ЖАЛАЛ-АБАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Мамыралиева А.Т.

Управление персоналом в финансово-кредитных учреждениях

(учебно-методический комплекс)

Жалал-Абад - 2019

УДК: 005.32 (075.8)

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры “Финансы и кредит”
протокол № 5 от “22” 10 2019 г.

“Рассмотрено и одобрено”
Учебно-методическим советом Экономико-юридического факультета протокол № 6 от 26.11.19 г.

“Утверждено”
Учебно-методическим советом Жалал-Абадского государственного университета протокол № 7 от 03.12.2019 г.

Рецензенты: д.э.н., профессор Зулпукаров А.

к.э.н., доцент кафедры “Бухгалтерский учет” МНУ им К.Ш. Токтомаматова Жанузаков Б.Ш.

Составитель:

Ст. преподаватель: Мамыралиева А.Т.

Учебно-методический комплекс по дисциплине “Управление персоналом в финансово-кредитных учреждениях” для студентов профиля “Финансы и кредит” по направлению “Экономика”

Жалал-Абад - 2019

АННОТАЦИЯ

Учебно-методический комплекс «Управление персоналом в финансово-кредитных учреждениях» предусматривает изучение основополагающих вопросов управления кадровой политикой в коммерческих учреждениях, важнейших тенденций кадрового планирования, контроля, оценки и учета персонала, мониторинга психологического климата в трудовом коллективе банка.

Учебно-методический комплекс подготовлено в соответствии с требованиями учебно-методического комплекса и учебного плана по направлению 580100 «Экономика».

Работа предназначено для студентов бакалавриата, магистратуры, аспирантов, специалистов, интересующихся вопросами теории и практики управления персоналом в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг.

Объектом изучения в данном комплексе выступает одно из направлений уставной деятельности кредитной организации, в рамках которого решается весь комплекс проблем, связанных с ее кадровым обеспечением. При этом студент приобретает не только теоретические знания, но и необходимые умения и практические навыки в области управления персоналом, что в совокупности определяется сегодня как «профессиональные компетенции».

Предметной областью учебно-методичекого комплекса являются теория и практика управления персоналом современной кредитной организации.

Целями изучения изложенного в пособии материала выступают:

- формирование у студента представления о значении и роли Национального банка и коммерческих банков;
- формирование у студента понимания роли человеческого капитала организации в банковском секторе экономики и необходимости управления им на системно-формализованной основе;
- приобретение студентом теоретических знаний в исследуемой области;
- приобретение студентом профессиональных компетенций, необходимых для эффективного исполнения функциональных обязанностей банковского менеджера или специалиста кадровой службы кредитной организации.

Курс рассчитан на 120 часов, в том числе 64 часа – аудиторных занятий, 32 – часа лекционные занятия, 32 часа – практические работы и 56 часов – самостоятельная учебная нагрузка студента.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА: Курс «Управление персоналом в финансово-кредитных учреждениях» излагает психологии трудовых отношений, теории управления людьми, организации трудовой деятельности, общения и адаптации персонала в финансовом предпринимательстве, в частности, в коммерческих банках. Большое место отводится вопросам кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом, организации и функционирования службы управления персоналом.

Целью курса является ознакомление студентов с основными принципами современного менеджмента персонала с учетом специфики деятельности коммерческих банков; развитие навыков управления персоналом, используя различные материалы – задания, деловые игры, ситуации, тесты; помочь студенту овладеть методами управления, сформировать собственный стиль и подготовка высоко профессиональных кадров, ориентированных на глобальную конкуренцию.

Основной ***задачей курса*** является ознакомить студентов:

- с навыками, приемами, операциями, процедурами, алгоритмами воздействия на человека, т.е. все то, что входит в понятие социальных и человеческих технологий и заключается в понятии «менеджмент персонала».
- освоение студентами теоретико-методологических основ управления персоналом;

- решение практических проблем в управлении персоналом;
- уяснение подсистем (элементов) системы управления персоналом;
- изучение передового отечественного и зарубежного опыта управления персоналом;

Место дисциплины в структуре ООП: Учебная дисциплина «Управление персоналом в финансово-кредитных учреждениях» относится к дисциплинам профессионального цикла, вариативной части (Б3.КПВ.12) и взаимосвязана с такими дисциплинами, как «Менеджмент», «Экономика и социология труда».

Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс обучения дисциплины, направленные на формирование следующих компетенций:

а) универсальными:

-инструментальными (ИК):

- способен осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ИК-4);

-социально-личностными и общекультурными (СЛК)

- способен к социальному взаимодействию на основе принятых в обществе моральных и правовых норм, проявляет уважение к людям, толерантность к другой культуре, готовность к поддержанию партнерских отношений (СЛК-1);
- способен и готов к диалогу на основе ценностей гражданского демократического общества, способен занимать активную гражданскую позицию (СЛК-3);
- способен работать в коллективе, в том числе над междисциплинарными проектами (СЛК-5);

б) профессиональными

расчетно-экономическая деятельность (ПК):

- способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, (ПК-2);

организационно-управленческая деятельность

- способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-11);

Изучив дисциплину, студент должен:

− знать:

− основные теории в области управления персоналом;

− принципы организации кадровых служб, их функции;

− технологии управления персоналом, включая оценку потребности в персонале, отбор, найм, увольнение, передвижение, аттестацию, развитие, мотивацию персонала;

− уметь:

− применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;

− методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию персонала, эффективность проектов по совершенствованию системы управления персоналом.

Для изучения данной дисциплины студент должен **обладать** базовыми знаниями в области менеджмента организации и современной экономики, а также навыками расчета экономических показателей.

СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Лекции:

№	*Наименование разделов, модулей, темы и учебных вопросов*	К-во часов
	Модуль 1	
1	**Лекция № 1. Тема лекции:** ***Персонал банка как объект управления*** **План лекции:** Зарубежный опыт управления персоналом. Система управления персоналом в современном банке. Служба персонала в системе управления банком. Оптимизация системы управления персоналом Литература: Основная: [2, 3]. Дополнительная: [3, 4]	4
2	**Лекция № 2. Тема лекции:** ***Кадровое планирование контроль, оценка и учет персонала*** **План лекции:** Планирование компетенций по рабочим местам. Контроль персонала. Оценка персонала. Персонифицированный учет персонала Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 5]	4
3	**Лекция № 3. Тема лекции:** ***Регулирование численности персонала*** **План лекции:** Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала. Планирование потребностей в персонале. Управление процессом привлечения персонала. Управление процессом сокращения персонала. Литература: Основная: [2, 3]. Дополнительная: [1-3]	2
4	**Лекция № 4. Тема лекции:** ***Управление развитием персонала*** **План лекции:** Испытательный срок, его цели и порядок организации. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников. Предварительное обучение сотрудников. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала. Управление процессом дополнительного обучения персонала. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Стратегия управления профессиональной карьерой. Управление процессом подготовки руководителей. Литература: Основная: [1, 3]. Дополнительная: [3, 4]	4
5	**Лекция № 5. Тема лекции:** ***Методы управления персоналом*** **План лекции:** Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы. Коммуникации. Переговоры Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3-5]	2
	Модуль 2	
1	**Лекция № 6. Тема лекции:** ***Мотивация и оплата труда персонала коммерческого банка*** **План лекции:** Зарубежные теории мотивации. Цель, формы и методика мотивации. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала. Обеспечение	4

	подсистемы мотивации персонала. Организация основной оплаты труда. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала. Моральная мотивация персонала. Литература: Основная: [1-3]. Дополнительная: [3, 4]	
2	**Лекция № 7. Тема лекции: Совершенствование деятельности банковского учреждения** **План лекции:** Факторы изменения и развития коммерческого банка. Маркетинг в банковском деле. Банковская информация и по-иск деловых партнеров. Технология нововведений. Совершенствование системы управления банком. Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [1- 4]	4
3	**Лекция № 8. Тема лекции: *Психологическая поддержка персонала*** **План лекции:** Понятие и задачи психологической поддержки. Стратегические подходы к организации психологической поддержки. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка. Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [4, 5]	4
4	**Лекция № 9. Тема лекции: *Эффективность деятельности банковских служащих*** **План лекции:** Эффективность труда. Отношения банковских служащих с клиентами. Результативность деятельности управляющих. Методы улучшения мотивации и повышения результативности. Технология организационного развития персонала банковских учреждений. Литература: Основная: [2, 3]. Дополнительная: [3, 4]	4

Практические (семинарские) занятия:

№	Наименование разделов, модулей, тем и учебных вопросов и заданий	К-во часов
	Модуль 1	
1	**Занятие № 1. Тема урока: *Персонал банка как объект управления*** **План урока:** Зарубежный опыт управления персоналом. Система управления персоналом в современном банке. Служба персонала в системе управления банком. Оптимизация системы управления персоналом ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [2, 3]. Дополнительная: [3, 4]	4
2	**Занятие № 2. Тема урока: *Кадровое планирование контроль, оценка и учет персонала*** **План урока:** Планирование компетенций по рабочим местам. Контроль персонала. Оценка персонала. Персонифицированный учет персонала ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 5]	4

3	**Занятие № 3. Тема урока:** ***Регулирование численности персонала*** **План урока:** Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала. Планирование потребностей в персонале. Управление процессом привлечения персонала. Управление процессом сокращения персонала. ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [2, 3]. Дополнительная: [1-3]	2
4	**Занятие № 4. Тема урока:** ***Управление развитием персонала*** **План урока:** Испытательный срок, его цели и порядок организации. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников. Предварительное обучение сотрудников. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала. Управление процессом дополнительного обучения персонала. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Стратегия управления профессиональной карьерой. Управление процессом подготовки руководителей. ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [1, 3]. Дополнительная: [3, 4]	4
5	**Занятие № 5. Тема урока:** ***Методы управления персоналом*** **План урока:** Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы. Коммуникации. Переговоры ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3-5]	2
	Модуль 2	
1	**Занятие № 6. Тема урока:** ***Мотивация и оплата труда персонала коммерческого банка*** **План урока:** Зарубежные теории мотивации. Цель, формы и методика мотивации. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала. Обеспечение подсистемы мотивации персонала. Организация основной оплаты труда. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала. Моральная мотивация персонала. ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [1-3]. Дополнительная: [3, 4]	4
2	**Занятие № 7. Тема урока: Совершенствование деятельности банковского учреждения** **План урока:** Факторы изменения и развития коммерческого банка. Маркетинг в банковском деле. Банковская информация и по-иск деловых партнеров. Технология нововведений. Совершенствование системы управления банком. ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [1, 2].	4

	Дополнительная: [1- 4]	
3	**Занятие № 8. Тема урока:** ***Психологическая поддержка персонала*** **План урока:** Понятие и задачи психологической поддержки. Стратегические подходы к организации психологической поддержки. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка. ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [4, 5]	4
4	**Занятие № 9. Тема урока:** ***Эффективность деятельности банковских служащих*** **План урока:** Эффективность труда. Отношения банковских служащих с клиентами. Результативность деятельности управляющих. Методы улучшения мотивации и повышения результативности. Технология организационного развития персонала банковских учреждений. ***Формы проверки знаний и умений*** (конспект, устный опрос) Литература: Основная: [2, 3]. Дополнительная: [3, 4]	4

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При освоении дисциплины используются следующие сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности бакалавров для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций.

Методы и формы активизации деятельности	Виды учебной деятельности		
	ЛК	Семинар	СРС
Дискуссия	х	х	
Командная работа	х	х	х
Индивидуальное обучение			х
Проблемное обучение	х	Х	х

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

– изучение теоретического материала дисциплины на лекциях с использованием компьютерных технологий;

– самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной учебной и научной литературы;

– закрепление теоретического материала при проведении практических работ с использованием учебного оборудования и приборов, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

В рамках курса «Управления персоналом в финансово-кредитных учреждениях» предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (деловых и ролевых игр, разбор конкретных практических ситуаций, дискуссии) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

При применении интерактивных форм обучения широко используется работа в группах, так как она способствует развитию тех социальных качеств, которые необходимы для успешной работы в коллективах.

