



УДК 336:331.108.2

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖЕР В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

А.А. Воронов

Саратовский государственный университет
E-mail: DylnovGV@info.sgu.ru

В статье анализируются качества и функции, которые должны быть присущи менеджеру по персоналу в коммерческом банке.

Ключевые слова: коммерческий банк, менеджер по кадрам, свойства, функции, требования к менеджеру.

Huff Manager at a Commercial Bank

A.A. Voronov

The article deals with the analysis of qualifications and functions which are needed by a staff manager at a commercial bank.

Key words: commercial bank, staff manager, qualifications, functions, demands to a manager.

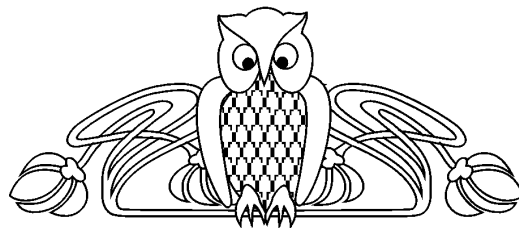
Эффективное функционирование любого современного предприятия и учреждения, в том числе и коммерческого банка, невозможно без участия менеджера по персоналу. Данная профессия вызвана к жизни объективными условиями, новыми факторами и обстоятельствами развития современного российского общества.

Обострившаяся на рынке труда конкуренция привела руководителей банков к осознанию важности и ценности человеческого капитала. Управление персоналом стало частью организационной стратегии в работе с клиентами и в значительной мере определяет успех работы банка в целом.

Следует отметить, что вузами страны и нашего региона, в частности, готовится достаточное число специалистов по управлению персоналом, хотя менеджеров, которых можно назвать настоящими профессионалами в этой области, не так уж и много.

Весьма распространенным заблуждением среди людей, желающих начать свою карьеру в качестве менеджера по персоналу, является представление о том, что для этого достаточно «уметь общаться с людьми» и «находить с ними общий язык». Как показывает практика, почти каждый второй соискатель считает себя специалистом по управлению персоналом.

Деятельность по управлению персоналом настолько многогранна, что предъявляет весьма широкие требования к человеку, избравшему ее своей профессией¹. Существует убеждение, что данный специалист обязательно должен иметь психологическое образование. Это не совсем так, поскольку все-таки ключевым словом в сочетании «управление персоналом» является слово «управление». Менеджер по персоналу должен строить работу прежде всего исходя из потреб-



ностей своего банка, а не конкретных сотрудников. Его основная задача – создание условий для использования человеческого потенциала таким образом, чтобы эффективность деятельности была максимальной.

Конечно, наличие психологических знаний для менеджера по персоналу необходимо, но знание одной психологии не позволит ему успешно выполнять стоящие перед ним задачи. Он должен, помимо прочего, быть хорошим управленцем, иметь экономические знания, представлять специфику деятельности различных компаний и динамику развития рынка труда. Также менеджер по персоналу должен ориентироваться в трудовом законодательстве, уметь вести кадровое делопроизводство.

На личностном уровне работа по управлению человеческими ресурсами предполагает наличие таких качеств, как коммуникабельность, самодисциплина, способность к самомотивации, целеустремленность, умение убеждать и т.д. Менеджер по персоналу должен уметь практически осуществлять планирование человеческих ресурсов, анализ рабочего процесса и технологических операций, используемых в практической деятельности банка; эффективно подбирать персонал и осуществлять экономически обоснованную политику в области труда, заработной платы и мотивации персонала; эффективно взаимодействовать с основными службами банка по решению проблем управления персоналом; анализировать и оценивать эффективность деятельности сотрудников банка; анализировать уровень компетенции сотрудников для занимаемых должностей; разрабатывать должностные инструкции, технологические карты в соответствии с реальными производственными процессами банка; управлять мотивационной сферой персонала, направляя его на достижение высокого качества производства работ, нацеленности на конечный результат через развитие новых технологий и процедур форм и методов; формировать и поддерживать у персонала банка потребности в непрерывных организационных изменениях и улучшениях отделов и служб; активизировать стремление к совершенствованию знаний и навыков специалистов управления персоналом в области технологических процессов управления персоналом; осуществлять постоянное повышение экономической компетенции сотрудников управления персоналом; обеспечивать



высокую правовую компетентность в области трудовых отношений специалистов по управлению персоналом².

Изложенное выше позволяет сформулировать функции и задачи менеджера по персоналу в банке.

1. Планирование потребности в персонале, при этом потребность планируется как по общей численности, так и по категориям (специальностям) на основе методики оценки затрат по трудоемкости и плановым показателям. Можно планировать и по другим показателям, например по прибыли до уплаты налогов.

2. Вербовка или набор персонала. Разрабатывается специальная программа, в которой выбирается наиболее эффективный способ вербовки и осуществляется анализ кандидатур.

3. Отбор.

4. Определение структуры заработной платы и льгот. Основная цель состоит в сохранении нужных кадров и привлечении дополнительных кадров.

5. Профессиональная ориентация и адаптация – разъяснение и развитие у работников понимания того, что ждет от них банк и какой труд в нем ценится.

6. Обучение – разработка программы повышения квалификации.

7. Планирование карьеры.

8. Оценка результативности труда – разработка методик оценки результативности труда и доведение ее до всех исполнителей.

9. Кадровые перемещения (перевод на другую работу, решение задач увольнения, понижения в должности и т.д.).

Исходя из этого попытаемся определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1. **«Кадровый стратег»** – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения, системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента.
2. **«Руководитель службы управления персоналом»** – организатор работы кадровых подразделений.
3. **«Кадровый технолог»** – разработчик и реализатор творческих подходов в специфиче-

ских для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и эффективно их использовать с учетом деловых перспектив банка.

4. **«Кадровый инноватор»** – руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента.

5. **«Исполнитель»** – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. **«Кадровый консультант»** – профессионал, использующий панорамное видение перспектив банка, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала³.

Можно предположить приблизительную структуру затрат времени менеджера по персоналу:

33% времени – на решение штатных проблем (ориентация, оценка результативности, набор);

28 – мотивация, социальная поддержка, компенсации;

11 – вопросы, связанные с повышением квалификации, обучением;

10 – трудовые, межличностные отношения;

18% – широкий спектр разных вопросов: взаимодействие с кадровыми структурами других банков (конкурентов), агентствами по трудоустройству, участие в переговорах и другие стратегические и тактические вопросы.

Примечания

¹ См.: Мескон М. и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.

² См.: Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2000.

³ См.: Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6.