

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ**

*Х. Х. Холиков, соискатель, Таджикский национальный университет,  
hokim73@mail.ru*

В статье рассмотрены национальные особенности управления банковским персоналом в некоторых зарубежных странах. Выяснено, что обучение работников в зарубежных банках, как составной элемент общей системы работы с кадрами, подчинено жёстким экономическим критериям и ориентировано на конечный практический результат. Показано, что важнейшим направлением совершенствования системы формирования кадров является увязка планирования и управления персоналом со стратегией хозяйственной деятельности, повышением её эффективности в целом.

**Ключевые слова:** зарубежный опыт подготовки кадров, переподготовка кадров, повышение квалификации, банковская сфера, образование, кадровый потенциал банка.

**Постановка проблемы.** Обучение персонала играет важную роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки нововведений не только со стороны линейного руководства и руководителей среднего звена, но и снизу, со стороны рядовых членов банка [1, с.43].

Обучение и повышение квалификации персонала не должно быть делом только кадровой службы. Все члены банка, особенно руководители высшего и среднего уровня, должны понимать цели и задачи подготовки персонала и иметь представление о его значении для развития банка. Руководители, которые жалеют денег на обучение и переподготовку сотрудников, сталкиваются с тем, что их планы по развитию банка серьезно страдают из-за слабой подготовленности персонала. Ни переманивание чужих специалистов, ни введение жестких дисциплинарных мер, ни новейшие системы оплаты труда не способны компенсировать эту «экономия». Обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для выживания и процветания банка, поскольку определяющим условием экономического здоровья банка является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы обучения и повышения квалификации персонала и, в частно-

сти, в банковской сфере, достаточно активно рассматриваются в экономической науке. Среди подобных работ следует, на наш взгляд, выделить исследования по этой проблематике А. Алавердова [2], В. Веснина [3], А. Егоршина [4], М. Магуры [5] и многих других ученых. Вместе с тем, для повышения эффективности подготовки работников отечественных банковских учреждений важным с теоретической и практической точки зрения является изучение и использование передового зарубежного опыта в этой сфере.

**Формулирование цели статьи.** Целью статьи является изучение и анализ зарубежного опыта подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников банковской сферы.

**Изложение основного материала исследования.** В банковской сфере становление методологии персонального менеджмента имело особенности, определяемые действием нескольких факторов. Во-первых, следует отметить традиционный консерватизм руководства кредитных организаций как одной из первых форм существования капиталистических предприятий. Появившись еще в эпоху раннего средневековья (банкирские дома Ломбардии и Пьемонта в Северной Италии), они отличались ориентацией на наиболее стабильные формы хозяйствования, осторожным (часто – откровенно негативным) отношением к внедрению новых методов организации собственной деятельности. Подобный подход до настоящего времени сохранили некоторые, в первую

очередь английские и итальянские банки, имеющие многовековую историю.

За последние столетия на рынке трудовых ресурсов этих стран сформировалась целая социальная группа банковских служащих, сохранявшая «семейную специализацию» на протяжении многих поколений. Аналогичная ситуация была характерна и для работодателей на этом сегменте рынка в лице банкиров, неохотно передававших свои функции руководителей наемным управляющим. В результате управление персоналом большинства созданных до второй половины прошлого века кредитных организаций базировалось на применении ограниченной номенклатуры методов и во многом определялось сложившимися традициями конкретного банка.

Во-вторых, негативное влияние на развитие методологии управления персоналом оказала и высокая степень специализации банковских учреждений, сохранявшаяся до 50-х годов прошлого века. Разделив сферы влияния, большинство крупных и средних банков в значительно меньшей степени оказались вовлеченными в конкурентную борьбу, чем промышленные, транспортные, строительные или торговые компании. Это позволяло уделять меньшее внимание вопросам повышения собственной организационно-управленческой культуры (в том числе – по кадровому направлению деятельности).

Таким образом, вплоть до начала 50-х годов в большинстве зарубежных банков практика управления персоналом базировалась на устаревших методах. В высококонкурентных сферах национальной экономики, например, в промышленности, вопросам управления персоналом уделялось значительное внимание уже в начале XX-го века (разработки Тейлора, практический опыт Форда и т.п.) [6, с.74].