Работа в малых группах осуществляется как на семинарских занятиях, так и при самостоятельной работе студентов в процессе выполнения коллективных заданий.

Система текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации студентов по учебной дисциплине (модулю)

Текущий контроль знаний студентов осуществляется путем оценки качества выполнения заданий на практических занятиях; контроля самостоятельной работы студентов (в письменной или устной форме) по установленному графику.

Текущий контроль знаний и умений студентов проводится следующих формах:

1. фронтальный опрос;
2. задания в тестовой форме.

1. Проверка теоретических знаний по учебной дисциплине «Управление персоналом в финансово-кредитных учреждених» проводится в форме устного опроса студентов.

Перед, проведением устного опроса студентам предоставляется 5-10 минут для повторения учебного материала. Ответ на поставленный вопрос преподавателя студент дает без предварительной подготовки по существу, при необходимости преподаватель использует дополнительные вопросы.

2. Текущий контроль по учебной дисциплине «Управление персоналом в финансово-кредитных учреждених» проводится в тестовой форме. Тестовое задание содержит 30 вопросов. Время на проведение –30 минут.

Критерии оценки:

За правильный ответ на вопрос выставляется от 1 балл. За неправильный ответ на вопрос – 0 баллов.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости включает в себя:

- материалы для проведения текущего контроля успеваемости;
- перечень компетенций и их элементов, проверяемых на каждом мероприятии текущего контроля успеваемости;
- систему и критерии оценивания по каждому виду текущего контроля успеваемости;
- описание процедуры оценивания.

Система и критерии оценивания по каждому виду текущего контроля успеваемости для оценивания результатов тестирования возможно использовать следующие критерии оценивания:

• Правильность ответа или выбора ответа,

• Скорость прохождения теста,

• Наличие правильных ответов во всех проверяемых темах (дидактических единицах) теста. • Оценка проводится по балльной системе.

Правильный ответ на вопрос тестового задания равен 1 баллу.

Общее количество баллов по тесту равняется 30 баллов. Общее количество вопросов принимается за 100 %, оценка выставляется по значению соотношения правильных ответов к общему количеству вопросов в процентах.

Для пересчета оценки в традиционную систему используется таблица соответствия: 87-100 % - 5 – “Отлично” 74-86 % - 4 – “Хорошо”, 61-70 % - 3 – “Удовлетворительно”, 0-60 % - 2 – “Не удовлетворительно”

Критерии оценок и порядок проведения **интерактивных занятий**:

1.Лекция-дискуссия (дискуссия)

Критерии оценки: 50-100% выставляется студенту, если он принял участие в дискуссии и в обсуждении ее результатов;

0-49% выставляется, если студент отсутствует на занятии или устранился от участия в дискуссии.

Критерии оценки **конспектов**:

16-20 баллов- Содержательность конспекта соответствует плану; отражена основные положения результатов работы студента, выводов, ясно и лаконично изложены мысли студента; наличие информации и отражение ее в графическом-схематическом формате, оформления соответствует всем требованиям, грамотность изложения на высшем уровне, конспект сдан в срок.

11-15 баллов Содержательность конспекта соответствует плану; отражена основные положения результатов работы студента, выводов, ясно и лаконично изложены мысли студента; наличие информации и отражение ее в графическом-схематическом формате, оформления соответствует всем требованиям, грамотность изложения на хорошом уровне, конспект сдан в срок.

6-10 баллов Содержательность конспекта соответствует плану; отражена основные положения результатов работы студента, выводов, ясно и лаконично изложены мысли студента; наличие информации и отражение ее в графическом-схематическом формате с исправлениями, оформления соответствует всем требованиям, грамотность изложения на среднем уровне, конспект сдан с опозданием.

0-5 баллов Содержательность конспекта несоответствует плану; мысли студента

изложены неясно; оформления несоответствует всем требованиям, грамотность изложения на среднем уровне, конспект сдан с опозданием.

Критерии оценки **устного опроса**

16-20 баллов: Ответ на вопрос раскрыт полностью, в представленном ответе обоснованно получен правильный ответ

11-15 балла: Ответ дан полностью, но нет достаточного обоснования или при верном ответе допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений

6-10 балла: Ответы даны частично

0-5 балла: Ответ неверен или отсутствует

Критерии оценки создания **материалов-презентаций**

16-20 баллов: содержание темы презентации соответствует требованиям; правильная и структурированная изложение информации; наличие логической связи изложенной информации; эстетичность оформления, его соответствие требованиям; работа представлена в срок

11-15 баллов: соответствие содержания теме; правильная и структурированная изложение информации; наличие логической связи изложенной информации; эстетичность оформления на хорошем уровне; работа представлена в срок

6-10 баллов: содержание темы презентации не полностью соответствует требованиям; изложение информации не на должном уровне; логическая связь изложенной информации отсутствует; эстетичность оформления на среднем уровне; работа представлена в срок

0-5 баллов: содержание темы презентации не полностью соответствует требованиям; изложение информации не на должном уровне; логическая связь изложенной информации отсутствует; эстетичность оформления на среднем уровне; работа представлена не в срок

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Список использованной литературы

Основная

1. Управление персоналом организации. учебник для вузов/А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанов. 4-е изд., доп. .и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. Гриф МО.
2. Дмитриев, М. Н. Управление персоналом коммерческих банков [текст]: учебное пособие /М. Н. Дмитриев ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. - Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. - 159 с.
3. Пак С.Н., Круглова М.А. Управление персоналом. Учебно-методическое пособие /Кыргызско-Российский Славянский университет. – Бишкек, 2000. –56 с.

Дополнительная

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. М.: РАГС, 2004.
2. А.В. Бычкова. Управление персоналом - http:// www. aup.ru /books/m1286/ А.М. Карякин. управление персоналом электронное учебное пособие -http://www.aup.ru/books/m900/
3. Батычко В. Т. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007 - http://www.aup.ru /books/m239/
4.Горбатова М.М. Кемерово: Юнити, 2002 - http://www.aup.ru/books/m1411/
5. Управление персоналом лекции - http://infomanagement. ru/ lekcyi/8/1

Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для реализации программы используются учебные аудитории, обеспеченные интерактивным оборудованием, компьютерный класс, библиотека. Слушателям предоставляется бесплатный доступ к ресурсам библиотеки Университета и его электронно-библиотечной системе.

Материально-техническая база соответствует действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивает проведение всех видов учебных занятий, в том числе с использованием дистанционных технологий. Учебные аудитории подключены к сети Интернет по безлимитному тарифу.

При проведении лекций используется

- комплект слайдов, разработанных в офисном приложении Microsoft Power Point по всем темам курса;
- мультимедийные аудитории для чтения лекций-презентаций с использованием офисного приложения Microsoft Power Point;

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема: Персонал банка как объект управления

Зарубежный опыт управления персоналом. Система управления персоналом в современном банке. Служба персонала в системе управления банком. Оптимизация системы управления персоналом

Тема: Кадровое планирование контроль, оценка и учет персонала

Планирование компетенций по рабочим местам. Контроль персонала. Оценка персонала. Персонифицированный учет персонала

Тема: Регулирование численности персонала

Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала. Планирование потребностей в персонале. Управление процессом привлечения персонала. Управление процессом сокращения персонала.

Тема: Управление развитием персонала

Испытательный срок, его цели и порядок организации. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников. Предварительное обучение сотрудников. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала. Управление процессом дополнительного обучения персонала. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Стратегия управления профессиональной карьерой. Управление процессом подготовки руководителей.

Тема: Методы управления персоналом

Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы. Коммуникации. Переговоры

Тема: Мотивация и оплата труда персонала коммерческого банка

Зарубежные теории мотивации. Цель, формы и методика мотивации. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала. Обеспечение подсистемы мотивации персонала. Организация основной оплаты труда. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала. Моральная мотивация персонала.

Тема: Совершенствование деятельности банковского учреждения

Факторы изменения и развития коммерческого банка. Маркетинг в банковском деле. Банковская информация и поиск деловых партнеров. Технология нововведений. Совершенствование системы управления банком.

Тема: Психологическая поддержка персонала

Понятие и задачи психологической поддержки. Стратегические подходы к организации психологической поддержки. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка.

Тема: Эффективность деятельности банковских служащих

Эффективность труда. Отношения банковских служащих с клиентами. Результативность деятельности управляющих. Методы улучшения мотивации и повышения результативности. Технология организационного развития персонала банковских учреждений.

СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННОГО КУРСА

Тема: Персонал банка как объект управления

Зарубежный опыт управления персоналом. Система управления персоналом в современном банке. Служба персонала в системе управления банком. Оптимизация системы управления персоналом

Управление персоналом рассматривается как одно из направлений внутри банковского менеджмента, эффективность которого определяет конкурентные позиции кредитной организации на обслуживаемом рынке. В банковской сфере становление системы управления имело некоторые особенности, определяемые прежде всего консерватизмом собственников и высшего руководства.

В истории частного предпринимательства банки выступали одной из первых форм капиталистических предприятий. Появились еще в эпоху раннего средневековья (банкирские дома Ломбардии и Пьемонта в Северной Италии), они изначально отличались ориентацией на наиболее стабильные формы хозяйствования, осторожным отношением к внедрению новых методов организации собственной деятельности. Подобный подход и до настоящего времени сохранили некоторые, в первую очередь английские и итальянские банки, имеющие многовековую историю. Показательно, что за последнее столетие на рынке труда этих стран сформировалась целая социальная группа банковских служащих, значительная часть которых сохранила «семейную специализацию» на протяжении многих поколений. Аналогичная ситуация была характерна и для работодателей на этом сегменте рынка в лице банкиров, крайне неохотно передававших свои функции руководителей наемным управляющим.

Отрицательное влияние на развитие методологии управления персоналом оказала и высокая степень специализации банковских учреждений по обслуживаемым клиентским группам, сохранявшиеся до 1950-х гг. Разделив сферы влияния и сформировав достаточно стабильную клиентуру, большинство крупных и средних банков оказались вовлеченными в конкурентную борьбу в значительно меньшей степени, чем промышленные, транспортные, строительные и торговые компании.

Для высшего руководства большинства коммерческих банков вопросы развития персонального менеджмента, вплоть до начала 1950-х гг., представляли чисто «академический» интерес, а практика управления базировалась на исторически сложившихся методах. **Ситуация изменилась лишь к середине 1950-х гг. под воздействием ряда внешних и внутренних факторов:**

- послевоенное оживление экономики и накопление капитала крупными корпорациями вызвало появление на рынке новых банков, которые повели агрессивную форму конкурентной борьбы и прямое переманивание наиболее квалифицированной части персонала у «старых» организаций;
- передел сфер влияния на рынке кредитно-финансовых услуг в процессе резкого ослабления позиций европейских банков (Германии, Италии, Австрии) и проникновения на европейские рынки банков США (с начала 1970-х гг.) и Японии;
- стремительное развитие рынков новых банковских услуг, требующих привлечения персонала нетрадиционных ранее для кредитной сферы специальностей или переподготовки уже имеющегося персонала;
- появление и быстрое внедрение в практику банковского дела компьютерных технологий;
- приход на работу в банки менеджеров нового поколения, критично оценивающих старую практику управления персоналом и психологически готовых к ее комплексной реорганизации.

В этих условиях руководство даже наиболее консервативных банков было вынуждено начать практическое освоение новых методов управления персоналом на научной основе. По заказу банков проводились маркетинговые исследования на рынке труда, больше внимания

стали уделять отбору сотрудников, начали внедрять новые и индивидуальные методы планирования и оценки результатов деятельности по конкретным рабочим местам, реализовывались специальные программы дополнительного обучения и переподготовки персонала, внедрялись методы автоматизированного управления. Кадровые службы пополнялись выпускниками учебных заведений, подготовленными по профильным программам.

