

вание кадрового резерва, потребность в котором будет только возрастать. Цифры показывают, что значительно расширилась подготовка сотрудников по программам развития лидерских качеств (с 23,1 до 50%). Вместе с тем произошло некоторое снижение доли компаний, осуществляющих формирование кадрового резерва на выдвижение (с 88,5 до 86,7%) и резерва руководителей (с 42,3 до 36,7%). Возможно, это вызвано ужесточением требований к кандидатам.

Эти тенденции обозначили переход от краткосрочной к преимущественно смешанной политике управления карьерой, при которой компании концентрируются как на обеспечении хорошего исполнения работы «здесь и сейчас», так и на развитии потенциала сотрудников за счет их обучения, ротации и карьерного роста.

Преобладание компенсаторной политики над активной объясняется влиянием процессов, происходящих в российской экономике: накоплением финансовых и интеллектуальных средств для дальнейшего развития. В условиях реорганизации и экспансии в регионы ставка делается на максимальную отдачу от профессионального уровня наличного персонала, увеличение его лояльности за счет конкурентоспособной заработной платы и высокое качество работы. Активная же кадровая политика под силу лишь устойчиво развивающимся, крупным корпорациям. В данной выборке такую политику проводят лишь 30% компаний.

**Д. В. Логвинов**

### **ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ БАНКОВСКОГО СЛУЖАЩЕГО**

*Рассмотрены цели карьеры, а также условия карьерного роста банковского служащего.*

Профессиональная деятельность банковского служащего традиционно ассоциируется с определенной должностью. В течение своей трудовой жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность замещения должностей называется карьерой.

Карьера (фр. *carrière*) – успешное продвижение работника в определенной области деятельности. Наиболее популярное значение этого понятия отражается в идее поступательного продвижения вперед по однажды выбранной служебной лестнице (например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти).

Западный менеджмент рассматривает карьеру с двух позиций. С одной стороны, это целевая карьера, т. е. набор должностей, занимаемых человеком в течение жизни. С другой стороны, это субъективная карьера, поскольку она включает в себя изменения ценностей и мотивов человека, которые происходят с ним в течение жизни. Обе эти позиции фиксируются на индивиде, предполагая, что человек может в определенной степени контролировать свою

судьбу, управлять своими возможностями в достижении максимального успеха и удовлетворении профессиональной деятельностью. Карьера – это совокупность всех должностей, вмещающихся в одну трудовую жизнь. В связи с этим вышеизложенное понятие «карьера» как успешное продвижение вперед по однажды выбранной линии работы может быть использовано лишь при условии, что под продвижением подразумевается не только должностной, но и профессиональный рост.

Деятельность в банке представляет собой для банковских работников интересную, разнообразную и престижную работу (табл. 1). Более вероятным кандидатом на место в банке сейчас может стать деятельная натура, способная постоянно развивать свой профессионализм, который особенно необходим в банковской сфере, ведь здесь любое необдуманное действие, просчет или нарушение закона чреваты серьезными последствиями.

Т а б л и ц а 1

**Особенности содержания и организации труда в коммерческом банке**

Особенности труда в банке	Специфика мотивации труда и управления персоналом
<i>Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом</i>	
Большинство операций и услуг не могут быть осуществлены одним специалистом. Работа в банке носит изначально коллективный характер	Выработка у каждого сотрудника понимания того, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа
Относительное сокращение доходов основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности	Необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения
Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда	Сильная мотивация является фактором достижения целей банка и инструментом повышения психологической устойчивости сотрудников
Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с финансовыми средствами клиентов)	Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений
Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т. д.	Необходим постоянный контроль уровня квалификации сотрудников и их соответствия рабочему месту и выполняемым функциям (проведение тестирований и аттестации)
<i>Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом</i>	
Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» на «рынок покупателя»	Требуется повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками
Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений	Различные подходы к управлению персоналом в зависимости от конкретного отдела, подразделения, вида деятельности и т. д.
Высокий уровень внутрибанковской специализации	Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка (формализованных и неформальных)
В основе банковской работы лежит квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором успеха в конкурентной борьбе	Необходимы механизмы, не только стимулирующие достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников

С развитием рыночных отношений изменился тип работы и соответственно тип требуемого персонала. В настоящее время ценятся не те работники, которые в принципе могут хорошо работать, а те, которые не умеют работать плохо при достаточно высоком уровне специализации современных работников.

