

**E.V. Limonova  
Scientific Approaches  
to the Development  
of Human Resources  
Management  
in the Banking Sector**

The various scientific approaches to the development of human resource management in the banking sector are considered. The application of the systematic approach in the sphere is grounded. The specifics, characteristics and properties of the system, as well as the need for its constant upgrading and improving are revealed.

*Key words and word-combinations:* personnel management, bank staff, systematic approach, modernization.

Рассматриваются различные научные подходы к развитию системы управления персоналом в банковской сфере. Обосновывается применение системного подхода в данной области. Раскрываются специфика, особенности и свойства изучаемой системы, а также необходимость ее постоянной модернизации и совершенствования.

*Ключевые слова и словосочетания:* управление персоналом, банковский персонал, системный подход, модернизация.

УДК 331.108:336.7  
ББК 60.823.3+65.262

**Е.В. Лимонова**

**НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ  
К РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

**В** современных условиях трудно переоценить значение человеческого капитала в развитии банковского сектора экономики. Эффективная организация работы с кадрами в коммерческом банке служит основой успеха банковского бизнеса. В связи с этим большое внимание в настоящее время уделяется развитию системы управления персоналом в банковской сфере. Однако управление кадрами в данной области претерпевало большие изменения в ходе эволюции науки управления персоналом. Анализ источников позволил определить несколько научных подходов к феномену управления персоналом, с формированием которых менялось и представление об управлении персоналом в банковской сфере. Исторически сложилось узкое и широкое толкования термина «управление персоналом» в рамках определенных подходов, так как одни исследователи брали за основу экономические признаки этой категории, казавшиеся им главными, другие пытались синтезировать определения и объединить все экономические характеристики.

Первая группа дефиниций связана с осуществлением процесса управления рабочей силой – деятельностной функцией руководителя. Представителями деятельностного подхода являются В.Н. Фендосеев, Т.И. Овчинникова, Дж. Ивашкевич. Наиболее полное управление персоналом в рамках деятельностного подхода определяет Дж. Ивашкевич, он трактует управление персоналом как

выполняемую на предприятиях деятельность, способствующую наиболее эффективно использованию работников для достижения организационных и личных целей. Т.И. Овчинникова называла управление персоналом социально-организационной деятельностью, в которой возможны варианты изменения объекта управления (в данном случае работника): в зависимости от способности объекта к перестройке (целеполагание), от наличия механизма (инструментария), нормы и перенормирования [1]. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения поставленных задач. Несмотря на полноту определения, в банковской сфере деятельностный подход уязвим для критики ввиду ограниченности рассмотрения феномена управления персоналом через призму деятельности. Применение деятельностного подхода в банковской сфере может превратить работника в пассивный объект воздействия руководителя, а не в активного субъекта банковской деятельности. Следовательно, процесс организации управления персоналом в банковской сфере в рамках деятельностного подхода не представляется целесообразным.

Другая группа определений управления персоналом связана с реализацией функционального (процессного) управления работниками. Представителями процессного подхода являются А.Я. Кибанов, С.Н. Апенько. А.Я. Кибанов пишет, что управление персоналом представляет собой процесс формирования и направления мотивационных установок работника в соответствии со стоящими перед организацией задачами [2]. С.Н. Апенько определяет процессный подход в управлении персоналом как логическую последовательность протяженных во времени технологий (отбор персонала, адаптация, оценка, обучение), связанных с реализацией задач системы управления персоналом в организационной структуре предприятия, приводящих к последовательной смене промежуточных состояний как самого персонала, так и системы управления им, преобразовывающих входные ресурсы в конечный продукт для потребителя на выходе [3]. Применительно к банковской сфере процессный подход в управлении персоналом часто рассматривается внутри системы сбалансированных показателей (ССП). В системе сбалансированных показателей банка выделяются четыре проекции: управление персоналом, бизнес-процессы, клиентоориентированность и банковский капитал. Организация процесса управления персоналом обеспечивает эффективную работу бизнес-процессов по удержанию и привлечению клиентов, увеличивая стоимость капитала банка. Представляется возможным также проследить обратную последовательность воздействия проекций. Использование СПП позволяет рассмотреть управление персоналом как процесс организации кадровой политики для достижения стратегических целей банка. Применение процессного подхода в банковской сфере актуально ввиду его простоты и комплексности.