Период конца 1990-х - начала 1980-х гг. характеризовался началом сотрудничества между коммерческими банками по кадровому направлению деятельности. Меньше стали использовать агрессивные методы конкуренции на рынке труда. Следующей стадией стало формирование локальных интеграционных связей в области обучения персонала, паевого финансирования деятельности профильных исследовательских центров и т.п.

Особо необходимо остановиться на организации персонального менеджмента в развитых странах мира в современных условиях.

Особенности организации персонального менеджмента в банках США

Банковская система США является относительно молодой в сравнении со своими европейскими аналогами. Соответственно американским банкам в меньшей степени присущ традиционный консерватизм управления деятельностью. Это нашло отражение и в организации персонального менеджмента. К числу его наиболее характерных особенностей относятся:

- отсутствие единых государственных стандартов банковского образования и, как следствие, многообразие профессиональных образовательных программ всех уровней подготовки специалистов для кредитной системы;
- широкое использование в процессе обучения различных компьютерных программ;
- традиционное для американской школы внимание к результатам тестирования, как основного метода не только отбора персонала, но и определения направлений его последующего развития;
- ограниченное распространение специализирующихся в этой области консалтинговых структур в сочетании с широкой практикой частного консультирования;
- абсолютно неприемлемая с позиций европейского и тем более японского опыта персонального менеджмента приоритетная ориентация на приглашение высших управленческих кадров банка со стороны, в том числе - из нефинансовых учреждений;
- существенно более высокий уровень текучести кадров - до 12 % в год (в сравнении с 3 - 5 % в европейских и 0,4 - 0,6 % в японских банках), как следствие, традиционной американской практики ориентации на регулярную смену места постоянной работы и недостаточного влияния кадровых служб к работе с собственным резервом на выдвижение;
- практическое отсутствие специализированных центров повышения квалификации;
- достаточно неоднозначная с точки зрения европейского опыта 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, нежели в Европе, как правило, не более 2 - 3 лет;
- отсутствие механизма дополнительной оплаты (стимулирования) труда в сочетании с регулярным повышением должностного оклада при отсутствии нарушений за истекший период;
- исключительно развитая система социальных льгот высшему и среднему управленческому персоналу, обеспечивающая в совокупности до 60% его суммарного годового дохода (традиционная для американской практики форма борьбы с высоким подоходным налогом).

Особенности организации персонального менеджмента в банках Японии

С 1970- х годов Япония является признанным мировым лидером по показателям продуктивности и качества труда работников.

Особенности организации персонального менеджмента в японских банках:

- обязательное наличие во всех крупных и средних банках специалистов в области методологии персонального менеджмента в сочетании с присутствием на рынке труда значительного числа консалтинговых структур, специализирующихся в этой области;
- широкое распространение практики отбора будущих сотрудников среди студентов профильных образовательных учреждений и предоставления им специальных «студенческих» ссуд, позволяющих завершить обучение (при выходе на работу в соответствующий банк эта ссуда либо возвращается на льготных условиях, либо автоматически аннулируется после истечения первых **3 - 5 лет работы сотрудника)**;
- активная поддержка администрацией многих банков принципа профессиональной преемственности путем предоставления своим сотрудникам специальных ссуд для обучения детей в профильных образовательных учреждениях с резервированием для них соответствующих рабочих мест;
- традиционная (хотя и сократившаяся в последние годы) практика персонального менеджмента на основе системы «пожизненного найма», обеспечивающая банковскому служащему, вне зависимости от факторов чисто карьерного роста, стабильное повышение жизненного уровня за счет закрепленного в его контракте механизма индексации должностного оклада пропорционально увеличению непрерывного стажа работы;
- ориентация не только банковских корпораций, но и достаточно крупных банков на дополнительную подготовку своих служащих в собственных учебных центрах, в том числе - с отрывом от основной деятельности на срок более одного месяца;
- уникальная развитая система морального поощрения персонала;
- практика привлечения к процессу оценки индивидуальных результатов трудовой деятельности самого оцениваемого сотрудника и его ближайших коллег по работе;
- использование в качестве эффективного метода коллективной мотивации персонала так называемого производственного соревнования как между структурными подразделениями банка (в том числе его региональными филиалами), так и отдельными сотрудниками;
- широкое использование в процессе развития персонала метода «горизонтальных должностных перемещений», позволяющих сотруднику освоить целый ряд смежных банковских специальностей;
- приоритетная ориентация на психологическую, а не социально-экономическую поддержку персонала с использованием как общепринятых, так и часто национальных методов психологической разгрузки;
- практика регулярного проведения региональных и общенациональных тематических семинаров, и конференций для специалистов кадровых служб.

Следует отметить, что целый ряд прикладных методов персонального менеджмента (в настоящее время забытых отечественной практикой) японские предприниматели заимствовали у России еще дореформенного периода (наставничество, организация соревнования на рабочих местах и между подразделениями, система морального поощрения).

Особенности организации персонального менеджмента в банках ФРГ

В настоящее время Германия обладает одной из наиболее развитых банковских систем в Европе с богатыми традициями управления в самых различных типах кредитных организаций - от небольших ссудо-сберегательных касс до крупнейших финансовых корпораций. Специфической особенностью германских, как и большинства западноевропейских банков, является их традиционный консерватизм в области управления персоналом. Рассмотрим ключевые элементы реорганизации службы управления персоналом соответствующих филиалов и отделений Национального банка ГДР, которая осуществлялась силами кадровых служб Дойче Банка:

- первоочередная переподготовка специалистов кадровых служб на базе специальных

программ обучения и стажировок;

- комплексная переподготовка всех категорий персонала как основной элемент реорганизации, осуществляемая в форме групповых семинаров, а также специального тренинга на рабочих местах и на выезде в аналогичные западногерманские отделения;
- закрепление на срок от двух до шести месяцев за руководителями высшего и среднего звена персональных кураторов из числа специально командированных из западных земель специалистов;
- разработка индивидуальных должностных инструкций для всех категорий персонала с выделением новых профессиональных компетенций и предельных сроков их освоения;
- использование гибкой системы выравнивания - до средне национального уровня - оплата труда сотрудникам филиалов банка вошедших в состав ФРГ восточных земель, позволяющей стимулировать отсев профессионально непригодной для дальнейшей работы части персонала.

Этот опыт не потерял своей актуальности и для современных банков. Многие из них сегодня расширяют свою филиальную сеть путем поглощения небольших региональных банков с низкоэффективной системой менеджмента, в том числе персонального кадров.

Система управления персоналом в современном банке

Персональный менеджмент (термин, пришедший в Кыргызстан из зарубежной теории управления) - целостная система управления кадровым направлением деятельности банка для решения трех стратегических задач:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;
- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих эффективному исполнению банковскими служащими возложенных на них обязательств;
- обеспечение необходимого уровня взаимной поддержки между управлением персоналом и другими направлениями банковского менеджмента.

Методические принципы организации системы:

- ориентация на решение кадровых проблем банка в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного развития;
- четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления персоналом между дирекцией банка, кадровой службой и руководством структурных подразделений;
- использование в системе всей номенклатуры административных, экономических, социальных и психологических методов. обеспечивающих комплексный характер воздействия на объект управления;
- относительно методическая простота организации системы в сочетании с обеспечением необходимого уровня ее функциональности.

Структура системы управления персоналом банка состоит из трех основных элементов (рис.1)

Кадровая стратегия банка базируется и включает в себя три базовых компонента:

- стратегические цели по кадровому направлению деятельности;
- концептуальные подходы к их достижению;
- варианты практической реализации этих подходов.

Политика регулирования численности персонала, целью которой является эффективная профилактика кадровых рисков количественного характера, обеспечивает, с одной стороны, полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах, а с другой - отсутствие нерациональных затрат на содержание не в полной мере загруженных работой сотрудников.

Политика развития персонала, целью которой является эффективная профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечивает соответствие квалифицированного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям работодателя.

Рис.1. Типовая структура управления персоналом в современном банке

Политика мотивации персонала. Ее роль - в поддержании у всех категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных обязанностей, функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов.

Политика психологической поддержки персонала. Ее цели - обеспечение дополнительных условий для формирования и поддержания в трудовом коллективе банка корпоративного духа и общего позитивного психологического климата, а также наличие в системе управления персоналом дополнительного набора мотивационных инструментов группового и индивидуального характера.

Операционные подсистемы - автономно функционирующие в составе системы персонального менеджмента элементы, направленные на реализацию формализованного перечня управленческих задач по одному из ее базовых направлений. Их типовой перечень совпадает с перечнем направлений кадровой политики и включает в себя подсистемы:

- регулирование численности персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала;
- психологическая поддержка персонала.

Блок обеспечения создает необходимые условия для функционирования системы управления и включает в себя следующие пять элементов: информационное обеспечение, нормативно-методическое обеспечение, технологическое обеспечение, инструментальное обеспечение и финансовое обеспечение.

Вне зависимости от используемой кредитной организацией формы труда персонала в ее штатном расписании всегда присутствуют должности менеджеров трех уровней:

- высшего звена (топ-менеджеры), в число которых входят президент банка и его заместители, а в крупных банковских корпорациях - руководители ведущих департаментов или главных управлений;
- среднего звена (мидл-менеджеры), в число которых входят руководители самостоятельных структурных подразделений банка, прямо подчиненных высшему руководству (департаменты, управления, отделы);
- младшего звена, в число которых входят руководители внутренних структурных подразделений и первичных трудовых коллективов кредитной организации (сектора или группы внутри отделов).

Эффективность деятельности всех указанных категорий менеджеров во многом зависит от избранного ими стиля руководства подчиненными. Стиль руководства конкретного менеджера, в свою очередь, связан с его личностными качествами и, в меньшей степени, с собственным или заимствованным опытом руководства. В теории персонального менеджмента выделяются четыре стиля, присущих современным руководителям.

Авторитарный стиль предполагает ориентацию руководителя на принцип единоначалия, исключающий возможность разделения властных полномочий внутри конкретного трудового коллектива, т.е. добровольного делегирования подчиненным части управленческих функций.

Демократический стиль предполагает ориентацию руководителей на принципы:

- сочетание единоначалия и коллективного самоуправления, что допускает возможность добровольного делегирования подчиненным части управленческих функций;
- коллегиальность в принятии принципиально важных решений;
- приоритетность высоких профессиональных качеств, подчиненных относительно «неудобных» для руководителя личностных качеств («опереться можно на того, кто оказывает сопротивление»).

Либеральный стиль предполагает ориентацию руководителя на принципы популизма, т.е. опору на мнение большинства в целях обеспечения личной популярности в коллективе и негласное обеспечение приоритета интересов своего подразделения над интересами кредитной организации в целом.

Смешанный стиль предполагает ориентацию руководителя на реализацию различных стилей управления в зависимости от конкретной ситуации:

- в кризисной ситуации можно использовать авторитарный стиль руководства;
- в штатном режиме функционирования подразделения предпочитается демократический стиль;
- во внеслужебной обстановке используется либо демократический, либо (реже) либеральный стиль.

Служба персонала в системе управления банком

В системе управления коммерческим банком служба персонала занимает особое место. Особенностью кредитных организаций, как уже ранее отмечалось, являются повышенные требования к эффективности персонального менеджмента, за организацию и текущую эксплуатацию которого непосредственно отвечает именно эта специализированная штабная служба. Однако до настоящего времени руководство некоторых банков, особенно удаленных от финансовых центров страны, продолжает ориентироваться на дублирование схем ее организации и функционирования, традиционных для большинства отраслей.

Учитывая исторически сложившиеся проблемы, в настоящем подразделе определяются требования к организации и ресурсному обеспечению службы персонала современного банка, уточняются ее функции, права и ответственность, кратко описываются используемые технологии управления.

В иерархии управления современного банка служба персонала должна позиционироваться как штабная служба, наделенная всеми правами технического руководства кадровым направлением деятельности других инстанций. Соответственно руководитель рассматриваемой службы должен иметь статус заместителя первого руководителя кредитной организации, отвечающего за все аспекты кадровой работы.

Организационная структура управления (ОСУ) службы персонала полностью зависит от размеров конкретного банка. В небольшой организации или филиале она может состоять всего из двух человек (помощник управляющего по кадрам и подчиненный ему технический исполнитель). В крупном банке служба персонала может быть развернута в департамент со штабом из десятков специалистов различного уровня.

В своей деятельности служба персонала руководствуется действующим трудовым законодательством, уставом и другими внутренними регламентами банка. Основным документом, определяющим ее деятельность, выступает Положение о службе персонала, имеющее следующую типовую структуру:

- общая часть - полное наименование подразделения, подчиненность, статус руководителя, порядок его назначения и смещения с должности;
- функциональные обязанности, ранжированные по степени их важности (изложены далее);
- полномочия, переданные в компетентность данной службы для эффективного исполнения возложенных на нее функций (в части взаимоотношений с другими подразделениями, например, по вопросам передачи информации, проведения аттестаций сотрудников);
- ответственность (административная и экономическая) за ненадлежащее исполнение установленных функций;
- приложения - утвержденная президентом банка ОСУ службы персонала и полный комплект должностных инструкций ее сотрудников.

Система коммуникаций службы персонала отражена в табл. 1

Необходимой предпосылкой эффективной деятельности службы персонала является ее ресурсное обеспечение, основными направлениями которого выступают:

- информационное обеспечение как со стороны администрации, так и его структурных подразделений; среди его элементов - постоянные и переменные информационные массивы, формализованные информационные каналы и механизм ответственности за нарушение процедур передачи информации;
- трудовое обеспечение, включающее в себя не только процесс привлечения в подразделение сотрудников всех необходимых в соответствии с новой ОСУ специальностей, но и систематическое повышение их профессиональной квалификации;
- материальное обеспечение - выделение необходимых службе помещений, оргтехники, информационных коммуникаций;
- финансовое обеспечение, как процесс своевременного финансирования деятельности подразделения, включает не только оплату труда его персонала, но и затраты, связанные с исполнением установленных функций, например, по взаимодействию с образовательными учреждениями, консалтинговыми фирмами, привлеченными экспертами и пр.

Таблица 1. **Система коммуникаций службы персонала**

Внешние коммуникации	Внутрибанковские коммуника-
- государственные органы надзора и статистического учета; - кадровые службы других банков и организаций; - рекрутинговые агентства; - профессиональные образовательные учреждения; - средства массовой информации; - консалтинговые центры; - адвокатские бюро	- директорат; - руководители всех структурных подразделений; - финансовая служба (выделение лимитов финансирования направления в целом и конкретных целевых программ, и договоров в частности); - служба безопасности (привлечение к проверке кандидатов на трудоустройство, информационный обмен)

Наконец, одно из важных условий - обеспечение развития службы персонала. Конкретные цели и пути развития определяются соответствующей стратегией банка и зависят от его текущих возможностей. Развитие службы персонала может осуществляться при этом как путем прямого увеличения ее штата (например, при быстром расширении банка), так и качественного изменения выполняемых функций (например, в форме создания собственного учебного центра, развития интеграционных отношений с другими участниками отраслевого сегмента рынка труда).

В условиях высоко конкурентной рыночной среды формирование или реорганизация любой штабной службы банка начинается с определения стратегической цели деятельности и вытекающих из нее прикладных задач (базовых функций). Стратегической целью службы персонала служит полное и своевременное удовлетворение потребностей банка в формировании и постоянном улучшении качества, используемого человеческого капитала. Эта цель должна быть конкретизирована и дополнена, что связано с необходимостью ее достижения не в традиционном сегодня режиме выполнения службой персонала разовых поручений руководства и заявок со стороны структурных подразделений, а в рамках целостной долгосрочной стратегии управления персоналом.

Оптимизация системы управления персоналом

Любая, даже самая эффективная система управления, по прошествии определенного времени будет нуждаться в оптимизации, т.е. в привидении ее в соответствие с изменившимися условиями макро- и микросреды. Необходимо учитывать, что функционирующий на рынке банк представляет собой сложный хозяйственный организм, с присущей только ему индивидуальной спецификой в части управленческих взаимосвязей и применяемых методов управления.

Эффективность оптимизации системы во многом зависит от рациональной организации самого процесса ее проведения. Это предполагает необходимость определенной последовательности в коррекции сложившихся процедур, а также обязательной апробации до момента перевода внедряемых элементов в режим постоянной эксплуатации.

Основные методические требования к процессу оптимизации системы управления персоналом следующие:

- осуществляются в максимально «щадящем» режиме - на базе последовательных, тщательно выверенных изменений локального характера, не нарушающих штатный режим функционирования банка;

- при планировании намечаемых изменений необходимо учитывать не только объективную целесообразность, но и возможность практической реализации в присущей конкретному банку социально-психологической среде;

- подготовка коллектива банка для работы в новых условиях должна начинаться с основных пользователей системы в лице сотрудников службы персонала и руководителей среднего звена;
- до начала каких-либо практических мероприятий по оптимизации системы в коллективе банка должна быть проведена разъяснительная работа, направленная, прежде всего, на руководителей структурных подразделений и ведущих специалистов;
- к прямому или косвенному участию в процессе оптимизации целесообразно привлекать максимальное число руководителей и ведущих специалистов банка, постоянно подчеркивая важность коллегиального обсуждения (но отнюдь не решения) ключевых вопросов стратегии управления персоналом;
- непосредственно оптимизация должна осуществляться несколькими последовательными этапами, при строгом соблюдении их очередности.

Тема: Кадровое планирование контроль, оценка и учет персонала

Планирование компетенций по рабочим местам. Контроль персонала. Оценка персонала. Персонифицированный учет персонала

Планирование компетенций по рабочим местам

В системе персонального менеджмента современной организации компетенции сотрудников и разработанные на их основе паспорта (технологические карты) рабочих мест играют важную роль. Они являются основным ориентиром при отборе кандидатов на трудоустройство, а также активно используются в подсистемах развития и мотивации персонала.

Различаются два вида компетенций - профессиональные и личностные.

Профессиональные компетенции - это совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения функциональных обязанностей, установленных работодателем по конкретному рабочему месту. Они формируются в течение основной части жизни индивидуума - от начала профессионального образования до выхода на пенсию.

Личностные компетенции - это совокупность личностных качеств, обеспечивающих возможность эффективной работы:

- в той или иной сфере профессиональной деятельности (например, финансовому работнику необходимо такое личностное качество, как аккуратность, переходящая в педантичность, а коммивояжеру - повышенная коммуникабельность);
- в том или ином профессиональном качестве (например, руководителю необходимо иметь набор личностных качество, определяющих его как лидера, а эксперту требуется логический и аналитический стиль мышления).

В отличие от профессиональных компетенций, которые являются «приобретенными», т.е. сформированными у работника в процессе обучения и собственной профессиональной деятельности, личностные компетенции относятся к категории «врожденных», т.е. заложенных в конкретного человека на генетическом уровне, и приобрести их практически невозможно.

Под требованиями к рабочему месту понимается формализованный в соответствующих внутренних регламентах перечень профессиональных и личностных компетенций, необходимых кандидату на его замещение. В отечественной практике управления персоналом рассматриваемое направление кадрового планирования появилось уже после начала рыночных преобразований и до настоящего времени практикуется только организациями с высоким уровнем корпоративной культуры. В таких организациях жестко соблюдается одно из фундаментальных положений зарубежного опыта персонального менеджмента - не рабочее место (должность) создается под конкретного сотрудника, а сотрудник нанимается на рабочее место при условии полного соответствия ранее определенным по нему требованиям.

Определение общего перечня требований к рабочему месту осуществляется с учетом особенностей:

- рыночной экономики в целом (например, абсолютно непригодным для работы в любой коммерческой структуре делают кандидата такие личностные качества, как небрежность, склонность к конфликтам, плохое здоровье);
- банковской деятельности (например, повышенные требования к уровню психологической устойчивости сотрудников, аккуратности);
- конкретного структурного подразделения (например, для сотрудника отдела долгосрочного кредитования необходимы специальные знания в области инвестиционного бизнеса);
- конкретного рабочего места (например, необходимость знания иностранных языков, наличие государственной лицензии аудитора).

Систематизация требований к рабочему месту связана с распределением их общего перечня по конкретным рабочим местам, т.е. по должностям. При этом должны соблюдаться следующие методические требования.

Во-первых, рассмотренные выше требования к профессиональным и личностным компетенциям и иным личностным качествам кандидата систематизируются по нескольким базовым признакам:

- необходимые, отсутствие которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места (например, профессиональное образование, минимальный стаж руководящей работы);
- желательные (преимущественно профессиональные компетенции), отсутствие которых не исключает возможность замещения конкретного рабочего места, но предполагает необходимость последующего их приобретения в режиме первичного или последующего развития (например, освоение новой компьютерной программы);
- терпимые (преимущественно личностные качества, не относящиеся к компетенциям), наличие которых также не исключает возможность замещения конкретного рабочего места, но предполагает необходимость последующего их нивелирования или усиленного контроля (завышенные амбиции, робость в общении с клиентами и прочее);
- недопустимые (преимущественно личностные качества, не относящиеся к компетенциям), наличие которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места (наркозависимость, выраженная неаккуратность и т.п.).

Во-вторых, общая номенклатура требований по каждому рабочему месту должна ограничиваться. Зарубежный опыт показывает, что при фиксации более 5 - 7 профессиональных и 3 - 4 личностных компетенций затрудняется их практическое использование в системе персонального менеджмента.

В-третьих, необходима рациональная дифференциация требуемых компетенций по категориям рабочих мест, поскольку одно и то же требование (например, коммуникабельность) может быть объективно необходимым для менеджеров, но только желательным для эксперта.

Контроль персонала

Контроль является универсальным методом менеджмента, обеспечивающим его субъектов информацией, необходимой для формирования управленческих решений. Стратегической целью контроля по кадровому направлению деятельности является проверка соответствия фактического его состояния плановым задачам, установленным в рамках системы персонального менеджмента.

Основные методы контроля в рамках системы:

- формализованные внутренними регламентами банка контрольные процедуры регулярного или разового характера (контроль на стадии найма, аттестации, испытательный срок и т.п.);
- оценка индивидуальных и коллективных результатов трудовой деятельности, реализуемая руководителями структурных подразделений;

- неформальные методы контроля лояльности персонала, реализуемые силами службы безопасности банка;

- специальные методы финансового контроля и анализа, реализуемые силами финансовой службы банка.

Результаты контроля используются:

- для принятия управленческих решений, направленных на конкретного сотрудника или трудового коллектива;

- для коррекции самой системы персонального менеджмента;

- для внешней финансовой и статистической отчетности банка.

Контроль трудовой и исполнительской дисциплины в структурных подразделениях банка является наиболее ответственным и трудоемким элементом контроля персонала в любой сфере деятельности. Контроль соблюдения сотрудниками норм трудовой дисциплины осуществляется в направлении:

- установленного режима рабочего дня и других правил внутреннего распорядка;

- требований к корпоративному стилю одежды, поведению на работе, местах организации коммуникаций с коллегами и клиентами.

Контроль соблюдения сотрудниками норм исполнительской дисциплины осуществляется в направлении:

- установленных технологий выполнения конкретных работ;

- установленного порядка коммуникаций с коллегами и клиентами в процессе выполнения конкретной работы;

- установленных требований по содержанию и форме предоставления результатов конкретных работ (заданий);

- сроков выполнения конкретных работ (заданий), зафиксированных в соответствующих регламентах или установленных вышестоящими руководителями.

По результатам оперативного и итогового контроля состояния трудовой и исполнительской дисциплины уполномоченными инстанциями могут приниматься управленческие решения административного, экономического или психологического характера в форме поощрения или взыскания, направленного на контролируемого работника.

Контроль лояльности персонала и соблюдения им требований к обеспечению безопасности банка осуществляется службой безопасности банка.

Основные задачи контроля:

- оценка общей эффективности управления обеспечением безопасности в конкретных структурных подразделениях банка;

- лояльность конкретных сотрудников;

- выявление конкретных нарушений и их виновников.

Исходя из этого, организация данной работы осуществляется службой безопасности одновременно по нескольким направлениям.

Контроль личной лояльности персонала осуществляется службой безопасности в отношении сотрудников:

- занимающих ключевые рабочие места, обеспечивающие доступ к особо конфиденциальной информации или возможность принимать решения стратегического характера;

- привлекших внимание службы безопасности своим поведением или иными фактами, ставящими под сомнение их лояльность.

В зависимости от цели и используемых методов контроля могут быть выявлены прямые нарушения в деятельности сотрудника, являющиеся основанием для передачи соответствующего иска (заявления) в судебные или правоохранительные органы; увольнения, иных форм дисциплинарных взысканий.

Кроме того, по результатам персонифицированного контроля служба безопасности может выявить факторы, определяющие сомнения в потенциальной лояльности сотрудника. В

этом случае в зависимости от занимаемого сотрудником служебного положения, профессиональных качеств, отзывов руководителя к нему могут быть применены разнообразные методы воздействия, вплоть до увольнения.

Результаты персонифицированного контроля отражаются в системе специального учета самой службой безопасности и в индивидуальном досье сотрудника.

Оценка персонала

Механизм оценки индивидуальной деятельности сотрудников является одним из ключевых элементов системы управления персоналом. Традиционной причиной недостаточной эффективности персонального менеджмента является отсутствие постоянно обновляемой и надлежащим образом зафиксированной информации о результатах деятельности конкретных сотрудников. В результате при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, руководитель вынужден ориентироваться исключительно на собственную оценку, не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, объективный характер. Именно поэтому в зарубежной практике разработаны и десятилетиями применяются типовые методики оценки результатов деятельности всех категорий сотрудников, основанные на учете ряда факторов как делового, так и личностного характера. При этом оцениваются не только фактически достигнутые результаты, но и степень реализации потенциала соответствующего специалиста, что особенно важно для формирования управленческих решений, связанных с должностными перемещениями.

Основной целью механизма персонифицированной оценки трудовой деятельности сотрудников является оперативное обеспечение всех уровней руководства банка объективной информацией для последующего формирования управленческих решений.

Методические требования к организации процесса оценки:

- *регулярность,* периодичность (от месяца до нескольких лет) определяется конкретными управленческими задачами;
- *комплексность,* отражает результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;
- *объективность,* обеспечивается использованием разработанных специалистами службы персонала унифицированных методик;
- *индивидуальность,* предполагает использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;
- *запоминаемость оценки,* предполагает необходимость закрепления ее результатов в документах внутреннего учета банка;
- *сочетание публичности и конфиденциальности,* определяет возможность как публичного оглашения результатов, так и конфиденциального доведения до сведения оцениваемого сотрудника;
- *реализуемость,* обеспечивается наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

Основные формы оценки:

- *текущая персонифицированная оценка* трудовых результатов каждого сотрудника структурных подразделений банка (до уровня начальника отдела);
- регулярная комплексная оценка всех сотрудников банка (аттестация).

Текущая оценка индивидуальных результатов деятельности сотрудников банка является необходимым элементом управления персоналом. Она осуществляется либо руководителем соответствующего структурного подразделения банка, либо непосредственным техническим руководителем оцениваемого сотрудника. Объектами оценки выступают общая трудовая активность банковских служащих, их ответственность, инициативность, бесконфликтность, трудовая и исполнительская дисциплина, профессиональные и личностные компетенции, результаты выполнения конкретных заданий руководства. Текущая оценка обеспечивает решение двух прикладных задач. Во-первых, по ее результатам руководитель подразделения полу-

чает исходную информацию, необходимую для принятия оперативных управленческих решений персонифицированного характера. Так, высокая оценка трудовой активности сотрудника в расчетном квартале служит основанием для увеличения его премии. В другой ситуации по итогам оценки профессиональных компетенций сотрудника может быть выявлена потребность в срочном повышении его квалификации. Во-вторых, обобщенные за длительный период результаты текущей оценки имеют большую ценность при подготовке очередной аттестации сотрудников банка, повышая объективность ее результатов.

Организация аттестации сотрудников банка и других отраслей в нашей стране получила широкое распространение еще в период централизованной плановой экономики, однако в большинстве организаций была малоэффективной из-за традиционно формального подхода к ее проведению. В настоящее время аттестация сотрудников банка рассматривается как обязательная процедура в системе управления персоналом, результаты которой определяют, как саму целесообразность сохранения отношений найма с конкретным сотрудником, так и индивидуальную траекторию его дальнейшего развития в организации на следующий меж аттестационный период. Это автоматически повышает статус аттестации как управляющей процедуры в глазах всех сотрудников банка, следовательно, ответственное отношение к ее проведению.

Общий порядок, условия и формализованная процедура проведения аттестации определяются специальным внутренним регламентом банка - «Положением об аттестации сотрудников». Оно утверждается вице-президентом по персоналу и четко устанавливает участников, цели, периодичность, порядок проведения и возможные результаты аттестации.

Плановые сроки проведения аттестации определяются службой персонала в централизованном порядке для всех сотрудников банка. Обычно они совпадают со временем:

- завершения испытательного срока;
- истечения действия трудового договора сотрудника;
- завершения обучения сотрудника по программе базового специального образования или как кандидата в состав резерва на выдвижение.

Наряду с плановой, существует возможность досрочной аттестации. Она оформляется специальным приказом. Основанием является, как правило, необходимость ранее незапланированного должностного перемещения конкретного сотрудника.

На стадии подготовки к аттестации используются три основных документа:

1) аттестационная характеристика, составленная руководителем подразделения по унифицированной для банка форме и содержащая, кроме фактологического материала, прямые предложения в адрес аттестационной комиссии;

2) заключение службы персонала;

3) заключение службы безопасности.

Рекомендации аттестационной комиссии фиксируются в индивидуальном досье сотрудника и передаются руководству банка, но не имеют директивного характера. Принятие управленческих решений по результатам аттестации находится в компетенции:

- президента банка (или руководителя регионального филиала) - по вопросам, связанным с должностными перемещениями или заключением нового трудового договора;
- вице-президента банка по персоналу - по всем остальным вопросам (направление на обучение, включение в состав резерва на выдвижение).

Персонифицированный учет персонала

Требования персонального менеджмента определяют необходимость наличия в системе кадрового учета специального документа, выполняющего регистрационно-учебные функции персонифицированного (т.е. индивидуального) характера. До начала рыночных преобразований в отечественной практике управления персоналом в этих целях использовались личное дело или личный листок по учету кадров, которые оформлялись в момент зачисления конкретного сотрудника в штат организации и закрывались при его увольнении. *В указанных документах отражалась информация:*

- общего характера, автоматически перенесенная в него из трудовой книжки, диплома, автобиографии;

- о должностных перемещениях за время работы в организации;

- о полученных сотрудником взысканиях и поощрениях;

- о результатах дополнительного обучения;

- о результатах аттестации;

- о социально-политической активности работника в форме его участия в деятельности партийной, комсомольской и профсоюзной организации.

Основным недостатком указанных документов являлось отсутствие в них многих сведений, полезных с точки зрения организации текущего управления деятельностью работника, а также контроля за его общей ответственностью и лояльностью. Для эффективного воздействия на подчиненного руководитель должен опираться не только на профессиональные личностные компетенции, предусмотренные в должностной инструкции. Иногда для принятия адекватного ситуации решения требуется и другая информация, в том числе - не имеющая прямого отношения к профессиональной деятельности подчиненного. К ней, в частности, относятся сведения о психологическом типе сотрудника, его личностных качествах, увлечениях, привычках, имущественном положении. В документах персонифицированного учета в дореформенный период такая информация отсутствовала.

Первичное формирование индивидуального досье осуществляется уже на стадии зачисления сотрудника в штат банка. При этом заполняются все разделы, сведения по которым были получены из резюме в процессе первичного и окончательного собеседования, а также проверки силами службы безопасности. В дальнейшем в документ вносятся необходимые дополнения и уточнения.

Исходя из характера содержащихся сведений, индивидуальное досье имеет строго конфиденциальный характер, в том числе для самого сотрудника как объекта учета.

Тема: Регулирование численности персонала

Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала. Планирование потребностей в персонале. Управление процессом привлечения персонала. Управление процессом сокращения персонала

Процесс, на управление которым направлена данная подсистема, связан с практической реализацией комплекса задач, в рамках не только управления персоналом, но и других направлений банковского менеджмента.

Стратегическими целями подсистемы выступают:

- с позиций персонального менеджмента - полное и оперативное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимой квалификации и специализации;

- с позиций финансового менеджмента - обеспечение постоянного соответствия динамики показателей затрат по содержанию персонала и финансовых результатов работы кредитной организации;

- с позиции риск-менеджмента - профилактика кадровых рисков количественного характера.

Для современного банка рассматриваемая подсистема значима с позиции как текущих, так и перспективных задач. Специфика банковского сектора определяет большую степень опасности «брака» при найме сотрудников не столько из-за высокого уровня затрат на их содержание и развитие, сколько из-за необходимости обеспечения банковской и коммерческой тайны, вероятность разглашения которой прямо пропорциональна степени текучести и лояльности кадров.

Характерной особенностью подсистемы является объективная необходимость привлечения к ее эксплуатации сторонних организаций и отдельных специалистов (привлеченных экспертов). В большинстве регионов Кыргызстана до настоящего времени данная тенденция в

полном объеме не проявилась, однако уже не только для зарубежных, но и для отечественных кредитных организаций, расположенных в крупных городах, участие в процедурах отбора специализированных структур - рекрутских агентств - является распространенным явлением.

Прикладные задачи подсистемы:

- выбор методов работы на рынке труда, обеспечивающих предложение трудовых ресурсов, позволяющее осуществлять их последующий отбор на конкурсной основе;
- использование процедур отбора кандидатов, снижающих вероятность зачисления в штат банка «кадрового балласта», т.е. сотрудников, профессиональные и личностные компетенции которых не соответствуют ранее установленным требованиям к замещаемым рабочим местам;
- разработка и внедрение эффективных методов профилактики сокращения персонала, а также дополнительных процедур защиты интересов сотрудников, подпадающих под сокращение;
- юридически корректное оформление отношений трудового найма и увольнения сотрудников банка.

Предпосылки эффективного функционирования подсистемы:

- правильный выбор стратегии работы на рынке трудовых ресурсов;
- наличие типовых методик отбора претендентов с участием различных инстанций;
- наличие типовых методик защиты сотрудников банка от сокращений;
- наличие юридически корректных типовых форм трудовых договоров.

Базовые направления подсистемы:

- привлечение персонала;
- сокращение персонала.

Планирование потребностей в персонале

Общая потребность банка в трудовых ресурсах планируется службой персонала на основании исходной информации, полученной как непосредственно от высшего руководства, так и от руководителей конкретных структурных подразделений. Данная информация может быть условно дифференцирована по двум категориям:

- перспективные потребности в трудовых ресурсах, связанные с практической реализацией стратегии развития банка в целом;
- текущие потребности в трудовых ресурсах конкретных структурных подразделений (в том числе сведения о вакантных рабочих местах).

Первая часть информации чаще всего имеет прогнозный характер и подлежит последующему уточнению со стороны подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию соответствующего направления развития кредитной организации.

Текущее планирование служба персонала осуществляет при использовании исходной информации со стороны руководителей соответствующих структурных подразделений в форме целевых заявок. В указанных заявках отражаются потребности подразделений как в дополнительном найме, так и в сокращении имеющегося персонала. При сокращении штата подразделения срок может определяться:

- действующим трудовым законодательством (официальное оповещение об увольнении);
- условиями трудового договора конкретного сотрудника;
- самой службой персонала при возможности осуществить переподготовку сокращаемого сотрудника с последующим переводом его в другое подразделение банка.

