

УДК 331.1

Слинков А.М.

**СТРАТИФИКАЦИЯ
РАБОТНИКОВ БАНКОВ**

Слинков Анатолий Михайлович, доцент, кандидат экономических наук, доцент
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»)
ул. Победы, д. 85, г. Белгород, 308015, Россия
E-mail: Slinkov@bsu.edu.ru

Аннотация

В данной статье рассмотрена специфика труда в банковской сфере. Определены основные направления влияния специфики труда на трудовую мотивацию работников банка. Предложен авторский подход к выделению групп персонала банков с учетом характера трудовой деятельности и положения работников в иерархической системе управления банком. Трудовая деятельность работников, составляющих указанные группы, имеет существенные различия, поэтому учет этих различий при осуществлении управленческих воздействий на персонал следует рассматривать как значимый фактор повышения эффективности деятельности.

Ключевые слова: банк; услуги; персонал; труд; стратификация.

UDC 331.1

*Slinkov A.M.***STRATIFICATION
OF BANK EMPLOYEES**

Slinkov Anatoly Mikhailovich, Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor
Belgorod State National Research University
85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia
E-mail: slinkov@bsu.edu.ru

АBSTRAKT

The article describes some aspects of the specificity of work in the banking sector. The author determines the main areas of influence of the specificity of work on labor motivation of bank employees. The author also offers an approach to the allocation of personnel groups of banks. The activities of workers that make up these groups has a significant difference. Therefore, those differences should be considered as a significant factor in increasing the work efficiency.

Keywords: bank; services; personnel; labor; stratification.

Исследование вопросов управления персоналом банков требует, прежде всего, уточнения особенностей общих и специфических условий трудовой деятельности (макро- и микроусловий труда). Характеристика макроусловий труда работников банков предполагает, в первую очередь, рассмотрение банковской сферы как сложной социально-экономической системы (банковской системы) и выявление ее места и роли в экономической системе страны. При этом под банковской системой принято понимать «включенную в экономическую систему страны единую и целостную совокупность кредитных организаций, каждая из которых выполняет свой круг операций, в результате чего весь объем потребностей общества в банковских продуктах удовлетворяется в полной мере и с максимально возможной степенью эффективности» [1]. Правовое определение банка приведено в статье 1 Закона о банках и банковской деятельности: «Банк – это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц» [2].

Банки органически вписаны в экономику страны. Изменения в экономике и в социуме приводят к соответствующим изменениям в банковской сфере и наоборот. Специфика банков как хозяйствующих субъектов определена, прежде всего, их местом и значением в экономической системе страны, региона, муниципального образования. При этом следует учитывать не только их экономическую, но и социальную роль в жизни общества.

Сущность экономической роли банка обусловлена тем, что, осуществляя свою деятельность, банк обеспечивает функционирование системы денежных отношений между хозяйствующими субъектами, населением и государством. Хозяйственная жизнь общества немислима без банковских услуг. Она останавливается, как только с оказанием этих услуг происходит какой-либо сбой. Как отмечает В. М. Усоскин: «устойчивое и динамичное хо-

зяйство не может существовать и развиваться без хорошо отлаженной системы денежных расчетов» [3]. В этом смысле можно говорить о связующей роли банков в экономической системе страны, обуславливающей специфику банка. Банк исполняет роль финансового посредника между государством, хозяйствующими субъектами и населением.

Вместе с тем, как и любой другой хозяйствующий субъект, имеющий в качестве главной цели получение прибыли, банк является коммерческой организацией. «Банк – не благотворительная организация, и отношение к нему должно базироваться на предпринимательских началах» [4]. Успешность функционирования банка как коммерческой организации в значительной степени определяется его способностью создавать современные банковские продукты и оказывать качественные услуги, отвечающие потребностям рынка. В итоге, банки вынуждены согласовывать свою коммерческую политику с интересами отдельных клиентов, хозяйствующих субъектов и общества в целом, чем способствуют развитию экономики и повышению уровня жизни населения. Социальная роль банков проявляется в том, что благодаря осуществляемым ими инвестиционным программам создаются новые рабочие места, особые кредитные продукты повышают социальную защищенность граждан, позволяя получить доступ к ресурсам, и, соответственно, улучшить условия жизни.