Другими исследователями была предложена трактовка управления персоналом, делающая акцент на возможности осуществления коммуникационной функции, то есть реализация процесса взаимодействия сотрудников внутри коллектива и внешней средой как высококвалифицированных, готовых к изменениям и инициативных личностей. Данный подход следует именовать коммуникационным. Применение коммуникационного подхода в банковской сфере

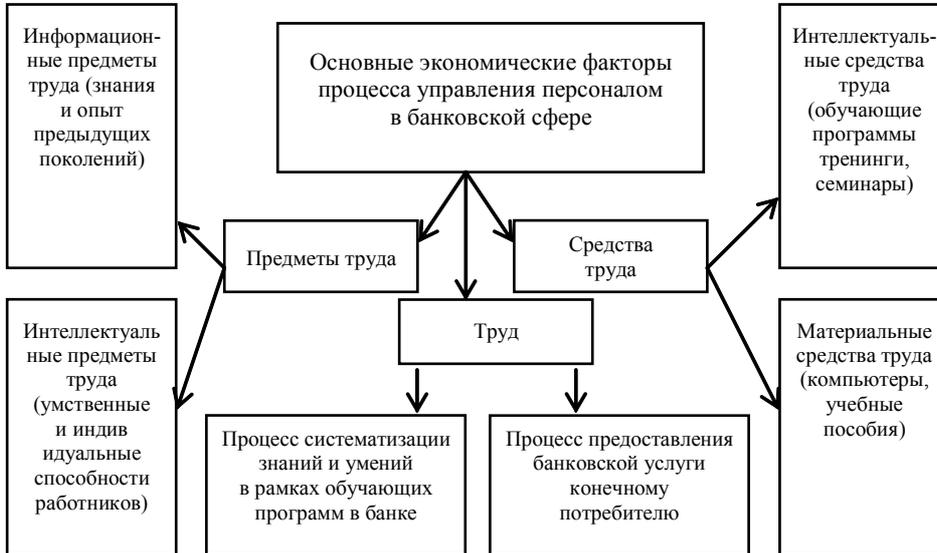
актуально ввиду ситуации на мировом финансовом рынке. Риск введения санкций Запада против российских банков вызывает мобилизацию кадрового потенциала, которая проявляется как воспитание гибкости и готовности к нововведениям через проведение тренингов, семинаров, программ обучения, для своевременной реакции на изменения внешней среды и повышения конкурентоспособности банка. Таким образом, управление персоналом в банковской сфере можно дополнить некоторыми особенностями по организации работы с кадрами в рамках коммуникационного подхода.

Помимо названных «узких» определений управления персоналом, развивалась и другая традиция толкования этого термина, стремящаяся объединить все возможные признаки явления, синтезировав некое комплексное понятие. Стремление к широким, обобщающим дефинициям стало, в частности, отличительной чертой российского управления персоналом, на что обращают внимание С.П. Дырин, А.В. Лихачев. Они считают, что управление персоналом необходимо рассматривать в рамках системного подхода. По мнению А.В. Лихачева, управление персоналом – это «система, которая включает в себя организационные, экономические и социальные меры воздействия на формирование качественных и количественных характеристик трудовых ресурсов организации для повышения экономической и социальной эффективности ее деятельности» [4]. Системный подход наиболее популярен для исследования управления персоналом в банковской сфере, чем деятельностный, процессный и коммуникационный, ввиду того что в его рамках возможно рассматривать управление персоналом, с одной стороны, как самостоятельную структуру, а с другой – как подсистему в общем управлении банком, что позволяет комплексно изучить систему управления персоналом. Дальнейшие рассуждения о некоторых особенностях развития управления персоналом в банке, на наш взгляд, целесообразнее строить в рамках системного подхода.

Известно, что банковская сфера во все времена отличалась наличием высокой конкуренции. Сегодня фактор конкурентоспособности банковских структур в развитии системы управления персоналом также актуален ввиду нависшей угрозы введения санкций западных и американских банков в отношении российских. В связи с вероятностью прекращения функционирования иностранных банков на территории России и оттоком капитала за рубеж, российский банковский сектор может стать более привлекательным в глазах большего числа клиентов. Усиление конкуренции между российскими банковскими структурами за привлечение и удержание новых клиентов (клиентов, впервые обратившихся в банк, и бывших клиентов иностранных банков) будет обуславливать потребность в увеличении мобильности кадров, повышении профессиональных компетенций, интенсификации ответственности труда. Большую роль в развитии системы управления персоналом играет понимание специфики труда персонала, позволяющее знать, какие аспекты деятельности сотрудников и зачем подвергать корректировке.