Полученные от структурных подразделений заявки систематизируются и обобщаются службой персонала. В случае, когда в них предлагается создание новых рабочих мест, не предусмотренных ранее утвержденными документами, служба персонала согласовывает данный вопрос с руководством банка. После завершения процедуры обобщения и согласования полученных исходных данных в штатное расписание вносятся необходимые изменения.

В системе персонального менеджмента штатное расписание выступает в качестве главного планового документа, в котором определяются текущие и перспективные потребности организации в трудовых ресурсах.

Высокие требования к качеству человеческого капитала в банковском секторе экономики определяют необходимость использования работодателем наиболее эффективных, но вместе с тем технологически сложных и трудоемких процедур отбора кандидатов на трудоустройство.

Прикладными задачами данного направления кадровой работы банка выступают:

- сокращение до минимума вероятности попадания в штат представителей «кадрового балласта», т.е. неформально выделенной категории наемных работников, чьи личностные качества (безответственность, лень, наркозависимость, связь с криминальной средой и т.п.) объективно делают их непригодными для работы в сфере предпринимательства и тем более в банковском секторе экономики;

- выбор из числа нескольких кандидатов на трудоустройство претендента, чьи профессиональные и личностные компетенции в наибольшей степени соответствуют требованиям работодателя по предлагаемому к замещению рабочего места;

- выделение среди уже отобранных в штат сотрудников нереализованного на прежнем месте работы трудового потенциала, определяющего их последующее развитие в качестве элементов человеческого капитала банка.

Большинство современных банков используют типовую технологию отбора кандидатов на трудоустройство, включающая в себя четыре последовательных этапа.

Первый этап - ***заочное знакомство с кандидатом.*** Большинство современных работодателей, имеющих высокий имидж на рынке труда и в силу этого - возможность отбирать претендентов на конкурсной основе, на первом этапе избегают личного контакта. Специалисты службы персонала, экономя свое время, предпочитают осуществлять заочный отсев кандидатур, изначально не пригодных по формальным признакам. Сотрудник, желающий получить работу в конкретном банке, должен представить в службу персонала комплект документов по установленному работодателем перечню. Обычно в состав этого перечня входят резюме и нотариально заверенные копии документов, подтверждающих содержащиеся в нем сведения.

В процедуре заочного знакомства с кандидатом принимают участие специалисты двух штабных служб кредитной организации - персонала и безопасности.

Второй этап - ***первичное собеседование (интервью с психологом).***

Сегодня собеседование психолога с кандидатом на трудоустройство является уже хорошо известной и технологически отработанной процедурой. Его проводят либо штатный психолог службы персонала, либо специально приглашенный со стороны специалист. При использовании банком услуг рекрутингового агентства ему передается и эта функция.

Первая часть интервью направлена на выявление сведений о кандидате, не нашедших полного отражения в представленных документах. Это прежде всего относится к его личностным качествам, оценка которых должна быть в дальнейшем подтверждена результатами тестирования.

Интервью предполагает также доведение до сведения кандидата первого блока сведений о конкретном банке как возможном работодателе, включающих:

- общую характеристику банка, его краткую историю, информацию о специфике деятельности, основных проблемах и перспективах развития;

- краткий обзор сложившихся в банке корпоративных традиций и вытекающих из них дополнительных требований к персоналу;

- краткий обзор кадровой стратегии банка и конкретных направлений ее реализации в области развития персонала, его мотивации, социальной и психологической поддержки.

Заключительная часть интервью обычно проводится психологом в режиме неформальной беседы. Она направлена на выявление сведений о кандидате, прямо не связанных с его профессиональной деятельностью, но позволяющих оценить дополнительные возможности и

опасности для работодателя, связанные с его наймом. Так, объектом обсуждения могут стать внеслужебные интересы и увлечения кандидата, его приверженность семейным и культурным ценностям, отношение к политике, религии, проводимым в стране реформам и т.п.

Результаты второго этапа обеспечивают службу персонала значительным объемом информации о кандидате, однако не могут служить основанием для принятия окончательного решения.

Третий этап - ***тестирование кандидата на трудоустройство.*** Тесты используются по нескольким направлениям системы персонального менеджмента, но чаще всего - при проведении отбора новых сотрудников организации. Их основным достоинством является возможность выявления не только очевидных, но и скрываемых личностных, а часто и деловых качеств человека, включая и нераскрытый потенциал.

Заполненные кандидатом тесты обрабатываются психологом, в том числе в автоматизированном режиме. Результатом тестирования выступает подготовленное им резюме, характеризующее личностные качества кандидата (с выделением «терпимых» и откровенно опасных для работодателя), его психологический портрет и степень раскрытия трудового потенциала. Заключают резюме конкретные рекомендации:

- о целесообразности найма;
- о возможных направлениях первичного и последующего развития нанятого сотрудника (например, как будущего эксперта или руководителя);
- о наиболее эффективных методах воздействия со стороны непосредственного руководителя, отражающих индивидуальные личностные качества сотрудника, в том числе негативные (например, его повышенные амбициозность или меркантилизм).

По мнению авторитетных зарубежных и отечественных экспертов, достоверность результатов лучших методик тестирования составляет 70-80 %, что является достаточно высоким показателем.

Четвертый этап - ***окончательное собеседование (руководителем).***

Рассматриваемый этап является ключевым элементом технологии отбора кандидатов на трудоустройство, обеспечивая возможность решения сразу нескольких управленческих задач.

Первой задачей является принятие решения о целесообразности найма. При замещении большинства рабочих мест в коммерческом банке на этой стадии объективно необходимо личное участие руководителя структурного подразделения, в которое нанимается кандидат. В процессе интервью руководитель должен определить соответствие его профессиональных компетенций требованиям, ранее установленным по конкретному рабочему месте. Прежде всего кандидатом должен быть подтвержден заявленный уровень профессиональной квалификации.

Вторая задача связана с определением режима первичного развития нанятого работника, которое может быть организовано по одному из трех типовых сценариев назначения на должность:

- с обязательным испытательным сроком различной продолжительности;
- с обязательным предварительным обучением или стажировкой;
- без каких-либо предварительных условий (подобный вариант сегодня используется в отношении молодых специалистов, прошедших в данном банке полноценную стажировку и преддипломную практику, а также элитных специалистов, персонально приглашенных на работу представителем директората банка).

Третья задача связана с предварительным определением факта наличия у кандидата трудового потенциала, не раскрытого по прежнему месту работы, а для молодых специалистов - их возможной профессиональной карьеры.

Завершающим процессом замещения вакантного рабочего места является оформление отношений трудового найма - это оформление двух документов, определяющих условия трудового найма и содержание трудовой деятельности сотрудника, зачисленного в штат конкретной кредитной организации.

Трудовой договор выступает в качестве основного документа, юридически закрепляющего отношения трудового найма между администрацией банка и конкретным сотрудником. Правовой базой для его оформления служит Трудовой кодекс **КР**.

Трудовой договор оформляется минимум в двух экземплярах, один из которых должен быть передан нанятому сотруднику. В отличие от должностной инструкции он не может иметь конфиденциального характера, по-
этому запрет на хранение принадлежащему сотруднику экземпляра у него дома, практикуемый в некоторых банках, не имеет законной силы.

Должностная инструкция рассматривается в системе персонального менеджмента как необходимый элемент внутреннего нормативного обеспечения, основным функциональным назначением которого является:

- регламентация общих требований со стороны банка к конкретному рабочему месту;
- конкретизация условий трудового договора в части установленных сотруднику должностных функций, прав и ответственности.

Должностная инструкция оформляется службой персонала в трех экземплярах, два из которых передаются прямым пользователям, в роли которых выступают сотрудник, занимающих соответствующее рабочее место, и его непосредственный руководитель. Третий экземпляр хранится в службе персонала и используется, например, при аттестации сотрудника.

Управление процессом сокращения персонала

В современных условиях сокращение персонала является одним из двух направлений оперативного регулирования численности сотрудников организации. Оно направлено на предотвращение нерациональных затрат по кадровому направлению деятельности в форме расходов на содержание тех работников, которым по каким-либо причинам не может быть обеспечена соответствующая производственная нагрузка. В системе персонального менеджмента указанная процедура всегда рассматривается как чрезвычайная мера, реализация которой нарушает социально-экономические интересы членов трудового коллектива организации и создает дополнительные проблемы специалистам кадровой службы и руководителям структурных подразделений. Учитывая, что сокращение персонала может спровоцировать индивидуальные и коллективные споры, соответствующие требования к работодателю определяются государством в централизованном порядке и закрепляются законодательно (ст. 179 и 180 Трудового кодекса **КР**).

Процесс сокращения персонала организуется службой персонала и осуществляется в четыре последовательных этапа.

Первый этап связан с получением службой персонала информации о необходимости сокращения сотрудников банка в целом или конкретных подразделений. Источниками подобной информации могут выступать следующие инстанции банка.

Во-первых, администрация в лице первого руководителя банка, в свою очередь получившего информацию:

- от уполномоченных представителей собственников (например, председателя Совета директоров) о вынужденном сокращении деловой активности, соответственно - текущих затрат, в том числе на содержание персонала;
- от службы маркетинга о неблагоприятных перспективах конъюнктуры на соответствующем сегменте рынка или о бесперспективности сохранения в составе организации конкретного филиала;
- от финансовой службы о понесенных банком убытках и иных потерях, определяющих необходимость срочной их компенсации путем экономии на текущих затратах.

Во-вторых, сам руководитель конкретного структурного подразделения, самостоятельно отметивший факт неполной загрузки своих сотрудников.

Второй этап включает в себя подготовку службой персонала и передачу руководителям соответствующих структурных подразделений банка распоряжения за подписью вице-президента по персоналу о необходимости сокращения персонала.

Третий этап предполагает принятие руководителем подразделения персонифицированных решений о сокращении и передаче соответствующих представлений в службу персонала. При определении конкретных сотрудников, попадающих под сокращение, руководитель подразделения руководствуется:

- собственными представлениями о ценности того или иного сотрудника с позиций производственных интересов подразделения и банка в целом;
- результатами текущей оценки индивидуальных трудовых результатов за период, непосредственно предшествующий сокращению;
- условиями коллективного договора, определяющими преимущественные права конкретных категорий работников (при наличии подобного договора);
- рекомендациями, сформулированными в Трудовом кодексе **КР** (ст. 179 и 180).

При ликвидации структурного подразделения (отделения, филиала) его руководитель направляет вышестоящей инстанции предложения о трудоустройстве наиболее ценной для банка части сотрудников в другие подразделения.

Четвертый этап включает в себя осуществляемые службой персонала мероприятия:

- по юридически корректному оформлению досрочного расторжения трудового договора с сокращаемыми сотрудниками;
- по реализации механизма обязательных социальных гарантий и компенсаций сокращаемым сотрудникам, установленных Трудовым кодексом **КР** (ст. 179, 180);
- по реализации дополнительных мероприятий, обеспечивающих защиту социально-экономических интересов подпадающих под сокращение сотрудников.

Тема: Управление развитием персонала

Испытательный срок, его цели и порядок организации. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников. Предварительное обучение сотрудников. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала. Управление процессом дополнительного обучения персонала. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Стратегия управления профессиональной карьерой. Управление процессом подготовки руководителей

Испытательный срок, его цели и порядок организации

В системе персонального менеджмента развитие персонала определяется как непрерывный процесс, целью которого является последовательное приближение профессиональных и личностных компетенций сотрудников к оптимальным, т.е. наиболее полно соответствовать требованиям работодателей.

В настоящее время испытательный срок используется большинством отечественных и зарубежных работодателей. Сам факт наличия испытательного срока психологически мобилизует работника на эффективное использование установленных функциональных обязанностей с целью убедить работодателя в правильности его найма. И работодатель имеет возможность оценить уже не предполагаемые, а фактические профессиональные и личностные компетенции нового сотрудника и окончательно решить вопрос о целесообразности его сохранения в штате.

