

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ ОТ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА» В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

И.К. Ватан

Томский политехнический университет, г. Томск

Email: Vatan3@mail.ru

Научный руководитель: Плучевская Э.В., канд. экон. наук, доцент

Проанализированы основные причины возникновения потерь в банковской деятельности, связанные с проблемой «человеческого фактора». Выявлены возможные виды и источники риска, вызванные действиями персонала, а также скомпилированы аспекты системы контрольных механизмов по снижению риска, связанного с «человеческим фактором». В статье описан инструмент для предотвращения потерь от рисков предприятия, вызванных нерациональными действиями персонала. В качестве этого инструмента предлагается эффективно действующая корпоративная культура как часть корпоративно-социальной политики.

Потенциальная возможность того, что в той или иной ситуации человек примет нелогичное, невыгодное или просто неверное решение объясняет понятие «человеческий фактор». Цель нашей статьи – выявить зависимость между корпоративной социальной политикой и потерями организации от «человеческого фактора». Смысл в том, что многие системы работают с участием в них человека, а значит, существует вероятность нарушения алгоритма в том звене, где определяющий выбор делает человек, а не машина.

Основными причинами того, что в конкретной ситуации человек делает неправильный выбор, являются:

- недостаток информации;
- физическое и психологическое состояние;
- моральные или эмоциональные колебания;
- недостаточная скорость реакции;
- неверная оценка ситуации [2, с.32].

Дело в том, что любая ситуация, требующая принятия решения, это как минимум микростресс, поскольку человеку свойственно сомневаться в результате своих действий. Большое количество таких переживаний становится причиной эмоциональной напряженности и даже срывов, что приводит к нелогичному решению. Кроме того, на человека оказывает влияние этическая составляющая выбора. Наконец, многие неверные решения принимаются из-за расслабленного состояния, отвлеченного или рассеянного внимания, в минуты душевного расстройства.

В тех ситуациях, когда развитие событий зависит от решения человека, невозможно однозначно предсказать его выбор, поэтому инженеры и технические дизайнеры, разрабатывающие сложные системы, стараются максимально исключить человека из процесса работы машины, программы или механизма, чтобы обеспечить системе защиту от вмешательства человеческого фактора [3, с.34]. С другой стороны, именно человек способен принять нестандартное решение в непредусмотренной конструкторами ситуации, поэтому человеческий фактор очень часто является причиной спасения множества жизней и ценностей. Проблема в том, что как бы совершенен ни был механизм, он может выбирать лишь из заложенного в нем набора вариантов, в то время как человек имеет возможность действовать как угодно.

Человеческий фактор является одним из основных факторов, оказывающих влияние на непрерывность деятельности банка. Помимо потерь, связанных с действиями персонала (невозможность набрать сотрудников, злоупотребления на рабочих местах, отсутствие планирования замещения должностей, несанкционированный доступ к информационной базе банка и т.д.), способности банка осуществлять бесперебойную деятельность угрожают также такие риски, как:

- трудовые конфликты (например, забастовки);
- организованный уход сотрудников или их потеря (например, при несчастном случае, эпидемии, увольнениях при слухах об угрозах финансовой устойчивости банка или смене собственника);
- силовые конфликты на рабочих местах (например, драки, выяснение отношений между сотрудниками, моббинг в отношении ценного сотрудника).

Минимизация данных рисков, принятие превентивных мер по их недопущению, мониторинг и аудит, как правило, подробно описываются в планах обеспечения непрерывности и восстановления деятельности, успешность реализации которых также зависит от человеческого фактора – подготовки сотрудников к возникновению чрезвычайных ситуаций, слаженности и качества выполнения ими действий, предписанных планом, и т.д.

Для того чтобы избежать ошибок, вызванных «человеческим фактором», банки пытаются максимально автоматизировать процессы операций. В операциях, где присутствует ручной труд, высока вероятность ошибок. Финансовые организации в лице банка борются с этим с помощью оптимальной организации контроля, дополнительных тренингов, наставничества.

Рассмотрим причины возникновения потерь на рынке финансовых услуг (в частности в банках), связанные с проблемой «человеческого фактора». Объединим их в следующие группы:

1) Неоптимальные технологические цепочки. Неоптимальное перемещение документов по подразделениям банка может привести к потере документов, как следствие, время на обслуживание клиентов увеличивается, что приводит к снижению удовлетворенности обслуживания клиента. При этом снижается производительность линейного персонала, который теряет свое время на поиск документов, принятие и урегулирование претензий от клиентов.