Таким образом, играя роль финансового посредника, банк, вместе с тем, является и производителем, он производит свой, особый и очень важный продукт. В. А. Щегорцов отмечает уникальность данного продукта: «продуктом банковского предприятия является не просто товар, а товар особого рода – деньги, платежные средства и услуги преимущественно денежного характера» [5]. Особую важность банковского продукта подчеркивает А. М. Тавасиев: «Услуги, которые оказывают (производят) банки и принимают (потребляют) их клиенты, можно отнести к числу фундаментальных экономических ценностей современного общества» [1]. Рассмотрение банка как посредника, с одной стороны, и производителя, – с другой, позволяет глубже понять специфику банковской деятельности.

Банковская деятельность – это деятельность, направленная на удовлетворение специфических потребностей общества в финансовых продуктах посредством проведения банковских операций и предоставления банковских услуг.

Под банковской услугой принято понимать «одну или несколько операций банка, удовлетворяющих конкретную потребность клиента. Услуги коммерческих банков обозначают проведение банковских операций по поручению клиента в пользу последнего за определенную плату» [5]. Аналогичную точку зрения разделяет и А. М. Тавасиев: «банковская услуга – результат банковской операции, то есть итог или полезный эффект банковской операции (целенаправленной трудовой деятельности сотрудников банка), состоящий в удовлетворении заявленной клиентом потребности» [1].

Особая роль банков в экономической системе страны и значимость банковских услуг делают сферу банковского бизнеса весьма привлекательной в глазах трудоспособного населения. Не случайно, поэтому, результаты многочисленных опросов, проводимых как в нашей стране, так и в других странах, показывают в числе наиболее престижных видов трудовой деятельности работу в банке [6]. Однако, как свидетельствуют многочисленные примеры, высокая мотивация выбора банка в качестве сферы приложения труда далеко не всегда обеспечивает соответствующий уровень трудовой мотивации, что, безусловно, связано со спецификой труда в банковской сфере. Особенности банковской деятельности и вызываемая ими специфика труда в банковской сфере отражены на рис 1.