Период конца 70-х – начала 80-х годов характеризовался началом сотрудничества между банками в области кадрового направления деятельности. Их руководство на собственном опыте убедилось в неприемлемости агрессивных методов конкуренции на рынке труда, в первую очередь, открытого переманивания высококвалифицированных кадров. Следующей стадией стало формирование локальных интеграционных связей в

области обучения персонала, паевого финансирования деятельности исследовательских центров и т.п. [7, с. 23–25]. Наконец, в большинстве стран с развитой рыночной экономикой федеральные и местные органы государственной власти активно содействуют решению кадровых проблем банков путем:

- формирования и финансирования деятельности специальных центров дополнительного обучения банковского персонала (например, Центр национальной квалификации в Великобритании);

- создания региональных и федеральных банков информации о состоянии рынка трудовых ресурсов;

- организации регулярных конференций и тематических семинаров силами Центрального банка (или его аналогов).

Рассмотренные выше изменения в кадровой деятельности определили возможность формирования к середине 80-х годов не только полноценной методологии персонального менеджмента в банковской сфере, но и развитой инфраструктуры отраслевого рынка труда.

Далее рассмотрим национальные особенности управления банковским персоналом в ведущих зарубежных государствах.

К особенностям управления банковским персоналом в США можно отнести: отсутствие единых государственных стандартов банковского образования и как следствие – многообразие профессиональных образовательных программ подготовки специалистов для кредитной системы;

- широкое использование в обучении компьютерных программ;

- приоритетная ориентация на замещение руководящих должностей высшего и среднего звена приглашенными со стороны специалистами, в том числе – из государственных финансовых учреждений (практика, неприемлемая с позиции европейского и, тем более, японского опыта);

- ограниченность специализирующихся в этой области консалтинговых структур в сочетании с широкой практикой частного консультирования;

- традиционное для «американской школы» персонального менеджмента внимание к тестированию как основному методу не только отбора персонала, но и определе-

ния направлений его последующего развития;

- ориентация сотрудников на необходимость повышения профессиональной квалификации своими силами и за свой счет и как следствие – практическое отсутствие в американских банках комплексных программ централизованного обучения персонала;

- механизм индивидуальной контрактации банковских служащих, предполагающий более короткие сроки действия, чем в Европе, как правило, не более 3-х – 5-ти лет;

- практическое отсутствие механизма дополнительной оплаты (премирования) сотрудников в сочетании с регулярным повышением должностного оклада при отсутствии нарушений за истекший период;

- развитая система социальных льгот высшему и среднему управленческому персоналу, обеспечивающая в совокупности от 30 до 60 % его суммарного годового дохода [8, с. 86].

К особенностям управления банковским персоналом в Японии можно отнести:

- ориентация на максимально продолжительные отношения трудового найма, в том числе использование специальных экономических и административных методов поощрения за большой стаж работы в банке;

- активная поддержка администрацией принципа профессиональной преемственности путем предоставления сотрудникам специальных ссуд для обучения детей в профильных образовательных учреждениях и резервирования для них соответствующих рабочих мест;

- ориентация на дополнительную подготовку своих служащих в собственных учебных центрах, в том числе – с отрывом от основной деятельности на срок более одного месяца;

- развитая система морального поощрения персонала;

- практика привлечения сотрудников к процессу оценки результатов их собственной трудовой деятельности;

- широкое использование в процессе развития персонала метода «горизонтальных должностных перемещений», позволяющих сотруднику освоить не только основные, но и смежные банковские специальности;

- приоритетная ориентация на психологическую, а не социально-экономическую поддержку персонала с использованием как общепринятых, так и чисто национальных методов психологической разгрузки;

- практика регулярного проведения региональных и общенациональных семинаров и конференций для специалистов кадровых служб [9].

Следует отметить, что целый ряд прикладных методов персонального менеджмента, в настоящее время почти забытых в отечественной практике, японские фирмы заимствовали у России еще в дореформенный период. К ним можно отнести «институт наставничества», организацию соревнования между подразделениями, систему морального поощрения и т.п.