В основе продвижения вперед по однажды выбранному пути лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем. Для одного человека успех – это продвижение по ступенькам иерархии наверх, для другого – возможность творчества и профессионализма в рамках занимаемой должности. Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показывают, что таких большинство) – это набор случайностей. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения. Таким образом, карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Чтобы свести все эти компоненты воедино, человеку часто необходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебного заведения, которое заканчивал, обществ, в которых участвовал, и даже от государства, которому платил налоги. Такое положение вещей легко объяснимо: современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры.

В настоящее время не все организации могут предоставить работнику возможность для статусной карьеры. На небольших предприятиях иерархическая лестница невысока – всего 2–3 ступени, и, как правило, все они бывают заняты. По этой причине некоторые специалисты, анализирующие приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в организации, отмечают, что сегодня карьера рассматривается как овладение разнообразными навыками, развивающими человека, т. е. карьерная траектория напрямую связана с развитием конкурентных преимуществ работника [1. С. 11–14].

Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

В России ситуация с определением своей карьеры обстоит примерно следующим образом:

- 70% взрослого населения не занимаются реальным планированием карьеры. Никто не знает, что будет завтра. Из них 60%, ложась спать или по дороге на работу, мечтают стать начальником либо попасть на работу в крупный банк;
- 20% взрослого населения занимаются реальным планированием карьеры: посещают курсы повышения квалификации, переобучаются, изучают иностранные языки, получают знания по специальности, смежной со своей, и т. д.;
- 10% населения занимаются планированием карьеры: четко продума-

ли, куда пойдут учиться в следующем году, а в этом они пока не готовы, или, заканчивая обучение, точно знают, какие организации их устроят.

Изменение условий карьерного роста в России в результате конкурентной борьбы характеризует табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Стандартные и новые условия карьеры**

Доперестроечный период	Современная экономика
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие – дело самих сотрудников
Карьера национальная (в одном государстве)	Карьера интернациональная

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание.

Цели карьеры банковского служащего можно определить следующим образом:

- заниматься видом деятельности (или иметь должность), которая соответствует самооценке и поэтому доставляет моральное удовлетворение;
- получить работу (или должность), соответствующую самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать работу (или должность), которая усиливает ваши возможности и развивает их;
- иметь работу (или должность), которая носит творческий характер;
- работать по профессии (или занимать должность), которая позволяет достичь определенной степени независимости;
- иметь работу (или должность), хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу (или должность), которая позволяет продолжать активное обучение;

– иметь работу (или должность), позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам работник с ростом квалификации, знаний и т. д. Формирование целей карьеры – это постоянный процесс.

Центр экономических исследований Московской финансово-промышленной академии провел анонимный социологический опрос 50 сотрудников крупнейших банков, занимающих должности начальников отделов и ведущих специалистов, с целью оценки карьерных перспектив и их возможностей в банковском секторе национальной экономики [2].

В ходе опроса были получены следующие результаты:

– большинство банковских специалистов (85%) оценивают возможности карьеры в банке как благоприятные, хотя и более жесткие, чем в 1990-х и в начале 2000-х гг.;

– рынок банковских кадров с точки зрения разнонаправленных тенденций сегментирован на две части: рынок младшего операционного персонала и рынок менеджеров. В первой рыночной нише (сотрудники для филиалов, дополнительных и кредитно-кассовых офисов, операционных касс) предвидится рост спроса на банковских служащих. В более высокой рыночной нише происходит миграция банковских менеджеров среднего звена с опытом работы. Нормальным явлением считается смена работы каждые 3–4 года.

Среди факторов, способствующих банковской карьере, респонденты отмечают грамотно составленный карьерный и профессиональный план, качественное исходное образование, самообразование, трудолюбие и связи на рынке. В плане продвижения в топ-менеджеры респонденты больше всего ценят самопрезентацию в рамках банка и во внешней среде, а также публичную деятельность. Банковской карьере мешают отсутствие навыков планирования карьеры, частая смена работы, слабые коммуникативные способности и конфликтность работника.

Крупные банки для некоторых категорий своих работников проектируют линии карьеры и создают соответствующие механизмы. Так, в транснациональной корпорации «ЗМ» отдел консультирования по высшим управленческим кадрам выявляет работников с высоким творческим потенциалом, отслеживает и корректирует их карьеру, консультирует по вопросам продвижения и перемещения.

#### Список литературы

1. Сотникова С. И. Приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2007. – № 2.
2. Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 9.
3. [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru)