УДК 336.14:353(57)

Е. Е. Шоноева*

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ)

Рассматриваются особенности управления персоналом в региональных банках, наиболее подверженных кризису банковской системы и экономики России в целом. Выделяются методы, используемые службами управления банков в зависимости от категории персонала банка.

Ключевые слова: управление персоналом в условиях кризиса, ситуационный подход, региональные банки.

Сегодня банковский сектор, как и вся экономика России, находится в кризисе, из которого сильные игроки выйдут еще сильнее, а слабые – будут ликвидированы или поглощены. Понятно, что сильными игроками в данном случае являются государственные банки (или банки с государственным участием), крупные федеральные, банки с иностранным капиталом. Слабым звеном банковского сектора в результате жестких действий Центрального банка, а также недоступности капитала и по ряду других причин стали региональные банки.

Отечественными авторами рассматриваются разные признаки, относящие банки к группе региональных. С точки зрения одних, региональный банк создан и работает в субъекте Российской Федерации, не распространяя своего влияния на Москву и Московский регион. Однако так региональным можно назвать и банк с иностранным капиталом, не функционирующий в Центральном федеральном округе. Другие авторы выделяют региональные банки в отдельную группу, исходя из количественных показателей их деятельности: величины активов, уровня капитализации, размера собственных средств и т.д., что также не может считаться адекватным подходом к распределению.

Существуют и другие критерии, но все они неоднозначны и спорны. Так, в российском законодательстве не закреплено понятие региональный банк. Мы можем оперировать только отдельными характеристиками для отнесения того или иного банка к группе региональных. Такими характеристиками могут быть: фактическое нахождение головного офиса банка в регионе, территориальная принадлежность капитала банка региону, формирование пассивов за счет средств населения и корпоративных клиентов региона, функционирование банка на территории региона, финансовая независимость банка от кредитных организаций другого региона.

Для региональных банков сегодня управление персоналом играет решающую роль в достижении поставленных ими целей и задач. В условиях кризиса именно персонал организации является ключом к решению многих проблем. Повышение эффективности функционирования любой организации, в

* Шоноева Елена Евгеньевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: alena.shonoeva@gmail.com.

том числе банка, в решающей степени определяется качеством персонала: квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к труду. Однако практика показывает, что часто, когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов уходят на задний план. [2, с. 140]

Между тем существует ряд первостепенных проблем управления персоналом, распространяющихся прямо или косвенно на стабильность деятельности банка в кризис, такие как низкая производительность труда, высокая текучесть кадров, дефицит квалифицированного персонала (а также их уход из регионального банка в банки-конкуренты), отсутствие четкого распределения функций между работниками, отсутствие мотивации персонала и инициативы работников, напряженная атмосфера в коллективе, связанная с сокращением, конфликтами и пр.

Для преодоления кризиса можно найти необходимые ресурсы. Для этого руководителю нужно хорошо понимать проблемы и знать способы их решения. При этом и персонал должен быть вовлечен в этот процесс. В теории менеджмента давно известен ситуационный подход, согласно которому руководитель должен подстраиваться под сложившуюся ситуацию, управлять персоналом так, как требуют того сложившиеся обстоятельства. Исследования Фидлера, модель «путь-цель» Митчела и Хауса, теория жизненного цикла Пола Херси и Кена Бланшара – прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Эти подходы предостерегают против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств. [3, с. 450]

Очевидно, что эффективный руководитель не может применять одну модель поведения в разных ситуациях. Рассмотренные модели, несмотря на критику других ученых, помогают осознать необходимость гибкого подхода к управлению. При должной подготовке хороший руководитель должен уметь изменить свое поведение, сообразно существующей ситуации, в том числе и в период кризиса.

Руководитель любой организации должен уметь находить подходящих членов команды, согласовать их личные интересы с целями организации, производить их подготовку для решения конкретных задач оздоровления предприятия, выявлять расхождения в профессиональной оценке проблем и способов их решения и находить пути их устранения, мобилизовав членов команды на активную работу [1].

