

УДК 331.543

**Алавердов А. Р.**, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами Московской финансово-промышленной академии, г. Москва

## ВНЕДРЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В ПРАКТИКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТА КАК РЕЗЕРВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА СОВРЕМЕННОГО БАНКА И ЕГО ОБЩЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*В 2007 году были утверждены Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, которые должны стать основным инструментом профессиональной идентификации специалистов по управлению персоналом. Каждый специалист — от начинающего кадровика до опытного директора по персоналу — найдет в этих стандартах то, что следует изучить и освоить на практике. Вместе с тем основной проблемой на пути внедрения и применения стандартов HR-специалистами является пока еще трудно преодолимое непонимание руководителями банков, да и небанковских организаций роли и статуса профессии менеджера по персоналу. Текущее управление персоналом во многих российских банках до сих пор строится по принципу решения возникающих проблем по мере их поступления. Это провоцирует самые разнообразные кадровые риски, имущественные и репутационные потери от реализации которых ухудшают финансовые результаты и снижают общую конкурентоспособность банка.*

*Каковы же перспективы внедрения профессиональных стандартов в практику HR-менеджмента? Реально ли сделать стандарты частью конкурентоспособной политики современного банка? Эти и другие вопросы нашли отражение в статье известного ученого, автора учебников и монографий, посвященных проблемам банковского менеджмента, в том числе и управления персоналом, **Ашота Робертовича Алавердова**.*

**В** современных условиях вопрос о влиянии качества человеческого капитала организации на ее конкурентные позиции уже не является предметом дискуссий. Представители не только академического, но и бизнес-сообщества едины во мнении, что профессионализм, ответственность и лояльность собствен-

ного персонала обеспечивают работодателю дополнительные рыночные возможности для успешного решения практически любых задач как стратегического, так и тактического характера. Располагая таким кадровым потенциалом, работодатель приобретает множество очевидных конкурентных преимуществ, важнейшими

из которых являются следующие возможности:

- обслуживать наиболее привлекательные, следовательно, требовательные к качеству обслуживания, клиентские группы;
- успешно внедрять наиболее эффективные, а значит, методически сложные технологии производства и реализации товаров или услуг;
- реализовывать высокорентабельные и более рискованные финансово-хозяйственные операции, требующие компетентных исполнителей;
- избегать рисков имущественных и репутационных потерь в результате негативного вектора реализации человеческого фактора;
- получать дополнительную прибыль от непланируемых инициативных инноваций со стороны сотрудников, не на словах, а на деле разделяющих корпоративные цели своего работодателя.

Таким образом, можно констатировать, что постоянное повышение качества человеческого капитала является сегодня приоритетной стратегической целью в системе *HR*-менеджмента любой современной организации. Одним из резервов активизации работы в указанном направлении выступает внедрение в практику управления персоналом профессиональных стандартов (далее — ПС). Представителями отечественного бизнес-сообщества ПС сегодня рассматривается как «многофункциональный нормативный документ, определяющий в рамках конкретного вида экономической деятельности (области профессиональной деятельности) требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «Положение о профессиональном стандарте», утвержденное распоряжением Президента Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) от 28 июня 2007 г. № РП-46.

За рубежом работа по созданию ПС началась уже более десятилетия назад. Методической основой для их разработки в странах ЕС и в США выступает стандарт *ISO-9000*, на котором базируются все системы управления качеством. Им, в частности, определяется, что одним из главных условий, обеспечивающих надлежащее качество продукции или услуг, выступает наличие у производителей персонала, прошедшего профессиональную сертификацию. Сразу отметим, что это обусловило принципиальную разницу в подходах, реализуемых зарубежными и отечественными работодателями при замещении вакантных рабочих мест. В нашей стране до настоящего времени основным документом, подтверждающим квалификацию кандидата на трудоустройство, является диплом о получении им профессионального образования. Между тем за рубежом подобный документ обычно дает только право на сдачу экзамена для получения профессионального сертификата, который и определяет реальный уровень компетентности и ответственности кандидата на замещение той или иной должности (рабочего места). Саму же процедуру сертификации осуществляют негосударственные органы, создаваемые профильными ассоциированными объединениями работодателей<sup>2</sup> на основе предварительно одобренных ими ПС. Одним из примеров может послужить ПС для специалистов в области кадрового менеджмента, разработанный в 1998 г. в Канаде. В его создании приняли 38 руководителей компаний, 117 экспертов в области *HR*-менеджмента и 36 представителей системы профессионального образования.