2) Оказание некачественных услуг. Непосредственный контроль на рабочем месте работников отсутствует, при этом анализом удовлетворенности клиентов многие банки так же пренебрегают. Данная проблема приводит к увеличению затрат, снижению конкурентоспособности и привлекательности банка для клиентов [6, с.61]. Ошибки персонала могут совершаться по причине недостаточной квалификации, а также в силу высокой физической загруженности сотрудников. И в первом, и во втором случае ответственность за возникновение ошибок персонала лежит на менеджменте банка. Руководители должны быть способны распределять задания по сотрудникам, учитывая их возможности и перспективы. Руководители привлекают наиболее «дешевую», но наименее квалифицированную рабочую силу, впоследствии искренне удивляясь качеству выполнения заданий и количеству ошибок. Другой вариант – увольнение части персонала и передача функций оставшимся работникам, так называемая «потогонная система». В итоге работники, находясь в состоянии перманентной перегрузки, начинают давать «сбой»: снижается внимательность, притупляется бдительность, снижается скорость и аккуратность выполнения работы. Недостаточность времени на выполнение задания не дает возможно-

сти перепроверки/сверки обрабатываемой информации, проведения экспертизы формируемого решения и т.д.

3) Неполное использование потенциала сотрудников. Неоптимальные взаимоотношения между сотрудниками предприятия может привести: к затратам на обучение нового персонала взамен уходящих сотрудников; снижению мотивации персонала банка; возникновению негативного отношения персонала к своей компании (как следствие, утечка конфиденциальной информации).

4) Потеря времени клиентов при обслуживании приводит к снижению их лояльности к банку. Возникают потери при поиске новых клиентов для банка, и растут затраты на преодоление негативного мнения среди потенциально возможных клиентов.

Потери предприятия, связанные с персоналом, могут возникать либо по умыслу, либо нет, хотя и в том, и в другом случае ущерб банка может исчисляться шестизначными цифрами. На рисунке 1 отображены возможные риски предприятия, вызванные действиями персонала [6, с.143].



Рис. 1. Виды и источники риска при воздействии человеческого фактора

Одним из ключевых факторов, стимулирующих или, наоборот, сдерживающих риски персонала в банке, является корпоративная культура.

Корпоративная культура – это стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников банка на общие цели, дающий ответы на отдельные вопросы корпоративного поведения в различных ситуациях, в том числе при обнаружении угроз риска, связанного с действиями персонала. В банке должны быть разработаны, систематизированы и формализованы система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации и т.д.

Основные постулаты корпоративной культуры документируются в кодексе корпоративной этики или кодексе корпоративного поведения [4, с.193]. Поскольку в большинстве российских банков данные кодексы содержат в основном описание тонкостей одежды сотрудниц, данные документы вполне справедливо не являются предметом изучения банковского персонала. О стиле корпоративного поведения, специфике банковского «менталитета» работники в лучшем случае могут узнать от своего руководителя.

Кодекс корпоративной этики должен мотивировать сотрудников на честное и этичное поведение, способствовать полному, точному и своевременному раскры-

тию информации, соблюдению законодательства, своевременному сообщению о нарушениях корпоративной культуры. В типовом кодексе ключевое внимание уделяется прежде всего сотруднику, причем как наиболее ценному для банка ресурсу [8, с.177]. Это очень важно с точки зрения управления персоналом, поскольку, как показывает практика, воспитание у сотрудника чувства вины перед банком (как практикует, к сожалению, большинство российских банков) приводит его только к желанию совершать противоправные действия.

В зарубежных банках понятие корпоративной культуры выходит за рамки специальных документов – детализация элементов корпоративной культуры приводится в политиках, положениях, инструкциях и других нормативных документах банка, определяющих его деятельность. Кроме того, эти документы не просто присутствуют – они исполняются и в первую очередь руководством.

Для внедрения высокоэффективной корпоративной социальной политики формируется необходимый инструмент между персоналом и руководством – комитет по корпоративной этике, лица, ответственные за ее внедрение, соответствующая нормативная база.

Большое значение придается созданию системы оповещения о совершенных или возможных ошибках, а также преднамеренных действиях сотрудников. Такая система в зарубежных банках является основным источником обнаружения риска, связанного с человеческим фактором. По данным консалтинговой компании Ernst & Young, более 46% нарушений было выявлено благодаря сообщениям свидетелей. В России внутренний источник информации помог выявить 11% нарушений. За последние пять лет данный показатель снизился на 10 процентных пунктов [7, с.93]. Возможно, отрицательная динамика связана с тем, что все больше сотрудников лояльно относятся к преступлениям на рабочем месте или же системы оповещения банков не гарантируют сотрудникам анонимность. Обе причины тесно связаны с падением уровня корпоративной культуры в российских кредитных организациях.

Помимо корпоративной культуры, в банке должна быть сформирована система контроля действий персонала, поскольку какое бы значение ни придавалось «правильной» корпоративной социальной политике, без контрольных механизмов внедрение любых мероприятий по снижению риска, связанного с «человеческим фактором», обречено на провал [2, с.81].

Система контроля действий персонала включает в себя:

- установление точек контроля в каждом бизнес-процессе, не связанных со службой внутреннего контроля банка. Прохождение от одной точки до другой сопровождается дополнительной проверкой, что должно снизить процент ошибок;

- документирование всех процессов, происходящих в банке, что позволит, во-первых, снизить зависимость банка от отдельных сотрудников и создать систему взаимозаменяемости, а во-вторых, облегчить расследование обстоятельств нарушений и сбоев в этих процессах. Дело в том, что «принудительная» документация определенных действий персонала и проведения сделок дает возможность определить точные обстоятельства возникновения операционных рисков. Кроме того, банк может определить участки, которые могут быть автоматизированы, и тем самым снизить влияние человеческого фактора на бизнес-процессы;

- жесткое разграничение функций между сотрудниками и подразделениями, установление зон ответственности, недопущение конфликта интересов в организационной структуре банка.