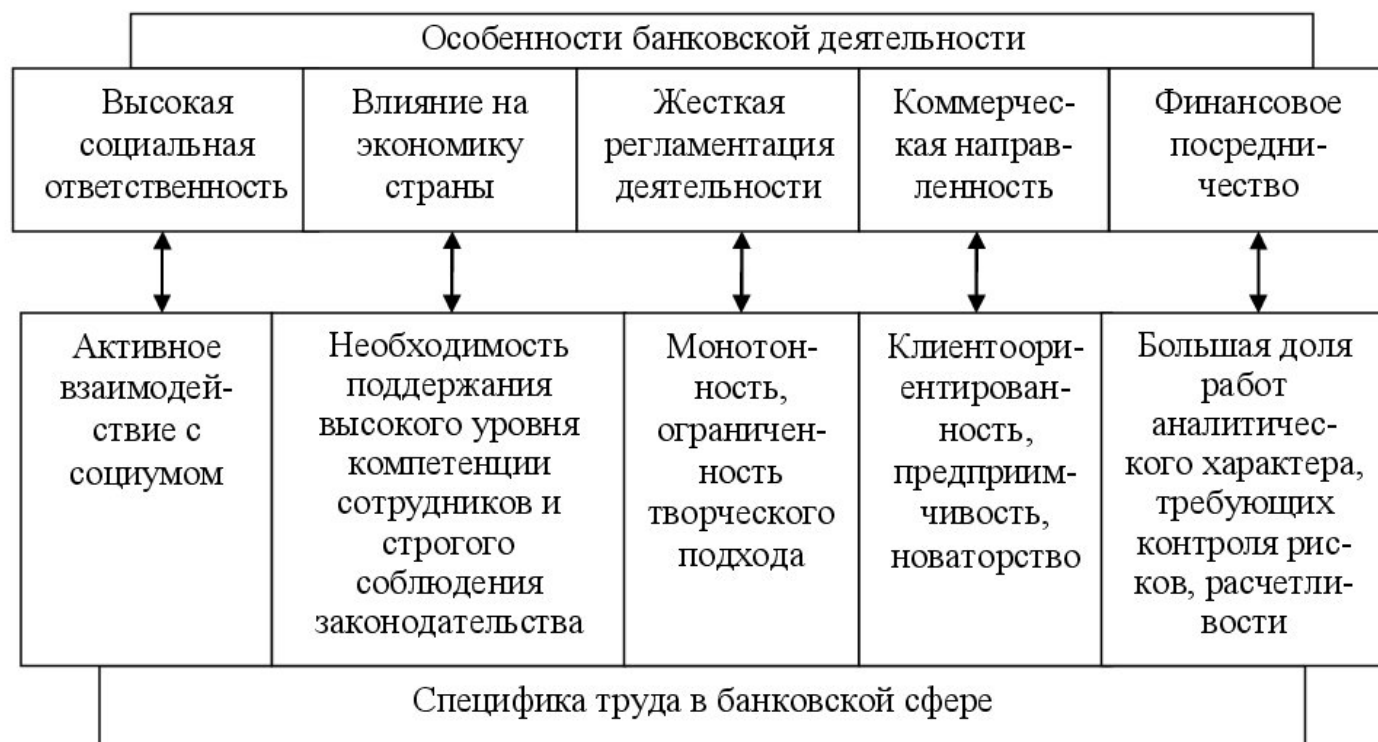


Рис. 1. Специфика труда в банковской сфере

Fig. 1. Specificity of work in the banking sector

Приведенные на рис. 1 особенности банковской деятельности и вызываемая ими специфика труда в банковской сфере, ока-

зывающие влияние на трудовую мотивацию персонала банков нуждаются в некоторых комментариях, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Влияние специфики труда на трудовую мотивацию работников банка
The influence of specificity of work on labor motivation of bank employees

Особенности банковской деятельности	Специфика труда в банковской сфере	Характер влияния на трудовую мотивацию
<p>Высокая социальная ответственность. В рамках нашего исследования, под ней понимается роль банков в формировании уровня жизни общества. И в этом смысле важно подчеркнуть, что разрабатываемые банком и предлагаемые на рынке банковских услуг продукты должны учитывать не только индивидуальные потребности клиентов, но и ключевые тенденции и направления развития общества в целом, что находит отражение в концепции социально-этического маркетинга.</p>	<p>Активное взаимодействие с социумом. Высокая социальная ответственность определяет необходимость активного взаимодействия с социальным окружением, что предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявление реальных потребностей общества и удовлетворение их с максимально возможной эффективностью; – учет индивидуальных потребностей клиентов банка; – согласование интересов банков по извлечению прибыли и клиентов, заинтересованных в качественных, своевременных и добросовестных услугах; – особое внимание к деталям каждой сделки, что отвергает «поточность» услуг. 	<p>На развитие трудовой мотивации большое влияние оказывает осознание персоналом общественной значимости труда и наличие таких личностных качеств, как коммуникабельность, ответственность и др.</p>
<p>Влияние на экономику страны. Данное влияние проявляется в том, что особенности денежного обращения и кредита обуславливают экономическое положение в стране. Так, усиление кредитной активности со стороны банков приводит к росту платежеспособного спроса среди населения и позволяет хозяйствующим субъектам наиболее эффективно привлекать необходимые инвестиции.</p>	<p>Необходимость поддержания высокого уровня компетенции сотрудников и строгого соблюдения законодательства. Влияние деятельности коммерческих банков на экономику страны в целом приводит к необходимости соблюдения коммерческими банками в рамках своей деятельности требований законодательства, что обуславливает необходимость финансовой, экономической и правовой грамотности персонала банков в сочетании с законопослушностью.</p>	<p>Значительным фактором повышения трудовой мотивации выступает компетенция персонала, что предполагает разработку специальных систем стимулирования развития и реализации компетенций работников.</p>