Следует учитывать, что даже самые эффективные процедуры отбора кандидатов на трудоустройство не гарантируют стопроцентного результата. Так, сегодня многие рекрутинговые агентства и учреждения профессионального образования организуют специальные тренинги, помогающие успешно пройти любые отборочные процедуры - от написания резюме и работы с различными видами тестов до стиля одежды и поведения на интервью. Однако те негативные качества, которые кандидату на трудоустройство, возможно, удастся скрыть во время прохождения процедуры отбора, неизбежно раскроются уже на первом этапе его работы в организации. Испытательный срок позволяет своевременно избавиться от таких работников, расторг-

нув с ними трудовой договор с формулировкой: «Неудовлетворительное прохождение испытательного срока». Поэтому в разделе «Условия досрочного прекращения отношений найма» трудового договора обязательно должна содержаться соответствующая причина.

Общая продолжительность испытательного срока для конкретного сотрудника определяется его профессиональной категорией. Обычно ***банки устанавливают следующие сроки:***

- для младшего обслуживающего и технического персонала - от 1 до 3 месяцев;
- для квалифицированного исполнительного персонала - от 3 до 6 месяцев;
- для менеджеров и экспертов младшего и среднего звена - от 6 до 9 месяцев;
- для топ-менеджеров и главных специалистов - не менее 1 года (календарного или финансового).

Установленные сроки фиксируются в трудовом договоре и при необходимости могут быть продлены по взаимному согласию сторон (в качестве альтернативного решения администрация должна предложить расторгнуть контракт по причине, указанной выше). Подобное продление обычно используется в случае, когда у непосредственного руководителя возникают сомнения в целесообразности сохранения сотрудника в штате, не получившие к концу испытательного срока полного подтверждения.

Для менеджеров и экспертов любого уровня результаты прохождения испытательного срока определяются при использовании ранее рассмотренной процедуры аттестации. Данная процедура оценки особенно актуальна в случае, когда испытательный срок предполагает также специальное обучение нанятого сотрудника.

Некоторые банки при организации испытательного срока начали применять технологии, характерные для американской школы персонального менеджмента, предполагающий принцип «соревновательной и здоровой конкуренции между сотрудниками на внутрифирменном рынке труда». В этом случае на одно фактически имеющееся у организации рабочее место нанимают сразу несколько сотрудников, устанавливая им статус «практиканта» или «стажера». При этом до сведения стажеров сразу доводят информацию о том, что по завершении испытательного срока в штате останется только один из них, показавший лучшие результаты. Эффективность использования рассматриваемого метода в отечественных условиях не столь эффективна. Наши соотечественники всегда уделяли большее внимание «этической и нравственной составляющей» хозяйственного поведения, а американцы - достижению быстрого личного успеха в условиях жесткой конкуренции. Поэтому искусственное стимулирование работодателем открытой конкуренции между сотрудниками на внутрифирменном рынке труда в современных организациях грозит резким ухудшением психологического климата и, главное, разнообразными проявлениями нелояльности сотрудников работодателю.

Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников

Необходимость такой адаптации определяется объективными факторами. Даже квалифицированный банковский служащий, пришедший на работу к новому работодателю, в первое время не способен работать с полной отдачей. Во-первых, ему требуется время, чтобы адаптироваться к корпоративным традициям и стандартам корпоративной культуры, освоить используемые им эксклюзивные технологии и программные продукты, лично познакомиться с клиентами или другими представителями внешних контактных аудиторий, войти в систему формальных и неформальных внутренних коммуникаций. Во-вторых, ему необходимо психологически адаптироваться в новом трудовом коллективе, стать полноценным членом команды соответствующего структурного подразделения. Поэтому любой работодатель заинтересован в ускорении процесса как профессиональной, так психологической адаптации своего нового сотрудника. Для успешного решения данной задачи в банке должны использоваться специальные адаптационные процедуры, в реализации которых задействованы специалисты ряда штабных служб, но в первую очередь - руководитель подразделения, в которое пришел новый сотрудник.

Профессиональная адаптация сотрудника направлена на содействие в скорейшем приобретении профессиональных компетенций, отсутствующих у него на момент найма.

К элементам профессиональной адаптации относятся:

- общее ознакомление со стандартами корпоративной культуры банка, включая его фирменный стиль маркетинга и менеджмента;

- детальное изучение внутренних регламентов банка, имеющих отношение к установленным должностным функциям;

- изучение распределения функций, полномочий и ответственности между сотрудниками определенного подразделения, а также системы внутренних управленческих коммуникаций;

- знакомство с постоянными клиентами, партнерами и сотрудниками других подразделений банка, с которыми предстоит постоянно взаимодействовать.

Для создания должной мотивации нового сотрудника к скорейшему завершению профессиональной адаптации руководитель соответствующего подразделения использует два инструмента - административного и экономического характера. Первым инструментом является определение факта освоения необходимых профессиональных навыков и умений как главного условия прохождения испытательного срока, т.е. сохранения рабочего места. Вторым инструментом выступает гарантированное увеличение должностного оклада (в рамках установленного в штатном расписании) после успешного завершения испытательного срока. Подобное сочетание методов «кнута» и «пряника» в большинстве случаев обеспечивает желаемый эффект.

Психологическая адаптация в трудовом коллективе направлена:

- на преодоление новым сотрудником психологического комплекса «чужеродного элемента» и осознание себя полноправным членом сплоченной профессиональной команды;

- на формирование позитивных личностных коммуникаций с коллегами по работе, основанных на взаимном доверии и взаимной поддержке.

При организации психологической адаптации должны соблюдаться следующие методические требования:

- распространение ее на всех новых сотрудников банка, вне зависимости от занимаемой ими должности;

- использование специальных методик, разработанных профессиональными психологами и дифференцированными по профессиональным и возрастным категориям банковских служащих;

- возложение основной ответственности за результаты психологической адаптации на руководителя соответствующего структурного подразделения;

- непосредственное участие в процессе адаптации психолога службы персонала (при наличии такой должности в штате);

- обеспечение особого внимания со стороны руководителя подразделения и психолога банка к новому сотруднику в период первых 5-10 дней работы, которые во многом определяют конечные результаты его психологической адаптации в трудовом коллективе.

При практической реализации процесса психологической адаптации новых сотрудников используют различные методы ускорения:

- индивидуальное собеседование с психологом банка и непосредственным руководителем подразделения;

- индивидуальные тренинги;

- специальное анкетирование для выявления проблем сотрудника, связанных с адаптацией, и анализ сделанных им самооценок;

- закрепление за сотрудником персонального куратора (наставника);

- создание условий для установления личных коммуникаций с коллегами в неформальной обстановке (например, на корпоративной вечеринке);

- вовлечение сотрудника во внеслужебную деятельность трудового коллектива подразделения (спортивные, культурные, развлекательные мероприятия и т.п.).

Предварительное обучение сотрудников

Наряду с испытательным сроком и адаптацией, процесс первичного развития персонала может включать в себя процедуры предварительного обучения. Решение о необходимости такого обучения принимается на завершающей стадии отбора и определяется как одно из условий успешного прохождения испытательного срока. В отличие от профессиональной адаптации, подобное обучение распространяется только на часть новых сотрудников банка:

- квалификационных банковских служащих, нуждающихся в приобретении новых знаний и навыков в смежных областях профессиональной деятельности;
- молодых специалистов;
- выпускников средней общеобразовательной школы.

Предварительная стажировка используется только для первичного развития квалифицированных банковских служащих, преимущественно категории «эксперты». Задачами такой стажировки становится расширение профессионального кругозора и приобретение профессиональных компетенций.

Продолжительность стажировки зависит от поставленных перед стажером задач и в нынешних условиях колеблется от 2 до 4 недель.

Первичное обучение молодых специалистов может осуществляться в двух режимах - на завершающей стадии их обучения или уже после зачисления в штат банка. Первый режим всегда более эффективен.

Большинство банков организуют процесс первичного обучения молодых специалистов, которые уже завершили свое обучение, прошли все процедуры отбора и зачислены в штат. Среди предпосылок эффективности рассматриваемой формы предварительного обучения:

- закрепление за молодым специалистом персонального наставника (куратора) из числа наиболее опытных специалистов подразделения, обладающих педагогическими способностями;
- разработка и утверждение руководителем подразделения календарного плана-графика первичного обучения, определяющего конкретный перечень профессиональных навыков и умений, которыми предстоит овладеть молодому специалисту, с указанием сроков и формы контроля.

Первичное обучение выпускников общеобразовательных средних школ в нашей стране осуществляют преимущественно кредитные организации, расположенные в небольших городах. В отличие от первичного обучения молодых специалистов, ***обучение вчерашних школьников всегда осуществляется в два этапа.***

Первый этап организуется в учебном центре банка или непосредственно в структурном подразделении. Он направлен на приобретение обучаемым сотрудником профессиональных компетенций, необходимых для выполнения функций исполнителя нижнего звена (кассира, операциониста и т.п.). Для этого за ним закрепляется персональный наставник, выполняющий также функции его непосредственного технического руководителя. Данный этап занимает от 2 до 4 недель и не предполагает выполнения обучаемым каких-либо трудовых обязанностей производственного характера.

После успешного освоения первичных навыков и умений начинается второй этап обучения. Оно совмещается с трудовой деятельностью в рамках, установленных должностной инструкцией, но под постоянным наблюдением персонального наставника, который обязан предотвратить любую ошибку из-за недостаточной квалификации обучаемого. По завершению рассматриваемого этапа работник должен приобрести профессиональные компетенции, достаточные для самостоятельной полноценной работы. Соответствующее решение принимается на основании представления персонального наставника по результатам специального квалификационного испытания.

Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала

Необходимость дополнительного обучения персонала как основного направления развития человеческого капитала организации определяется постоянным изменением факторов макро- и микросреды, в которых функционирует современный банк.

Одним из базовых принципов персонального менеджмента является определение дополнительного обучения в качестве одной из прямых функциональных обязанностей сотрудника, условия не только его должностного роста, но и сохранения замещаемого рабочего места. Этот принцип, трактуемый сегодня как «образование через жизнь», должен быть зафиксирован в должностных инструкциях и иных внутренних регламентах банка.

Как показывает практика, во многих отечественных банках управление процессом дополнительного обучения персонала осуществляется на основе принципов «ликвидации болевых точек» (т.е. срочного обучения сотрудников, уже продемонстрировавших отсутствие необходимых работодателю компетенций) и «финансирования по остаточному принципу» (т.е. при наличии в бюджете кадровой службы свободного остатка средств). ***В таких организациях конечная эффективность рассматриваемого направления развития персонала резко снижается под влиянием следующих недостатков:***

- приоритет обучения сотрудников непосредственно на рабочих местах;
- отсутствие долгосрочных программ дополнительного обучения персонала, отражающих перспективные потребности банка;
- сохранение порочной практики отбора банковских служащих, направляемых на обучение с отрывом от производства по принципу их наименьшей текущей загрузки;
- отсутствие эффективной мотивации обучения сотрудников в нерабочее время;
- отсутствие эффективных процедур контроля над результатами обучения и качеством оплачиваемых банком образовательных услуг.

Учитывая действие сформулированных выше недостатков, основной задачей службы персонала банка становится организация дополнительного обучения сотрудников на основе системного подхода и общепринятой технологической последовательности менеджмента (планирование процесса - организация процесса - мотивация участников процесса - контроль результатов).

В последние десятилетия возможности работодателей по организации дополнительного обучения персонала существенно расширились за счет появления новых информационных технологий заочного преподавания - системы открытого образования. Открытое (или виртуальное) образование является особенно актуальным для банков, расположенных в небольших городах, где обычно отсутствуют какие-либо образовательные учреждения нужного профессионального профиля. В отличие от традиционной заочной формы обучения здесь уже не требуется регулярное личное появление обучаемых сотрудников в колледже или вузе во время сессии. Для получения доступа к необходимым информационно-образовательным ресурсам, а также для сдачи экзаменов и зачетов обучаемому сотруднику банка достаточно располагать компьютером, подключенным к сети Internet. Не менее эффективно рассматриваемые технологии могут применяться и в системе корпоративного обучения непосредственно на рабочих местах.