Важнейшим компонентом рисков влияния человеческого фактора является

система обучения персонала. Причем в банках присутствуют программы обучения (например, программы, связанные с изучением законодательства о противодействии отмыванию доходов и финансированию терроризма, семинары для менеджеров по продажам по вновь вводимым продуктам и услугам, адаптационные семинары по корпоративной культуре банка для вновь принятых работников и т.д.), которые обязательны для всех сотрудников [5, с.422].

На сегодняшний момент в большинстве банков выстроена система обучения персонала, которая включает в себя как обязательные обучающие программы, так и необязательные: изучение иностранного языка, курсы компьютерной грамотности, различные программы лидерства, целеполагания и др. К сожалению, среди банков только единицы имеют программы, направленные на снижение операционных рисков, связанных с действиями персонала, и относящиеся к категории обязательных для посещения всеми сотрудниками банка.

Особую роль в идентификации и минимизации рисков, связанных с персоналом, играют организация внутреннего контроля и, конечно же, система управления рисками [6, с.284]. Сегодня невозможно представить себе банк, в структуре которого не было бы подразделения, отвечающего за управление операционными рисками. Однако, как показывает практика, данное подразделение обычно занимается в основном аналитическими задачами: исправно составляет отчеты по операционным рискам, собирает информацию о нарушениях и сбоях, пишет инструкции по нововведениям регулятора по нефинансовым рискам. Функции предупреждения и минимизации рисков, связанных с действиями персонала или «человеческого фактора», не придается существенного значения.

По нашему мнению, мощнейшим инструментом управления потерями, связанными с «человеческим фактором», является корпоративная культура как важный аспект корпоративной социальной политики. Но только при условии, что ее ценности и нормы на деле, а не на словах разделяет подавляющее число сотрудников организации.

Создать корпоративную миссию или правильный поведенческий кодекс – это даже не полдела, а лишь начало пути. Есть множество организаций, на знаменах которых золотыми буквами написано «сотрудничество и взаимопомощь», однако финансисты скорее поделятся информацией с конкурентами, чем с коллегами-маркетологами.

Существует два эффективных способа привлечения сотрудников к корпоративным ценностям, и оба они предполагают центральную роль лидера. Первый заключается в неустанной и разнообразной пропаганде корпоративных норм поведения. Второй – в ежесекундной демонстрации лидером провозглашаемых им ценностей. Нет большей угрозы благополучию организации, чем диссонанс в этом тандеме. Лидеры постоянно находятся во внимании своих коллег. Поэтому нет смысла в агитации за открытость и сотрудничество, если лидер не выходит на тесный и контакт взаимодоверия со своими сотрудниками.

В заключение хотелось отметить, что корпоративная культура как часть корпоративной социальной политики строится на усилиях каждого сотрудника. Организации, которые отдают ей должное внимание, более эффективно используют человеческие ресурсы, в конечном итоге потери банка от «человеческого фактора» минимальны. Возможности и деловые качества сотрудника как отдельной единицы стремятся к максимально возможному значению, благодаря эффективно действующей

щей корпоративной социальной политики. Именно в ней кроется гарантия успеха любого предприятия.

Список использованной литературы.

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. 3-е изд. – М.: Экономика, 2010. – 122 с.
2. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. М. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. – М.: Деловая книга, 2011. – 219 с.
3. Каган М. С. Философская теория ценности. – СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 2009. – 288 с.
4. Кармин А. С. Культура социальных отношений. – СПб.: Лань, 2012. – 327 с.
5. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 544 с.
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – М.: МНИН ПУ, 2008. – 629 с.
7. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина паблишер, 2013. – 219 с.
8. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 229 с.

Исследование выполнено на базе Томского политехнического университета при финансовой поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках выполнения научно-исследовательских работ по направлению «Оценка и улучшение социального, экономического и эмоционального благополучия пожилых людей», договор № 14.Z50.31.0029.

КЛАССИФИКАЦИЯ УДЕРЖАНИЙ ИЗ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Ю.С. Дмитриева

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: DmitriEva143@yandex.ru

Научный руководитель: Силифонова Е. В., ассистент

В данной научной статье поставлена задача выяснить, как классифицируются удержания из заработной платы, отметить основные моменты для удержания. Также в статье рассматривается ситуация, когда один вид удержаний относится к разной классификации, на примере алиментов.

По трудовому законодательству из заработной платы в обязательном порядке работника производятся различные удержания. Обязанность работодателя в данном случае – корректно и юридически грамотно производить процедуру расчета и всегда помнить, что все виды удержаний из заработной платы строго ограничены рамками действующего законодательства.