В последние годы проекты по внедрению ПС в практику *HR*-менеджмента реализуются и в России силами государствен-

<sup>2</sup> Например, Общество Ллойда, Германский всеобщий технический союз, Британский объединенный экзаменационный совет, Общество сварщиков США и др.

ных органов, ассоциированных объединений предпринимателей, образовательных учреждений. Так, уже с конца 90-х гг. прошлого века существует практика обязательной сертификации Министерством финансов РФ аудиторов, специалистов для рынка ценных бумаг, профессиональных бухгалтеров. На уровне региональных органов власти примером такой работы является создание Правительством Москвы специальной организации («Стройзащита») для сертификации специалистов и рабочих в области строительства. Сегодня в нашей стране действуют несколько ПС, утвержденных непосредственно федеральными министерствами. Например, такие стандарты введены для работников туристической индустрии или для менеджеров инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах<sup>3</sup>. Очень важное решение несколько лет назад приняло Министерство образования и науки РФ. В соответствии с ним новое поколение образовательных стандартов в системе профессионального образования должно базироваться на ПС<sup>4</sup>, разработанных с непосредственным участием работодателей. Примером децентрализованного подхода к реализации рассматриваемых проектов может служить принятие 28 июня 2007 г. Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) «Положения о профессиональном стандарте». Показательно, что уже 1 ноября 2007 г. Комиссией РСПП по профессиональным стандартам были утверждены стандарты для нескольких ключевых профессий в индустрии общественного питания. При этом

<sup>3</sup> Постановления Минтруда России, соответственно, от 17 мая 1999 г. №8 «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии» и от 5 марта 2004 г. №34 «Об утверждении профессионального стандарта по профессии «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах».

<sup>4</sup> См.: [www.edu.ru](http://www.edu.ru).

руководство РСПП определило создание системы отраслевых ПС в качестве одного из приоритетных направлений своей работы в области содействия развитию кадрового обеспечения отечественного предпринимательства. Подобное внимание определяется потенциальным позитивным влиянием признанных бизнес-сообществом ПС на конкурентоспособность отечественного предпринимательства в целом и отдельных его субъектов.

*На макроэкономическом уровне* появление ПС позволит обеспечить решение следующих задач, актуальных для всех основных категорий участников национального рынка труда.

Во-первых, внедрение рассматриваемых стандартов способствует развитию инфраструктуры общенационального рынка труда. Появление системы постоянно актуализируемых отраслевых ПС обеспечивает основных участников данного рынка оперативной информацией о текущем спросе на трудовые ресурсы с указанием не только общих профессий и специальностей, но и детализированных требований к соответствующим профессиональным компетенциям. Кроме того, оно облегчает работодателям и профессиональным посредникам ориентацию на рынке труда за счет унификации наименований видов трудовой деятельности и наименований должностей, включая и вновь появляющиеся. Сегодня они постоянно сталкиваются с различными разночтениями в этой области<sup>5</sup>, что объективно затрудняет процесс поиска требуемых специалистов.

Во-вторых, массовое внедрение механизма профессиональной сертификации должно способствовать повышению конкурентоспособности россиян, как на национальном,

<sup>5</sup> Например, должность «Менеджер по продажам» у различных работодателей может использоваться в отношении как заурядного продавца, так и ведущего специалиста, ответственного за заключение многомиллионных контрактов.

так и на международном рынке труда. Осознанное понимание, что наличие диплома о профессиональном образовании само по себе уже не дает гарантий успешного трудоустройства, для любого квалифицированного специалиста станет основным мотивом к постоянному улучшению собственных профессиональных компетенций (т. е. практической реализации принципа «образование через жизнь» уже по инициативе не работодателя, а самого работника).

В-третьих, появление отраслевых ПС обеспечит принципиальное улучшение качества отечественного профессионального образования. Сегодня основным препятствием на пути его реформирования выступает сохранение ориентации большинства вузов на «знаниевый», но не «компетентностный» подход к подготовке дипломированных специалистов, а также отсутствие четко сформулированных требований к ним со стороны работодателей: «Бизнес пока не готов к систематическим отношениям с вузами и занят хаотичным латанием дыр в собственном кадровом обеспечении. Система же высшего образования выступает как самодостаточная, не испытывающая зависимости от бизнеса и дистанцирующаяся от него»<sup>6</sup>. Появление нового поколения образовательных стандартов и учебных планов, основанных на закрепленных в ПС требованиях работодателей, позволит это препятствие устранить или, в значительной степени ослабить.

На микроэкономическом уровне появление отраслевых ПС позволит работодателям принципиально реформировать внутрифирменную систему HR-менеджмента, что, как уже было доказано ранее, повысит общую конкурентоспособность конкретных предприятий.

Во-первых, использование конкретным работодателем ПС облегчит ему планиро-

вание требований по рабочим местам, а также потребностей в трудовых ресурсах, включая динамику штатной численности сотрудников. В частности, данные стандарты максимально упростят разработку и последующую актуализацию должностных инструкций по всей совокупности имеющихся рабочих мест. Сегодня на большинстве отечественных предприятий такие должностные инструкции имеют общий характер, а по некоторым рабочим местам — просто отсутствуют. Более объективный характер приобретет и процедура сокращения персонала за счет упрощения выбора конкретных кандидатов на увольнение.

Во-вторых, наличие таких стандартов обеспечит резкое повышение эффективности отбора кандидатов на трудоустройство, следовательно, уменьшит вероятность включения в штат предприятия профессионально некомпетентных, безответственных и нелояльных сотрудников. Сегодня такой отбор часто осуществляется на основе сугубо формальных требований самого общего характера (образование, стаж работы, возраст и т. п.). Отраслевой ПС (естественно, предварительно скорректированный с учетом специфики конкретного предприятия) выступит в роли эталонного шаблона, четко формулирующего требования к профессиональным и личностным компетенциям. Сопоставляя с ним выявленные в процессе отбора фактические качества конкретного кандидата, работодатель сможет принять обоснованное решение о целесообразности его найма.

В-третьих, содержащаяся в ПС информация станет основой для организации как первичного, так и последующего развития сотрудников предприятия. Для этого все сформулированные в стандарте требования к профессиональным компетенциям должны дифференцироваться на две группы — «необходимые» и «желательные». Первая группа будет использоваться при отборе кандидатов на трудоустройство и определения прикладных задач под-

<sup>6</sup> Зборовский Г. Высшее образование и бизнес: проблемы институционального взаимодействия // Высшее образование в России. 2007. № 1. С. 140.

готовки кандидатов на выдвижение. Вторая группа требований станет основой для определения потребностей конкретного работника в дополнительном обучении. В результате у кадровых служб отечественных предприятий появится возможность перейти на сугубо индивидуальный подход к планированию процесса повышения квалификации персонала, что не только повысит его конечную эффективность, но и сократит соответствующие затраты. Кроме того, у работодателей появится возможность более четко формулировать требования к партнерским образовательным учреждениям, участвующим в программах повышения квалификации их работников.

В-четвертых, не менее позитивное влияние ПС окажут на внедрение инновационных технологий оперативного управления персоналом оценки и стимулирования. До настоящего времени на большинстве отечественных предприятий подобная оценка носит преимущественно «визуальный», т.е. субъективный характер. Это, в свою очередь, приводит к массовому использованию системы вознаграждений, практически не связанных с индивидуальными трудовыми результатами. В новых условиях методика текущей оценки сотрудников (и, тем более, аттестаций) будет основываться на полномасштабном использовании ПС. Ориентируясь на закрепленные в них требования, руководитель сможет объективно оценивать трудовую активность и ответственность своих подчиненных, принимая на этой основе взвешенные управленческие решения об их стимулировании (или дестимулировании) по результатам оцениваемого периода.

В-пятых, ПС позволят усилить индивидуальную направленность психологической поддержки во внутрифирменной системе HR-менеджмента. Наличие четко сформулированных требований к личностным качествам сотрудников обеспечит психологу и руководителям структурных подразделений организации возможность определять

индивидуальный вектор, т.е. содержание и форму такой поддержки для каждого работника.

Завершив общий обзор потенциальной роли ПС как фактора ускорения реформирования отечественного рынка труда и практики HR-менеджмента, можно перейти к предметной области настоящей статьи. С сожалением приходится констатировать, что процесс внедрения ПС в банковском секторе до настоящего времени отстает от его потребностей, хотя работа в этой области ведется уже несколько лет. Так, в 2007 г. Ассоциацией российских банков (АРБ) и Московской финансово-промышленной академией (МФПА) была создана рабочая группа для разработки ПС по банковскому делу. Однако конечных результатов этой работы в форме утвержденных АРБ ПС хотя бы для некоторых категорий банковских служащих пока не имеется. В данной статье автор делает попытку определить основные препятствия, затрудняющие разработку ПС для банковской сферы и сформулировать некоторые рекомендации по преодолению их.

Прежде всего, следует отметить, что зависимость конкурентных позиций кредитной организации от качества ее человеческого капитала выражена более очевидно, нежели в большинстве других отраслей. Специфика деятельности современного банка предъявляет ряд *дополнительных требований к качественным параметрам используемых им трудовых ресурсов*, что подтверждается сформулированными ниже объективными факторами.

Действие первого фактора проявляется в форме более жестких требований к уровню квалификации персонала, а именно — удельному весу дипломированных специалистов. В большинстве отраслей, наиболее представительных по численности занятых (промышленность, стройиндустрия, торговля и др.), данный показатель не превышает 15–20% от среднесписочной численности сотрудников. В кредит-

ных организациях он составляет не менее 55–60% за рубежом и до 85% в России<sup>7</sup>. Таким образом, кредитные организации в значительно большей степени зависят от эффективности функционирования национальной системы высшего и среднего специального образования.

Действие второго фактора проявляется в форме более жестких требований к уровню углубления профессиональной специализации. В большинстве отраслей для большинства сотрудников ограничивается двумя, реже — тремя уровнями (например, строитель/штукатур или врач/хирург/нейрохирург и т.п.). Банковский служащий уже в начале своей профессиональной биографии должен обладать тремя уровнями специализации — квалификация «экономист», специальность «финансы и кредит», специализация «банковское дело». В дальнейшем для сотрудников категории «исполнители» добавляется еще один уровень, связанный с каким-либо направлением деятельности кредитной организации (например, кредитные операции, расчетно-кассовое обслуживание и т.п.). Для специалистов высокой квалификации необходимо углубление специализации до пятого уровня (например, эксперт в области государственных ценных бумаг, эксперт по инвестиционному кредитованию промышленных предприятий и т.п.).

Действие третьего фактора проявляется в форме более жестких требований к степени ответственности персонала. Это связано с короткими технологическими цепочками, характерными для большинства финансовых операций современного бан-

ка. Аналогичные цепочки в промышленности, строительстве, прикладной науке предполагают последовательное прохождение будущего продукта через десятки, иногда сотни рабочих мест. В результате технологические ошибки, допущенные на одном из них из-за безответственности исполнителя, в дальнейшем с высокой степенью вероятности выявляются и исправляются. Большинство финансовых операций банка предполагают участие всего нескольких сотрудников, причем ошибка любого из них может оказаться причиной реализованного риска в форме имущественных и неимущественных потерь. Добавим, что при этом банк рискует преимущественно заемными, а не собственными средствами, как большинство других хозяйствующих субъектов.

Действие четвертого фактора проявляется в форме более жестких требований к лояльности банковских служащих в форме строго соблюдения установленных работодателем правил обеспечения его имущественной и особенно информационной безопасности. Оно касается не ограниченного числа сотрудников, как в других отраслях, а абсолютного большинства банковского персонала. Так, на торговом или промышленном предприятии к конфиденциальной информации или управлению денежными средствами имеет допуск лишь несколько человек, представляющих топ-менеджмент или ведущих специалистов. В кредитной организации информацией, составляющей банковскую или коммерческую тайну, владеет большинство сотрудников, в том числе рядовые исполнители (например, обслуживающие расчетные счета клиентов). Разглашение соответствующих сведений как традиционная форма проявления нелояльности работодателю чревато для банка не столько имущественными, сколько репутационными потерями со всеми вытекающими негативными последствиями (вплоть до массового оттока наиболее

<sup>7</sup> Указанная разница определяется характерным для зарубежных банков подходом к замещению должностей банковских служащих нижнего исполнительского звена (кассиры, контроллеры, операционисты), от которых требуется наличие не среднего (тем более, высшего) специального образования, а лишь первичной профессиональной подготовки (трех — девятимесячные курсы профессионального обучения).

привлекательных клиентов). Аналогичная ситуация характерна и для угроз имущественного характера в форме различных финансовых злоупотреблений или прямых хищений.

Действие пятого фактора проявляется в форме более жестких требований к психологической устойчивости сотрудников, профессиональная деятельность которых связана либо с обслуживанием клиентов, либо с проведением масштабных финансовых операций. Отсутствие ее способно либо многократно увеличить вероятность технологических ошибок (угроза имущественных потерь), как естественный результат стресса, либо негативно сказаться на качестве обслуживания клиента (угроза репутационных потерь).

Перечисленные факторы главным образом и определяют специфику технологии разработки ПС в рассматриваемом секторе экономики. Рассмотрим возникающие здесь проблемы и вытекающие из них требования.

Во-первых, зависимость работодателей от качества высшего и среднего профессионального образования существенно повышает актуальность привлечения представителей банковского сообщества к разработке не только профессиональных, но и соответствующих образовательных стандартов. Как уже ранее отмечалось, именно ими в дальнейшем должны руководствоваться профильные вузы и колледжи при актуализации как самих образовательных программ, так и обеспечивающего их учебно-методического контента. При этом регулярное появление на рынке новых банковских продуктов и технологий обслуживания клиентов *требует организации подобного сотрудничества между субъектами образовательной и банковской сфер на постоянной основе.*

Во-вторых, для современного банка характерно иное ранжирование персонала по признаку профессиональной квалификации, чем в других отраслях. Существующая

сегодня методика разработки ПС требует дифференциации их на пять групп, в зависимости от профессиональной квалификации, следовательно, исполняемых функциональных обязанностей:

- технический исполнитель;
- квалифицированный исполнитель;
- специалист;
- руководитель среднего звена;
- топ-менеджер.

В банке число технических исполнителей обычно невелико, зато специалисты и менеджеры должны ранжироваться минимум на три категории — нижнего, среднего и высшего звена. При этом в случае использования конкретным банком многолинейного (штабного) или линейно-штабного подхода к организации управления, функции менеджеров и специалистов постоянно пересекаются. Поэтому *разработчикам отраслевых ПС необходимо вначале определиться с проблемой ранжирования банковских служащих по квалификационному признаку.*

В-третьих, многоуровневая специализация, характерная для большинства рабочих мест в банке, объективно усложняет работу по созданию системы отраслевых ПС. Напомним, что такие стандарты разрабатываются для конкретного рабочего места или группы рабочих мест, полностью аутентичных по предъявляемым требованиям. В большинстве отраслей это позволяет использовать достаточно ограниченную номенклатуру ПС. Так, результатами уже упомянутой ранее работы профильной комиссии РСПП по внедрению ПС для предприятий общественного питания стали всего шесть стандартов<sup>8</sup>. В банковской сфере не менее 40% рабочих мест требуют разработки индивиду-

<sup>8</sup> Кухонный работник; помощник повара/многоцелевой работник по питанию; повар/кондитер; шеф-повар/шеф-кондитер/менеджер производства; управляющий производством; директор предприятия питания.

альных стандартов. В таких условиях *работу по созданию полноценной системы ПС для банковской сферы целесообразно организовать на поэтапной основе* — от наиболее простых для регламентации соответствующих требований рабочих мест к наиболее сложным.

В-четвертых, разработку по настоящему функциональных ПС затрудняют и повышенные требования работодателей к ответственности и лояльности банковских служащих. Например, традиционная для отечественной практики рекрутинга формулировка «высокая степень ответственности за порученную работу» является скорее лозунгом, нежели предметным требованием. Столь же бессмысленно, по мнению автора, записывать требование о «неразглашении конфиденциальной информации работодателя». В зависимости от своих морально-этических установок конкретный работник либо без всяких напоминаний будет обеспечивать это требование, либо с легкостью нарушит его, невзирая на любые ранее взятые с него подписки или оформленные допуски. Поэтому *в ПС должны содержаться не призывы, а хотя бы минимальный перечень тех личностных качеств, а также иных данных личного характера*, которые минимизируют вероятность реализации соответствующих кадровых рисков.

В-пятых, высокострессовый характер труда характерный для большинства рабочих мест в современном банке, обуславливает *необходимость закрепления в ПС и краткого перечня психофизиологических качеств*, наличие которых способствует успешному выполнению установленных функциональных обязанностей.

Таким образом, отраслевой ПС для банковских служащих должен, по мнению автора, иметь следующую *типовую структуру* (рис. 1).

В заключение сформулируем несколько общих *рекомендаций* по организации

самого процесса разработки и внедрения системы ПС для банковской сферы.

Первой из них является аргументированная ранее *общая последовательность разработки отраслевых стандартов*, учитывающая различную сложность функциональных обязанностей по тем или иным категориям рабочих мест и предполагающая следующую очередность:

- ПС для работников категории «исполнители» наиболее массовых банковских специальностей (например, кассиры, операционисты и т. п.);
- ПС для сотрудников, специализирующихся на наиболее массовых банковских услугах (ведение депозитных и расчетных счетов, технологически несложные кредитные операции и т. п.);
- ПС для менеджеров нижнего и среднего звена (вплоть до начальников самостоятельных подразделений);
- ПС для специалистов штабных инстанций банка;
- ПС для топ-менеджеров;
- ПС для сотрудников, специализирующихся на нетрадиционных или технологически сложных банковских операциях (лизинг, аутсорсинг, торговые операции с ценными бумагами, инвестиционные кредиты и т. п.);
- ПС для ведущих и главных специалистов (экспертов) банка.

Второй рекомендацией выступает *необходимость организации публичного обсуждения проектов ПС* всеми заинтересованными членами банковского сообщества еще до момента их утверждения. Для этого проекты ПС после завершения их разработки и обсуждения в специальной комиссии АРБ на срок не менее одного месяца должны размещаться на сайте Ассоциации с указанием адреса для направления потенциальными участниками обсуждения своих предложений по их разработке.

Третьей рекомендация связана с обязательной *опытной апробацией уже утвер-*



<b>1. Общая часть:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ статус документа и основание для его разработки (решение АРБ);</li> <li>▪ разработчика ПС;</li> <li>▪ функциональное назначение ПС;</li> <li>▪ возможные направления использования ПС;</li> <li>▪ срок действия ПС до следующей плановой актуализации;</li> <li>▪ необходимость корректировки ПС с учетом специфики конкретного банка — пользователя</li> </ul>	
<b>2. Полное наименование должности сотрудника банка и соответствующего структурного подразделения</b>	
<b>3. Профиль должности:</b>	
3.1. Функциональные обязанности:	3.2. Функциональные права:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
<b>4. Формальные условия замещения должности:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ образование;</li> <li>▪ стаж работы в банковском секторе;</li> <li>▪ стаж работы по специальности;</li> <li>▪ ...</li> </ul>	
<b>5. Профессиональные компетенции:</b>	
5.1. Сотрудник должен иметь представления:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	
5.2. Сотрудник должен знать:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	
5.3. Сотрудник должен уметь:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	
5.4. Сотрудник должен иметь навыки:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	
<b>6. Личностные компетенции (качества):</b>	
6.1 Необходимые:	6.2 Желательные:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
7. Желательный психотип:	

**Рис. 1.** Типовая форма отраслевого профессионального стандарта для работников банковской сферы

жденных ПС. Для этого рабочей группой по разработке ПС должна быть подготовлена и также размещена на сайте АРБ специальная анкета для банков, внедривших данные стандарты в свою систему HR-менеджмента. По истечении 6–9 ме-

сяцев с момента утверждения ПС информация, полученная от этих банков, должна быть систематизирована и использована рабочей группой для корректировки стандартов по результатам практической апробации.

Четвертая рекомендация адресована непосредственным пользователям в лице конкретных кредитных организаций. Для эффективного использования ПС в системе HR-менеджмента, в банке должна быть создана собственная, постоянно действующая служба для привязки унифицированных ПС и их последующей актуализации. Естественно, что главным условием ее успешного функционирования будет активное сотрудничество с ней руководителей всех структурных подразделений организации.

### Литература

1. Алавердов А. Р. Банковский сектор на рынке труда современной России. Монография. М.: МЭСИ, 1998.
2. Алавердов А. Р. Еще раз к вопросу о внутрифирменном рынке труда // Вопросы экономики. 1999. № 8.
3. Алавердов А. Р. Кадровая стратегия банка: методические требования и технология формирования // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2003. № 1.
4. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. М.: Маркет ДС, 2007.
5. Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке. Учебник. М.: Маркет ДС, 2008.
6. Алавердов А. Р. Кадровая безопасность современного банка: стратегия и тактика управления / Управление в кредитной организации. 2008. № 2–3.
7. Зборовский Г. Высшее образование и бизнес: проблемы институционального взаимодействия // Высшее образование в России. 2007. № 1.

Статья поступила в редакцию 9 сентября 2008 г.

*A. Alaverdov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair of HR Management, Moscow University of Industry and Finance*

## PROFESSIONAL STANDARDS IN HR MANAGERS' PRACTICAL WORK AS A FACTOR CONTRIBUTING TO IMPROVEMENT OF MODERN BANKS' HUMAN CAPITAL AND THEIR OVERALL COMPETITIVENESS

Professional HR management standards were adopted in 2007. They are to become the main tool that helps identify HR management professionals. Each HR professional, both a beginner and a quite experienced HR director who reads these standards, can find something to learn and something that should be used in practical work. However, the main barrier that is found on the way of the HR standards introduction and use is the banks' and non-financial organizations' top management's hardly removable inability to understand the role and the status of an HR manager. Today HR managers' operations in many banks are organized according to the principle of not troubling the trouble until it troubles them. Such state of affairs is a source of various HR-related risks, property, reputation and goodwill loss. It makes the financial work results worse and decreases competitiveness level of the banks.

What are the prospects of professional HR managers' standards introduction? Is it possible to make the standards a part of each modern competitive bank's policies? The above issues are among those that are included into Ashot Aleverdov's article. Prof. Alaverdov is a renowned scholar, author of manuals and monographs dedicated to bank management and HR management in banks.