<p>Жесткая регламентация деятельности. Диктуется необходимостью защиты интересов вкладчиков и кредиторов и обеспечения развития банковской системы РФ. В качестве основного регулирующего и координирующего органа выступает Банк России. В частности, Банк России осуществляет контроль соблюдения банковского законодательства, лицензирование коммерческих банков.</p>	<p>Монотонность, ограниченность творческого подхода. Жесткая регламентация деятельности обязательное лицензирование банковской деятельности, строгое соблюдение условий проведения отдельных банковских операций, составления и предоставления отчетности, что обуславливает монотонность труда, его рутинный характер и ограниченные возможности для проявления персоналом творчества.</p>	<p>Ограниченные возможности влияния на трудовую мотивацию с использованием систем стимулирования трудом. На развитие трудовой мотивации оказывают значительное влияние такие личностные качества персонала, как работоспособность, организованность, дисциплинированность, ответственность, исполнительность и т.п.</p>
<p>Коммерческая направленность. За проведение операций и оказание услуг банк должен получать вознаграждение, размер которого должен быть достаточным для развития кредитной организации и целесообразности проведения дальнейшей деятельности. В то же время банковское вознаграждение является затратами клиентов, тем самым возникает острая необходимость достижения баланса, устраивающего обе стороны.</p>	<p>Клиентоориентированность, предприимчивость, новаторство. Коммерческая направленность, в противоположность подконтрольности, привносит в банковский труд элементы предпринимательства и маркетинга. Так, в банковском бизнесе проявляется торговый профиль, предприимчивость и инновационность, столь необходимые каждой коммерческой организации в условиях жесткой конкуренции.</p>	<p>Важными факторами развития трудовой мотивации персонала является разработка систем материального стимулирования, учитывающих личный вклад каждого работника в конечные результаты деятельности банка и наличие таких личностных качеств, как работоспособность, креативность, инициативность и т.п.</p>
<p>Финансовое посредничество. Банки выступают посредниками между экономическими субъектами и помогают им сориентироваться в большом количестве сложных финансовых услуг. Кроме того, благодаря банкам происходит перераспределение финансовых ресурсов из области их временной избыточности в область временной недостаточности, а также осуществляются расчеты и платежи между субъектами хозяйственных отношений. Надежность и эффективность платежной системы коммерческих банков выступают в роли важных факторов, обеспечивающих финансовую стабильность страны в целом.</p>	<p>Большая доля работ аналитического характера, требующих контроля рисков, расчетливости. Проявление банком посреднической сути, использование в своей коммерческой деятельности привлеченных средств, ставит высокие требования к контролю их сохранности и безопасности, аналитике, расчетливости и постоянному учету возникающих рисков.</p>	<p>Значительным фактором развития трудовой мотивации выступает компетенция персонала в сочетании с такими личностными качествами, как настойчивость, стремление к постоянному саморазвитию и т.п.</p>

Таким образом, исследование особенностей банковской деятельности позволяет установить, что труд в банковской сфере обладает значительной спецификой и имеет сложный, противоречивый характер. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- во-первых, как отмечалось выше, труд работника банка имеет преимущественно аналитический характер, что предполагает наличие расчетливости, вдумчивости и даже некоторой уединенности. С другой стороны, успешность работы сотрудника банка в значительной степени определяется его способностью устанавливать и поддерживать положительные контакты с клиентами банка. То есть помимо аналитических способностей работник банка должен обладать коммуникативностью, что, как показывает жизненный опыт, не всегда успешно сочетается в одном лице;

- во-вторых, монотонность и даже, в некоторой степени, рутинность труда работника банка создают ограничения для проявления творчества. С другой стороны, весьма жесткая конкуренция на рынке банковских услуг объективно диктует необходимость новаторских подходов к созданию банковских продуктов, обеспечивающих конкурентные преимущества и устойчивое положение на рынке. Из этого следует, что успешное выполнение работником банка своих функций требует сочетания таких качеств, как дисциплинированность, исполнительность, с одной стороны, и инициативность и креативность, – с другой;

- в-третьих, жесткая регламентация труда в банковской сфере, необходимость четкого документального оформления всех банковских операций и сделок создает основу для развития бюрократии, что часто служит препятствием для создания неформальных межличностных отношений в коллективе и, безусловно, служит негативным фоном для развития трудовой мотивации;

- наконец, специфика труда в банке проявляется и в его преимущественно индивидуальном характере, что ограничивает возможности коллективной организации труда, а, следовательно, и коллективной мотивации.

Проведенный анализ показывает, что специфика современного банковского бизнеса накладывает существенный отпечаток на трудовую деятельность работников банков. Вместе с тем, персонал современного банка отличается большим разнообразием. Поэтому отмечен-

ные нами особенности труда в банковской сфере имеют неодинаковое значение для различных категорий работников банка, что вызывает необходимость стратификация персонала банка для более полного учета специфики труда конкретных работников при осуществлении управленческих действий.