К особенностям управления банковским персоналом в Франции можно отнести:

- высокий уровень расходов на обучение персонала в общем объеме затрат на его содержание (до 11 % против 6–7% в США);

- активная роль Национального Банка Французской Республики как главного методолога национальной кредитной системы, в том числе в области персонального менеджмента;

- практика замещения вакантных управленческих должностей на конкурсной основе;

- обеспечение возможности повышения квалификации для всех категорий сотрудников, включая предоставление им специальных отпусков для получения новых профессиональных навыков;

- использование многими коммерческими банками системы оплаты труда, применяемой Национальным Банком Франции и базирующейся на трехпозиционной тарифной сетке, ставящей конкретный размер должностного оклада в зависимость от «лестницы» и «ступени», которую занимает конкретный работник;

- аналогичная рассмотренной выше система вертикальных должностных перемещений, предполагающая последовательный перевод повышающих свою квалификацию сотрудников на вышестоящие должности в рамках одной «лестницы» с дальнейшим перемещением на другую;

- воспитание специальной «этики

банковского служащего» как самостоятельного направления дополнительного обучения персонала;

- более высокий, чем в большинстве других стран, удельный вес женщин на руководящих должностях среднего и высшего звена (до 16–18%);

- уникальная для банковской сферы практика достаточно подробного информирования персонала о результатах деятельности банка за истекший период времени, более открытый в сравнении с другими странами характер управленческой информации по кадровому направлению деятельности.

К особенностям управления банковским персоналом в Италии можно отнести:

- развитые династии банковских служащих, на протяжении многих поколений, работающих в одном банке;

- отсутствие в большинстве мелких и средних банков целостной и надлежащим образом формализованной системы персонального менеджмента;

- ориентация преимущественно на разовые управленческие решения, принимаемые по мере возникновения соответствующей потребности;

- упрощенная процедура отбора и последующих должностных перемещений сотрудников, основными критериями которых служат факторы субъективного характера, начиная от родственных связей и заканчивая личным отношением непосредственного руководителя;

- приоритет управленческих методов административного, а не экономического или психологического характера;

- дополнительное обучение сотрудников главным образом на рабочих местах силами непосредственного руководителя, отсутствие необходимой степени мотивации к постоянному повышению квалификации.

Рассмотренные выше особенности преимущественно характерны для банков центральных и южных провинций Италии. Для кредитных организаций, расположенных на севере страны (Милан, Турин, Венеция и как исключение Рим), характерно использование современных общеевропейских (и даже частично американских) подходов к управлению персоналом.

В зарубежных банках обучению работ-

ников придаётся огромное значение. Причём оно является составным элементом общей системы работы с кадрами, которая предусматривает не только их подготовку и повышение квалификации, но отбор, аттестацию, продвижение по службе и стимулирование. Важнейшим направлением совершенствования системы формирования кадров является увязка планирования и управления персоналом со стратегией хозяйственной деятельности, повышением её эффективности в целом.

Образование и профессиональная подготовка имеют огромное значение для повышения эффективности производства. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширения профессиональной подготовки без отрыва от производства. Многие программы обучения и профессиональной подготовки осуществляются самими фирмами. Но большая их часть основана на сотрудничестве производства с учебными заведениями или профессиональными училищами. Подобное взаимовыгодное сотрудничество позволяет стажёрам получать полезные навыки в процессе производства или проведения НИОКР. Некоторые традиционные формы профессиональной подготовки, например, ученичество, доказали свою жизнеспособность благодаря использованию новых, необычных для них инструментов. Речь идёт о некоторых гибридных формах, при которых непосредственная передача навыков сочетается с теоретической подготовкой.

В мире существует три основные модели организации подготовки кадров банковской сферы в зависимости от доли государственного сектора в экономике страны. Причём, все эти модели доказали свою результативность.

Рассмотрим первую модель, которая включает такие страны, как США, Великобритания, Япония. Профессиональная подготовка и переподготовка децентрализована и осуществляется крупными фирмами. Они готовят кадры для себя, руководствуясь при этом ожидаемым спросом на рабочую силу, её количественной и качественной сторонами. При финансировании фирма руководствуется формулой – достижение максимума при минимальных затратах средств на обу-

чение.

