы по заполнению кредитной заявки, выраженная выведением диалогового окна по подтверждению идентификационных данных клиента, призвана снизить вероятность опечаток и сократить число ошибочно оформленных договоров.

Практика проведения регулярных совещаний поможет наладить коммуникационные контакты внутри отдела и групп, сформировав чувство сопричастности у всех подчиненных, а осуществление категориального разделения специалистов по продажам выстроит схему карьерного развития наиболее успешных работников уровня. В частности, предлагалось внедрить 3 категории, различные по надбавкам к окладу и способствующие поступательному переходу к должности старшего специалиста и менеджера по партнерским программам.

Пробным объединением технологий кредитования предполагалось создать дополни-

тельные возможности для горизонтальной ротации и выравнивания показателей доходов исследуемой группы персонала.

Вторичное анкетирование, осуществленное спустя 2,5 месяца с момента внедрения преобразований и охватившее тех же сотрудников, выявило снижение общего числа неудовлетворенных отсутствием перспектив роста и климатом общения (рис. 5).

У респондентов бывшего “безлюдного” направления выросла средняя величина премий, и более половины специалистов захотели расти в рамках своего подразделения Альфа-Банка (рис. 6).

Положительное отношение к изменениям отразилось и на результативности. Так, средний показатель выполнения планов продаж на самых неэффективных точках вырос на 8,5%, а доля ошибочно оформленных договоров сократилась на 37%. Увеличение средней наличной производительности труда на одного сотрудника составило 79% от значения возможной реализации кадрового потенциала, ориентир которого был задан максимальным сокращением ошибок и полным выполнением намеченных планов (табл. 3).

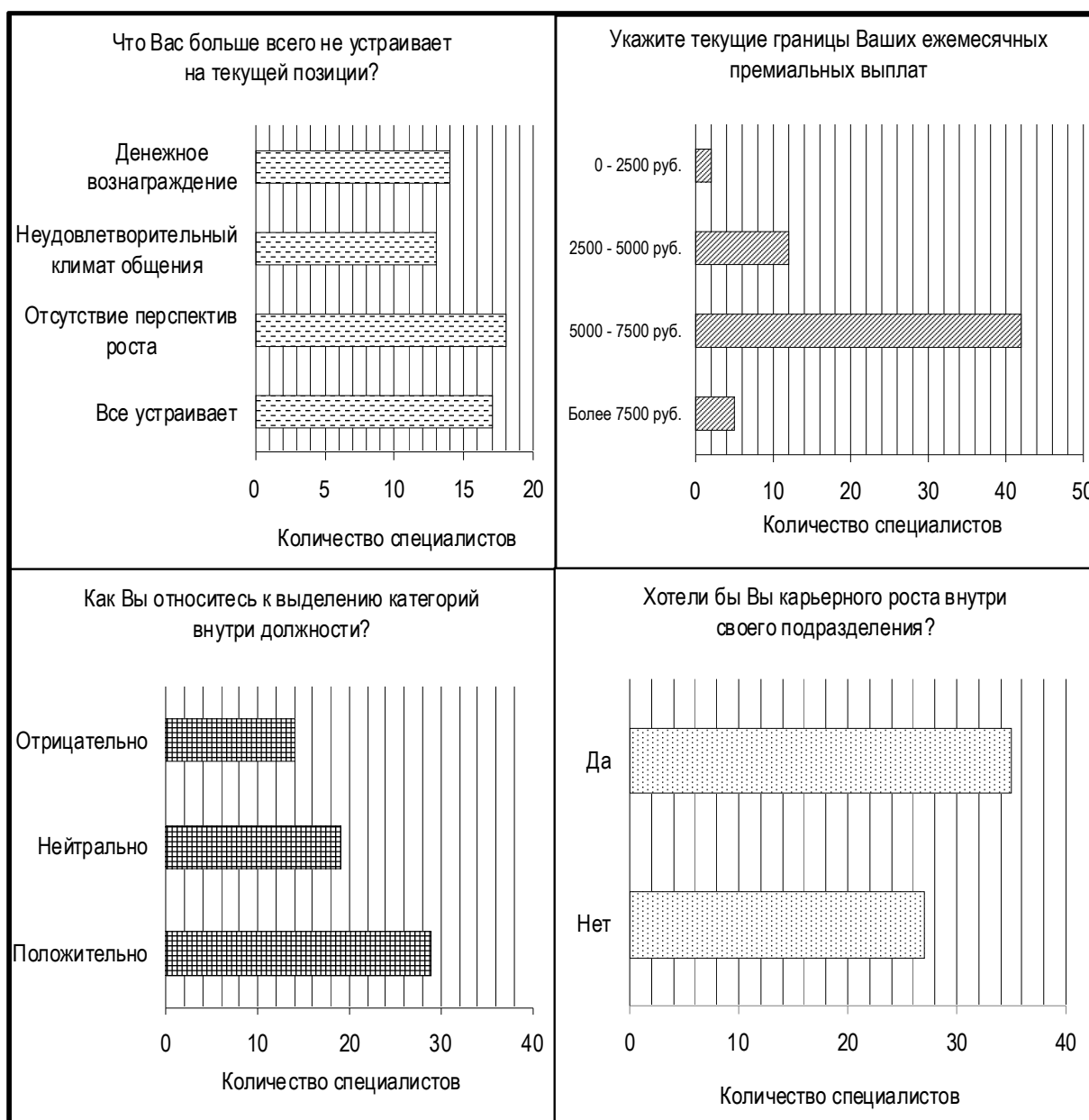


Рис. 5. Результаты вторичного анкетирования специалистов бывшей “людной” технологии кредитования

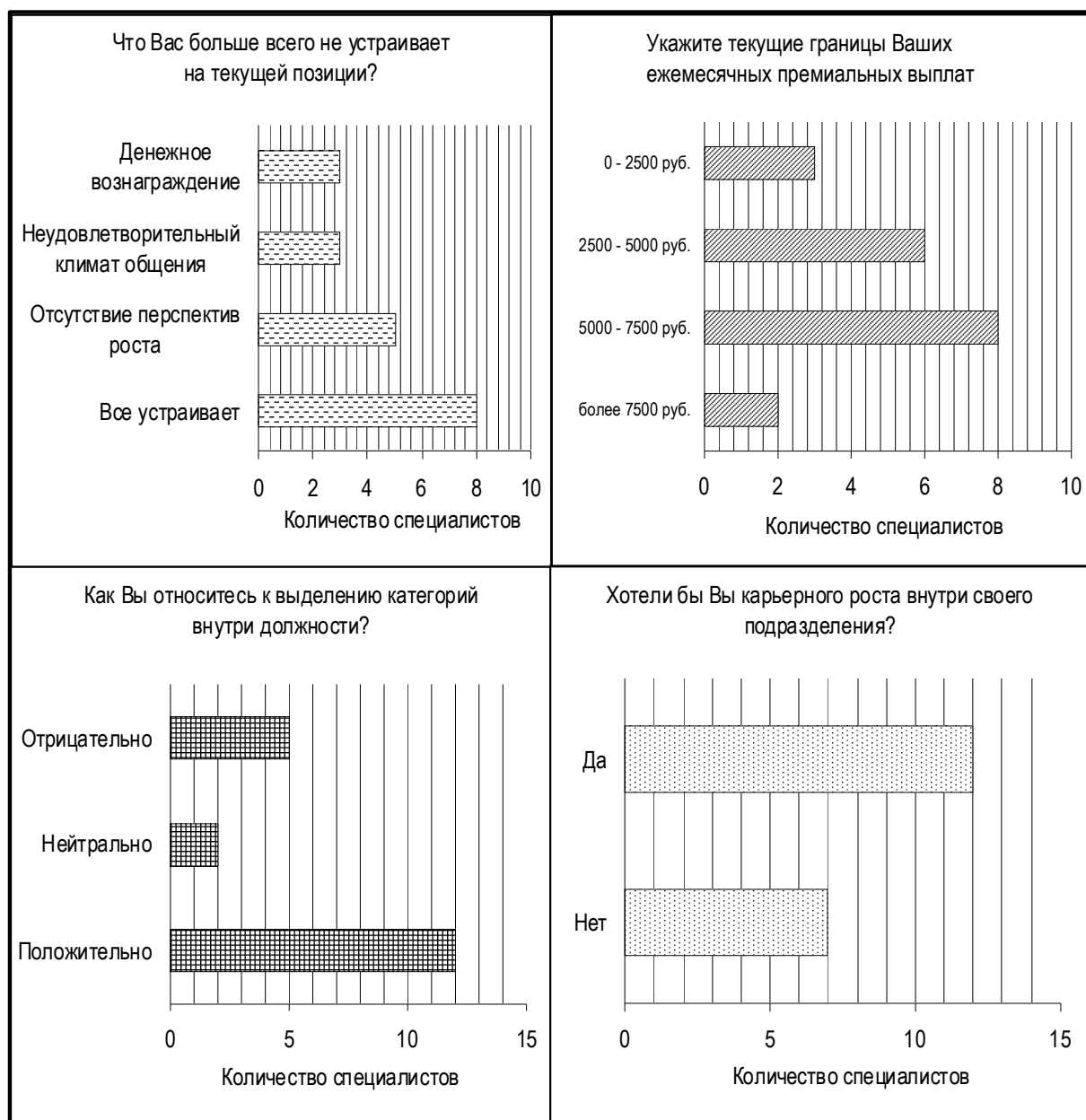


Рис. 6. Результаты вторичного анкетирования специалистов бывшей "безлюдной" технологии кредитования

Таблица 3

Средние показатели результативности кредитных специалистов на самых неэффективных точках продаж после проведения преобразований (за квартал)

Точки продаж	Средний процент выполнения плана продаж за квартал	Общее число выданных за квартал кредитов	Доля ошибочных договоров в общем числе, %	Количество закрепленных специалистов (с учетом смен)	Средняя наличная выработка одного специалиста, число договоров в месяц	Степень реализации средней потенциальной выработки одного специалиста, %	
Бывшая "людная" технология	1	82,3	54	3,5	3	6	85,7
	2	86,2	102	4,6	5	7	77,8
	3	77	61	9,5	4	5	80
	4	71,5	57	5	4	4	66,7
	5	71,35	62	15	3	6	75
Бывшая "безлюдная" технология	6	91,2	61	6,5	3	6	85,7
	7	93,55	69	3	3	7	87,5
	8	86,7	37	6,5	3	4	66,7
	9	79,6	45	5,33	3	5	71,42
	10	72,1	28	4	2	5	83,33

Выводы и перспективы дальнейших разработок

Подводя итог, следует отметить, что каждая организация обязана отслеживать динамику эффективности трудовой деятельности своего персонала. Поиск и устранение деструктивных факторов развития кадрового потенциала, а также разработка мер по его усилению помогут хозяйствующему субъекту своевременно преобразовывать кадровую политику и систему управления человеческими ресурсами. Локальная реализация синтеза практики и теории управления возможна путем использования широкого спектра концепций мотивации и организационного поведения. Общим результатом должно стать укрепление уровня конкурентоспособности компании и качества выполняемых работ, а также достижение синергетического эффекта на всех этапах производственного и обслуживающего циклов.

¹ *Хадасевич Н.* Развитие потенциала персонала организации // *Кадровик*. 2010. № 1. С. 6-11.

² *Бруй Ю.В.* Адаптация и обучение сотрудников // *Управление персоналом*. 2012. № 6. С. 27.

³ *Доронина И.И.* Управление организацией и персоналом: учеб. пособие для студентов : пер. с англ. Жуковский : МИМ ЛИНК, 2012.

⁴ *Жабин А.П., Митрофанов А.Г.* Адаптация персонала как элемент стратегии развития человеческих ресурсов в организации (на примере Поволжского банка Сбербанка России) // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. Самара, 2013. № 5 (103). С. 39.

⁵ *Агафонова В.В., Свиридова Г.Б.* Совершенствование управления человеческими ресурсами на предприятии // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. Самара, 2012. № 5 (91). С. 14.

⁶ *Шаш Н.Н., Бородин А.И., Сорочайкин А.Н.* Производительность труда персонала промышленных предприятий: исследование структуры и факторов влияния // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. Самара, 2013. № 12 (110). С. 129.

⁷ Информационный раздел ресурса // Официальный сайт банковской группы "Альфа-Банк", 2014. URL: <http://www.alfabank.ru/about>.

Поступила в редакцию 23.07.2014 г.