Выделение групп персонала банков с учетом характера их трудовой деятельности предлагается осуществлять в зависимости от отношения труда работников к собственно банковским операциям или к обслуживанию банка как коммерческой организации. При этом, по нашему мнению, целесообразно выделение следующих категорий работников банка:

- банковский персонал (персонал банковского профиля);
- обслуживающий (небанковский) персонал (персонал небанковского профиля).

К банковскому персоналу мы относим руководителей и специалистов, имеющих непосредственное отношение к основной деятельности банка – выполнению банковских операций и сделок, т.е. оказанию банковских услуг клиентам.

В состав обслуживающего персонала, по нашему мнению, следует включать работников функциональных отделов и управлений: юридического, отдела кадров, управления бухгалтерского учета и отчетности, управления информации и автоматизации, управления инкассации, управления безопасности и защиты, работников организационного отдела, а также младший обслуживающий персонал. Работники данной категории выполняют функции по обслуживанию банка как любой другой коммерческой организации, и в их деятельности в меньшей степени проявляется специфика банковского труда.

При этом внутри каждой категории подразумевается деление на иерархические уровни в зависимости от роли каждой конкретной должности в трудовом процессе. Анализ работников с учетом их положения в иерархической системе управления банком позволяет выделить три уровня: низовой, средний и высший. Отнесение персонала к одному из обозначенных уровней производилось нами исходя из следующих соображений:

- к персоналу низового уровня, по нашему мнению, относятся работники различных отделов, секторов и подразделений (кассиры, кредитные инспекторы, инкассаторы, охран-

ники и т.д.), выполняющие специализированные функции и не имеющие отношения к сфере управления;

– к персоналу среднего уровня необходимо относить руководителей отдельных функциональных служб, подразделений и секторов, отвечающих за свой участок работы. Главной целью их деятельности является обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования своего подразделения, тогда как общие цели банка находятся у них на втором плане. Руководители данного уровня осуществляют текущее непосредственное руководство банковским и обслуживающим персоналом низового уровня;

– руководителей, которые обладают наибольшей степенью самостоятельности при принятии решений и сфера полномочий которых распространяется на все стороны банковской деятельности, по нашему мнению, следует относить к высшему уровню. Руководители этого уровня сосредотачивают внимание не на выполнении отдельных банковских задач

и функций, а стремятся обеспечить конечные результаты деятельности банка. Главное в их работе – координация деятельности отдельных служб, определение конкретных программ, консультации, оценка работы подразделений и т.д. Высшее руководство банка разрабатывает политику развития банка и осуществляет стратегическое управление. Эта группа персонала самая немногочисленная и, по нашему мнению, состоит из руководителя банка и его первых заместителей (так называемых топ-менеджеров).

Данное деление персонала необходимо для выявления специфических характеристик рабочих мест внутри каждой подгруппы с тем, чтобы более детально определить требования к персоналу, а также возможности и способы развития трудовой мотивации внутри каждой группы.

Таким образом, использование предлагаемого подхода позволяет выделить шесть основных групп персонала коммерческого банка (табл. 2).

Таблица 2

*Категории и уровни персонала банка
The categories and levels of bank staff*

Категории персонала банка	Уровень персонала банка		
	низовой	средний	высший
	А	В	С
1 Банковский персонал (имеет непосредственное отношение к основной деятельности банка – выполнение банковских операций, сделок и оказание банковских услуг клиентам)	1А Работники различных управлений и секторов, специализирующиеся на осуществлении банковских операций и услуг	1В Начальники управлений и секторов: – планово-экономического; – вкладов и расчетов населения; – кредитования; – ценных бумаг; – расчетно-кассового обслуживания; – валютных и неторговых операций; – банковских карт; – сопровождения банковских операций; – кассовых операций; – операционного управления и т.д. Заведующие дополнительными офисами	1С Управляющий банком, отделением; заместители управляющего банком.

2	2А	2В	2С
Обслуживающий персонал (обеспечивает жизнедеятельность банка как коммерческой организации)	Работники различных управлений и секторов, выполняющие обслуживающие функции, а также водители, охранники, делопроизводители, архивариусы, курьеры, МОП	Начальники управлений и секторов: – юридического управления; – административно-хозяйственного управления; – организационного (общего) отдела; – управления по работе с персоналом; – управления информатики и автоматизации; – сектора бухгалтерского учета; – управления инкассации и т.д. Заместитель главного бухгалтера	Главный бухгалтер; Начальник управления безопасности и защиты и др.