Государство играет ограниченную роль в организации профессионального образования. Лишь для проблемных и периферийных групп населения существует образовательные программы – подготовка организуется в соответствующих центрах.

Вторая модель присутствует во Франции, Италии, Швеции, Норвегии, и ряде стран третьего мира. В этих странах довольно высок уровень государственного регулирования экономики. Государство выполняет основные функции по организации профессиональной подготовки, контролю за её качеством, эффективностью. Система обучения согласно этой модели представляет собой ступенчатую систему подготовки, переподготовки через сеть профессиональных школ, непосредственно сопряженных с системой общеобразовательных школ.

К третьей модели относятся – Бельгия, Дания, Голландия, Австрия, Германия, Швейцария, Бразилия, Аргентина, Перу, Южная Корея. Модель, осуществляемая в этих странах, получила название дуальной системы профессионального образования.

Государство определяет стандарт профессиональной подготовки, условия обучения. Одновременно оно привлекает частные предприятия для организации непосредственной работы в этой области. Несмотря на то, что профессиональная структура подготавливаемых рабочих определяется, в первую очередь, потребностями предприятий, точнее конъюнктурой рынка, государство влияет на определение перечня профессий для подготовки и переподготовки с учетом будущего развития.

По швейцарской системе ученики после 10 лет школьной подготовки получают работу на производстве в той сфере, которую они выбрали. Имеется около 300 профессий – от кузнеца до банковского клерка, – которые предлагаются швейцарским ученикам. Три - четыре дня в неделю они проводят на производстве под руководством квалифицированного мастера. В остальные дни занимаются в бесплатных центрах профессиональной подготовки, изучая технологию, иностранные языки, математику и т. д. Такие одновременные занятия на производстве и в школе принято называть двойной системой.

По пришествию двух – трёх лет слушатели сдают экзамен, который и завершает их ученичество.

Данная система выгодна для предприятий. Они получают достаточное количество учеников, экономят на оплате, могут отобрать лучших для постоянной работы по завершении программы обучения. Причём здесь при удачном сочетании теории и практики вырабатываются способность приспособлять знания и навыки к требованиям производства, привычка хорошо работать и ощущать себя мастером. Так же при этой системе налаживается тесная связь между школой и предприятием, и выпускники школ будут конкурентоспособными на рынке труда.

В зарубежных банках внутри банковское обучение и повышение квалификации рабочих кадров – важнейшая задача служб кадров. Они осуществляют методическое обучение этой работы, непосредственно участвуют в организации обучения, оценке, отборе рабочих кадров, планировании карьеры работников, оказании практической помощи линейным руководителям в работе с подчинёнными.

В некоторых службах кадров организуются самостоятельные отделы обучения, которые занимаются производственной подготовкой, обучением инструкторов, мастеров, техников, рабочих, разрабатывают учебные материалы, субсидируют обучение индивидуальных программ, осуществляют связь с другими учебными центрами.

В США в организации подготовки кадров существуют жёсткие экономические критерии, они ориентируются на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы (в том числе и стоимостная). Подготовка кадров в организации осуществляется в двух основных формах – тренинга (тренировки профессиональных навыков) и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка (переподготовка) работника к следующей профессии (должности). Огромная часть программы рассчитана непосредственно на обучение профессиональным навыкам, необходимым для выполнения профессиональных функций (тренинга

работника). Цель тренинга всегда конкретна – устранение разрыва в фактической и ожидаемой отдаче от работника, получение немедленного эффекта от вложенных средств через повышение производительности труда и качество производимой продукции. В развитии внутрифирменного обучения за рубежом большую роль играет тесная зависимость между уровнем образования, профессиональным статусом и уровнем жизни работника. Так, в США в среднем почти половина изменений величины заработка у каждого работника (разницы между низшим и высшим уровнем заработка в течение трудовой жизни) определяется базовым и трудовым обучением. Обучение на производстве значительно влияет на заработную плату. У лиц, получивших такое образование, заработок увеличивается примерно на 25%, не говоря уже о возможности продвижения по службе или получения более выгодной работы. Влияние этого фактора более длительно. Так, если воздействие школьного образования ощущается в течение 8 лет, то обучение на рабочем месте – в течение 13.