Общеизвестно, что в экономике каждого государства производство материальных благ зависит в первую очередь от количества и качества применяемых в

этой сфере экономических системообразующих факторов: предметов труда, труда и средств труда [5]. Раскрыв сущность данных системообразующих факторов в банковской сфере, можно понять, в чем заключается специфика труда банковского персонала. Структура основных системообразующих экономических факторов управления персоналом в банковской сфере отражена в графически формализованной модели на рисунке.



**Структура основных системообразующих экономических факторов управления персоналом в банковской сфере**

Приведенные системообразующие факторы достаточно полно раскрывают особенности развития системы управления персоналом в банковской сфере. Предметами труда в ней являются опыт и знания, накопленные предыдущими поколениями ученых и практиков-управленцев, а также непосредственно способности работников, их навыки, опыт, индивидуальные и умственные способности, гибкость и обучаемость сотрудников, которые составляют специфику банковской деятельности по управлению персоналом. Предметы труда – основа любого производства банковских услуг с помощью средств труда [6]. В банковской сфере к средствам труда относятся обучающие программы, семинары и тренинги, проводящиеся внутри коллектива (их можно назвать интеллектуальные средства труда), а также материальные факторы – компьютеры, пособия, брошюры и т.д. К третьему системообразующему фактору относится сам труд банковского работника. Трудовая деятельность банковского работника условно разделена на два направления: первое – процесс систематизации новых знаний и умений, полученных в процессе обучения, и второе – непосредственное предоставление банковской услуги конечному потребителю и установление с ним эффективного сотрудничества.

Кроме того, существует дополнительный набор специфических свойств системы управления персоналом в банковской сфере: 1) системность, которая свидетельствует о необходимости рассмотрения банка как единого организма, состоящего из взаимосвязанных элементов; 2) многоаспектность, указывающая на наличие у каждого элемента (работника) системы управления персоналом собственного индивидуального и умственного развития; 3) структурированность, предполагающая наличие иерархического подчинения элементов системы единому общему принципу функционирования; 4) адаптивность, когда банк может быстро реагировать на изменения во внешней среде и перестраивать существующую систему управления персоналом; 5) конфиденциальность, составляющая особенность работы банковской сферы; 6) коммуникативность, которая помогает наладить связи с общественностью, государственными органами власти, а самое главное, установить длительное плодотворное сотрудничество с клиентами банка. Специфические черты системы управления персоналом в банковской сфере заключаются не в названии свойства, а в его содержании. Отдельное место занимает в системе управления персоналом в банковской сфере высокая динамичность. Она включает в себя функции по управлению персоналом на различных этапах жизненного цикла банка. Динамическая составляющая является практической, так как здесь применяется собственный теоретический опыт по управлению персоналом или заимствуется практика других российских или зарубежных банков для решения возникающих проблем.

Различные научные подходы к развитию системы управления персоналом в банковской сфере делают акцент на отдельных компонентах этого феномена. Особое место среди рассмотренных научных подходов занимает системный, поскольку является наиболее комплексным и практичным в отношении управления персоналом в банковской сфере по сравнению с деятельностным, процессным и коммуникационным. Приоритетное использование системного подхода к развитию системы управления персоналом имеет особую актуальность, ввиду того что с его помощью выявляется структура системообразующих факторов, которая важна для определения специфики работы банковского персонала и нахождения путей по усовершенствованию системы управления персоналом в целом.

#### Библиографический список

1. *Овчинникова Т.И.* Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии // *Кадры предприятия.* 2003. № 6. С. 35
2. *Управление персоналом организации: учебник.* 4-е изд., доп. и перераб. / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2010. (Высшее образование).
3. *Апенько С.Н.* Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // *Вестник Омск. ун-та. Сер.: Экономика.* 2011. № 1.
4. *Лихачев А.В.* Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов // *Экономика и социум: современные модели развития.* 2012. № 3.
5. *Трофимцев И.Ю.* Современные проблемы и тенденции развития банковского бизнеса как предпосылка активизации инновационной деятельности коммерческих банков // *Вестник Сев.-Вост. ун-та им. М.К. Аммова.* 2013. № 2.
6. *Лукасьян Г.М.* *Экономическая теория.* 2-е изд. СПб., 2007.