Проблемы, возникающие внутри каждой из выделенных групп персонала банков, весьма своеобразны. Так, при рассмотрении банковского персонала низшего уровня следует отметить его высокую нестабильность, связанную с перемещением персонала как внутри одной организации, так и за ее пределы. Поэтому разработка действенной системы трудовой мотивации должна быть направлена на поддержание стабильности персонала и большую его вовлеченность в трудовой процесс.

Работники, составляющие средний уровень банковского персонала – это его будущее, его кузница кадров и от того, насколько они привержены банку в настоящем, зависит

его успех в будущем. Говоря же, к примеру, о топ-менеджменте, следует иметь в виду, что каждая личность такого уровня накладывает отпечаток на деятельность всей организации и риск потерять такие кадры связан с существенными проблемами в осуществлении эффективной банковской деятельности.

Ранее мы отмечали, что выявленные нами особенности труда в банковской сфере имеют неодинаковое значение для различных категорий работников банка. В таблице 3 представлена попытка определения степени выраженности специфики труда по категориям и уровням банковского персонала.

Таблица 3

*Влияние специфики труда по категориям персонала
The influence of specificity of work by staff category*

Специфика труда в банковской сфере	Степень выраженности специфики труда персонала банка по категориям и уровням					
	1А	1В	1С	2А	2В	2С
Активность взаимодействия с социумом	Высокая	Умеренная	Умеренная	Высокая	Высокая	Умеренная
Необходимость хорошего знания и строгого соблюдения законодательства	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Высокая	Высокая
Монотонность, ограниченность творческого подхода	Высокая	Низкая	Низкая	Умеренная	Низкая	Низкая
Клиентоориентированность, предприимчивость, новаторство.	Высокая	Высокая	Высокая	Умеренная	Высокая	Высокая
Большая доля работ аналитического характера, требующих контроля рисков, расчетливости.	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Высокая	Высокая

Таким образом, в ходе проведенного исследования:

- во-первых, выявлены особенности банковской деятельности и вызываемая ими специфика труда работников банковской сферы;
- во-вторых, определен характер влияния специфики трудовой деятельности на трудовую мотивацию работников банка;
- в-третьих, обоснована необходимость и предложен авторский подход к выделению

групп персонала банков с учетом характера трудовой деятельности и положения работников в иерархической системе управления банком. Трудовая деятельность работников, составляющих указанные группы, имеет существенные различия, поэтому учет этих различий при осуществлении управленческих воздействий на персонал следует рассматривать как значимый фактор повышения эффективности деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Банковское дело: базовые операции для клиентов: Учеб. пособие / Под ред. А. М. Тавасиева. М.: Финансы и статистика, 2005. 304 с.
2. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон РФ от 2 декабря 1990 года № 395-1.
3. Усоскин, В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ «Вазар-Ферро», 1994. 320 с.
4. Банковское дело/ А. В. Тютюнник, А. В. Турбанов. М.: Финансы и статистика, 2005. 608с.
5. Деньги, кредит, банки: Учебник для вузов/ В. А. Щегорцов, В. А. Таран; Под ред. В. А. Щегорцова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 383с.
6. Финансовая статистика: денежная и банковская: учебник / кол. авторов; под ред. С. Р. Моисеева. М.: КНОРУС, 2008. 160 с.

REFERENCES

1. Tavasiev A.M. *Banking: Basic Operations for Clients*. M.: Finance and statistic, 2005. 304 p.
2. Federal Law № 395-1 On Banks and Banking.
3. Usoskin V. M. *Modern Commercial Bank: Management and Operations*. M.: IPC Vazar-Ferro, 1994. 320 p.
4. Tutunnik A. V., Turbanov A.V. *Banking*. M.: Finance and statistic, 2005. 608 p.
5. Shegortsov V.A. *Money, Credit, Banks*. M.: Unity-Dana, 2005. 383 p.
6. Moiseev S.R. *Financial Statistics: Money and Banking* M.: Knorus, 2008. 160 p.

Рецензент:

Поварич И.П., зав. кафедрой менеджмента организации, доктор экономических наук, профессор, Кемеровский государственный университет («КемГУ»)