Для выделения особенностей управления персоналом на практике были рассмотрены два универсальных региональных банка. При этом первая кредитная организация (головной офис находится в г. Иркутске) более направлена на корпоративный сегмент, в то время как другая (головной офис в г. Благовещенске) нацелена на предоставление услуг населению.

В банковской сфере наиболее четко просматривается разделение сотрудников на группы (рис. 1). В современной терминологии подразделения, напрямую контактирующие с клиентами, принято называть фронт-офисом (англ.

front-office). Их основной признак заключается в том, что сотрудники вступают в прямой контакт с клиентом, работают непосредственно над удовлетворением его потребностей, продают ему какой-то банковский продукт. Вторая группа – бэк-офис (англ. back-office), куда входят специалисты, напрямую не связанные контактом с потребителями (бухгалтерия, юридические отделы, службы финансового мониторинга и др.)[1].

Термин бэк-офис появился, когда застройка помещений разных фирм была такой, что на переднем плане был виден фронт-офис (для того чтобы клиенты могли легко и быстро найти нужный вход и сотрудника, с которым они вели дело). При этом на заднем дворе были административные помещения, основное производство, склады и т.д. И по сей день руководство компаний стремится сделать так, чтобы фронт-офис производил наилучшее впечатление. Для этого туда вкладывают средства на ремонт и дизайн помещения, дорогой интерьер, а также формы одежды сотрудников фронт-офиса.

Рис. 1. Схема взаимодействия фронт и бэк-персонала банка с клиентом

В кризис выявилась следующая тенденция: в банке, обслуживающем юридические лица, наиболее остро встала проблема потери персонала бэк-офиса. Квалифицированные зрелые специалисты уходят из-за страха вследствие предположения о возможном отзыве лицензии у банка. В то время как в банке, направленном на розничное кредитование населения, наблюдается большая текучесть сотрудников фронт-офиса – молодых неопытных специалистов, как правило, выпускников вузов или ссузов, которых не устраивают условия труда или уровень заработной платы.

В первом случае банку невыгодно терять специалиста, поскольку найти нового сотрудника с тем же уровнем квалификации очень тяжело. Расходы на поиск специалиста сопряжены с дополнительными затратами на обучение замещающего сотрудника. Во втором же банке замену специалисту фронт-офиса найти достаточно легко, однако требуются вложения в обучение вновь принятого сотрудника. Таким образом, для банков массовое увольнение персонала

[1] Примечание: в банковской сфере также выделяют мидл-офис (англ. middle-office), координирующий действия фронт и бэк-персонала. Однако в российских региональных банках данную функцию выполняют отдельные подразделения фронт или бэк-офиса, отдельная группа персонала не выделяется.

фронт-офиса, фактически равнозначно потере одного сотрудника-профессионала бэк-офиса, и руководство каждого банка стремится сократить эти издержки, используя различные способы.

В рассмотренных банках службы управления персоналом используют разные методы борьбы с текучестью кадров. В первом банке применяется метод интервью с увольняющимся персоналом. Это так называемое «выходное интервью», которое проводится с целью изучения мотива увольнения работника и его мнения о банке. Анализ данных интервью позволяет службе персонала разработать и принять соответствующие меры. Во втором, розничном, банке используется анкетный опрос – что вполне логично ввиду массовости и регулярности увольнения.

Исследования показывают, что, несмотря на изменения потребности работников в период кризиса, на первый план все же выходит значимость морального стимулирования, поддержания командного духа, обеспечение безопасности персонала.

Проблема повышения эффективности управления персоналом в кризис связана с необходимостью воздействия на мотивационные процессы личности работников. В связи с изменением потребностей персонала в период кризиса, напряженной психоэмоциональной обстановкой становится целесообразным в разработке рекомендаций делать основной акцент на моральном стимулировании. Мероприятия должны быть предназначены для улучшения морального климата, предотвращения эмоционального выгорания сотрудников, а также создания чувства безопасности в нелегкий для банка и его персонала период.

Список использованной литературы

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие / под ред. В. Я. Захарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 319 с.

2. Баринов В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.

3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1999. – 800 с.