В крупных зарубежных банках отделы подготовки кадров, как правило, обеспечивают менее половины объёма формального обучения, в основном оно осуществляется непосредственно на рабочем месте. Это – кружки качества, целью которых является повышение квалификации, обучение передовым методам производства. Их работа начинается с систематического обучения всех его членов качественной работе, причём сюда входит весьма широкий круг вопросов – организация и технология производства, его экономика, различные аспекты управления (методы статистического контроля качества и регулирования технологических процессов, функционально-стоимостного анализа, обсуждение проблем и принятие решений, сбор и анализ производственной информации), анализируются производственные процессы и хозяйственные ситуации. Руководители кружков – управляющие, дают профессиональные советы, консультируют, при необходимости ведут занятия по конкретным темам.

Обучающиеся работники обеспечиваются необходимой информацией, обмениваются опытом. В затраты на организацию та-

кого вида подготовки входят также оплата расходов на проезд и проживание участников семинаров, приглашение внешних консультантов, расходы на учебное оборудование, методические пособия и материалы.

**Выводы.** Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для банковской сферы, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения. Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Организация подготовки и переподготовки кадров очень важная составляющая для каждого банка. К этому вопросу надо подходить с особой важностью, так как он является ключевым фактором при формировании и повышении качества кадрового состава предприятия финансовой сферы.

### Литература.

1. Магура М. И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Интел-Синтез, 2002. – 176 с.
2. Алавердов А. Р. Организация управления персоналом современного российского банка / А. Р. Алавердов. – М. : Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. – 320 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В. Р. Веснин – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом банка / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : «НИМБ», 2007. – 1092 с.
5. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Интел-Синтез, 2004. – 216 с.
6. Вартамян И. П. Некоторые особенности работы с персоналом в условиях банковского кризиса / И. П. Вартамян // Деньги и кредит. – 2010. – №2. – С. 12–15.
7. Крупнина Н. Н. Оценка деятельности – ключевой вопрос кадровой политики банка / Н. Н. Крупнина // Деньги и кредит. – 2009. – №8. – С. 23–25.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала банка / В. Р. Веснин. – М. : «Юристъ», 2009. – 496 с.
9. Ишикава Каору. Японские методы управления качеством [Электронный ресурс] / Каору Ишикава. – Режим лоступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/ishikawa2.pdf>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ*Х. Х. Холіков, здобувач, Таджицький національний університет*

У статті розглянуті національні особливості управління банківським персоналом у деяких зарубіжних державах. З'ясовано, що навчання працівників в зарубіжних банках, як складовий елемент загальної системи роботи з кадрами, підпорядковане жорстким економічним критеріям і орієнтоване на кінцевий практичний результат. Показано, що найважливішим напрямком удосконалення системи формування кадрів є поєднання планування і управління персоналом зі стратегією господарської діяльності, підвищенням її ефективності в цілому.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід підготовки кадрів, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації, банківська сфера, освіта, кадровий потенціал.

Foreign experience of preparation, retraining and increase of qualification of workers of the banking sphere

FOREIGN EXPERIENCE OF PREPARATION, RETRAINING AND INCREASE OF  
QUALIFICATION OF WORKERS OF THE BANKING SPHERE*Kh. Kh. Kholikov, Applicant, Tajik National University*

The national peculiarities of banking personnel management in leading foreign countries are examined. It was found out that the training of employees in foreign banks, as an integral element of the general system of work with personnel, is subject to strict economic criteria and is oriented toward the ultimate practical result. It is shown that the most important direction of improving the system of personnel formation is the coordination of planning and management of personnel with the strategy of economic activity, thus increasing its effectiveness in general.

**Keywords:** foreign experience, training, retraining, improving skills, banking, education, human resources.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Прушківською Е. В.*

*Надійшла до редакції 18.09.17.*