1. Управление процессом дополнительного обучения персонала

В соответствии с требованиями системного подхода управление данным процессом проходит четыре технологических этапа: планирование процесса, организация процесса, мотивация процесса и контроль за процессом. Каждый этап состоит из нескольких направлений. Рассмотрим эти направления по технологическим этапам.

Планирование процесса дополнительного обучения персонала

Первое направление - планирование потребностей сотрудников банка в дополнительном обучении. Оно осуществляется путем сопоставления профессиональных компетенций, фактически имеющихся у конкретного сотрудника на момент оценки, с требованиями.

Второе направление - планирование возможностей банка по финансированию дополнительного обучения. Оно осуществляется финансовой службой с использование традиционных методов распределения.

Третье направление - планирование возможностей подразделения по высвобождению сотрудников для дополнительного обучения. Оно осуществляется руководителями подразделений на основании проведенного ими анализа степени интенсивности текущей загрузки.

Четвертое направление - разработка и утверждение целевой программы по данному направлению кадровой работы банка на основе оперативных плановых документов. Реализация этой задачи осуществляется службой персонала и ее непосредственным руководителем - вицепрезидентом банка.

Организация процесса дополнительного обучения персонала

Первым его направлением выступает выбор образовательных программ, наиболее отвечающих потребностям конкретных подразделений и сотрудников, а также соответствующим возможностям банка. Сегодня на отечественном рынке услуг профессионального образования предлагается обширный перечень разнообразных программ: повышения квалификации, стажировки, профессиональной переподготовки, дополнительного (второго) высшего профессионального образования, среднего профессионального образования, высшего профессионального образования.

Вторым направлением организации процесса дополнительного обучения выступает выбор образовательных учреждений и организация взаимодействия с ними.

Третьим направлением выступает реализация оперативных планов дополнительного обучения сотрудников вне банка или в его учебном центре. Обеспечивается службой персонала банка с привлечением руководителей структурных подразделений и финансовой службы.

Четвертое направление - организация обучения сотрудников на рабочих местах. Здесь используются как традиционные, так и инновационные образовательные технологии.

Мотивация процесса дополнительного обучения персонала

Наличие соответствующей мотивации всех участников процесса дополнительного обучения сотрудников банка является необходимым условием его эффективности. Практика показывает, что использование разнообразных санкций в отношении нарушителей установленных требований должно обязательно дополняться механизмом поощрения наиболее активных и ответственных участников. Поэтому одной из функций службы персонала является разработка конкретных методик, их внедрение, апробация и последующая актуализация.

Контроль за процессом дополнительного обучения персонала

Разработка общего порядка и прикладных механизмов контроля осуществляется специалистами службы персонала. Практически контрольные мероприятия реализуются:

- службой персонала банка;
- финансовой службой банка;
- руководителями подразделений, в которых работают обучаемые сотрудники;
- персональными кураторами и наставниками из числа сотрудников банка;
- персональными кураторами, работающими в сторонних для банка организациях, где проходят стажировку его сотрудники;
- специалистами корпоративного учебного центра банка;
- специалистами сторонних для банка образовательных учреждений.

Контроль обучаемых осуществляется с использованием различных методов, дифференцированных по конкретным программам дополнительного обучения.

Контроль за общей эффективностью процесса дополнительного обучения осуществляет служба персонала банка и лично вице-президент банка по персоналу. При этом используются следующие критерии оценки:

- динамика выявленных ошибок и нарушений в работе банка, причиной которых стала недостаточная квалификация сотрудников;
- динамика инициативных увольнений сотрудников, поводом для которых стала невозможность повышения профессиональной квалификации;
- динамика числа программ дополнительного обучения, сорванных по вине обучаемых сотрудников, руководителей подразделений или штабных служб банка;
- соблюдение в структурных подразделениях требований, установленных планом-графиком дополнительного обучения;
- результаты дополнительного обучения подчиненных вне банка, подтвержденные руководителями структурных подразделений;
- эффективность работы службы персонала по рассматриваемому направлению, подтвержденная руководителями структурных подразделений;
- отсутствие замечаний со стороны финансовой службы в адрес службы персонала по вопросу целевого использования средств, выделенных на дополнительное обучение.
-

Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента

Основной целью управления профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента является оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в замещении руководящих должностей на всех уровнях управления. ***Процесс управления профессиональной карьерой осуществляется в следующей технологической последовательности:***

- планирование резерва на выдвижение;
- отбор кандидатов в состав резерва;
- специальная подготовка кандидатов в состав резерва;
- зачисление в состав резерва при удовлетворительной оценке результатов подготовки;
- назначение на руководящую должность;
- содействие адаптации вновь назначенного руководителя на новом рабочем месте;
- планирование дальнейшей карьеры.

В системе персонального менеджмента кредитных организаций проблема управления профессиональной карьерой традиционно рассматривается в качестве одной из приоритетных. Это определяется специфической банковской деятельностью, исключающей наличие в штате менеджеров так называемых чистых администраторов. Под ними понимаются должностные лица, профессионально владеющие вопросами организации управления, но никогда не принимающие участия в решении вопросов сугубо «технологического» характера. В банковском секторе экономики даже президент (управляющий, директор) банка должен быть финансистом по образованию. Это четко закреплено в соответствующем регламенте Национального Банка КР.

В отечественных условиях проблема эффективного управления профессиональной карьерой особенно актуальна в силу:

- нестабильности финансовых рынков, требующей от руководителей всех уровней более быстрой реакции и способности принимать адекватные решения (по параметрам высшей управленческой квалификации);
- специфики трудового менталитета отечественного персонала, в частности традиционного для большинства народа подсознательного недоверия к профессиональным и особенно моральным качествам руководителя;
- отсутствия традиций корпоративной культуры и эффективной системы корпоративного управления в банковском бизнесе, которые во многих зарубежных банках формировались на протяжении столетий.

Таким образом, как зарубежный опыт, так и отечественные условия требуют организации управления профессиональной карьерой сотрудников на основе системного подхода и

четко сформулированных стратегических приоритетов, адекватных условиям функционирования конкретного банка.

Стратегия управления профессиональной карьерой

Эффективное управление профессиональной карьерой предполагает необходимость предварительного решения и закрепления в кадровой стратегии банка следующих двух стратегических приоритетов:

- выбора приоритетного подхода к замещению руководящих должностей любого уровня;
- выбора главного критерия отбора потенциальных менеджеров из числа сотрудников, занимающих рабочие места категории «исполнители».

Основным (первым) элементом политики управления профессиональной карьерой выступает выбор приоритетного для конкретного банка стратегического подхода к удовлетворению потребностей в руководящих кадрах.

Первый вариант предполагает приоритетную ориентацию на использование собственного потенциала банка, при котором будущие руководители выдвигаются из числа штатных сотрудников.

Рассматриваемый вариант имеет ряд стратегически значимых преимуществ:

- управление профессиональной карьерой приобретает методически завершенный характер, начиная от предварительной оценки кандидата на выдвижение и до его первичной адаптации после назначения на соответствующую должность;
- обеспечивает ориентацию системы управления профессиональной карьерой на удовлетворение специфических потребностей конкретного банка и конкретного структурного подразделения;
- категории руководителей, прошедших в конкретном банке все ступени карьерного роста, являются естественными носителями его корпоративных традиций и корпоративной культуры;
- в подсистеме мотивации персонала появляется дополнительный эффективный инструмент воздействия на сотрудников, связанный с неограниченными возможностями для успешной карьеры.

Вместе с тем реализация первого варианта связана с определенными недостатками:

- руководитель, связавший с конкретным банком основную часть своей трудовой биографии, объективно имеет относительно ограниченный профессиональный кругозор, особенно при отсутствии специальных программ дополнительного обучения;
- реализация рассматриваемого варианта потенциально способна ухудшить состояние психологического климата в коллективе. Практика показывает, что назначение на должность руководителя структурного подразделения одного из кадровых его сотрудников часто провоцирует увольнение нескольких других специалистов, причем далеко не худших.

Второй вариант предполагает приоритетную ориентацию на замещение большинства руководящих должностей среднего и высшего звена менеджерами, уже подтвердившими свои профессиональные компетенции в сторонних кредитных организациях.

Преимущества варианта:

- возможность предложений со стороны руководителей, знакомых с организацией соответствующей работы в других банках, следовательно, имеющих более обширный профессиональный кругозор;
- отсутствие угрозы переноса на подчиненные личные симпатии и антипатий, возникших до момента назначения на руководящую должность.

Недостатками рассматриваемого варианта являются:

- невозможность формирования и поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
- реальная угроза преемственности руководящих кадров из-за систематических иници-

ативных увольнений молодых руководителей, не видящих в этом банке перспектив служебного роста;

- невозможность полноценной проверки соответствия профессиональных компетенций приглашенного со стороны руководителя установленным в банке требованиям. Факт успешной профессиональной деятельности в сторонней организации не дает надежных гарантий столь же эффективной работы менеджера в новых для него условиях.

Вторым элементом политики управления профессиональной карьерой выступает приоритетный для конкретного банка критерий отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Первый вариант предполагает приоритетную ориентацию на обязательное наличие у кандидата качеств, необходимых успешному лидеру (стремление лично участвовать в решении любых производственных проблем и другие, включая негативные, например, капризность или завышенная самооценка).

Второй вариант предполагает приоритетную ориентацию на обязательность наличия у кандидата должных профессиональных компетенций. Наличие у сотрудника соответствующих личностных качеств выступает при этом как желательное, но не обязательное условие.

Как показывает практика, оба варианта имеют свои преимущества и недостатки, но наиболее целесообразным для любых банков, формирующих резерв на выдвижение, наиболее целесообразным является первый вариант.

Управление процессом подготовки руководителей

Конечной целью управления процессом подготовки руководителей является приведение профессиональных и, по возможности, личностных компетенций, обучаемых в соответствие с требованием, предъявляемым по намеченному к замещению рабочему месту.

Субъектами управления выступают все менеджеры организации, деятельность которых координируется службой персонала. Основными объектами управления выступают как потенциальные, так и уже состоявшиеся руководители. В процессе подготовки должны обеспечиваться следующие методические требования***:***

- дифференциация обучения в зависимости от уровня планируемого назначения, т.е. использования трех базовых схем подготовки - для младшего, среднего и высшего управленческого персонала;
- сочетание в рамках каждой из трех указанных схем нескольких форм подготовки;
- закрепление за каждым обучаемым персонального куратора, организующего и контролирующего весь процесс обучения.

-***Обучение на рабочих местах*** применяется только для подготовки управленческого персонала младшего звена - руководителей первичных трудовых коллективов, т.е. групп исполнителей в составе структурных подразделений банка.

-Назначение на должность заместителя руководителя подразделения обычно используется при подготовке менеджеров среднего (иногда - и высшего) звена и является наиболее распространенной и эффективной формой повышения управленческой квалификации. Она позволяет за относительно короткий срок ввести обучаемого менеджера в курс всех проблем, связанных с исполнением соответствующих должностных функций.

-***Обучение в специализированных учебных центрах*** по программам повышения управленческой квалификации рассматривается как один из обязательных элементов специальной подготовки менеджеров любого уровня. Оно ориентировано на получение углубленных теоретических знаний и определенных практических навыков в области общего и прикладного менеджмента.

Стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных, используется как форма подготовки, дополняющая теоретическое обучение управленческого персонала среднего и высшего звена. Стажировка дает возможность познакомить стажера с опытом организации управления в других банках, т.е. расширить его профессиональный кругозор.

Реализация самостоятельного бизнес-проекта выступает наиболее эффективным методом подготовки руководителей в аа ысшего звена. В небольших и средних банках данная форма реализуется путем предложения обучаемому руководителю самостоятельно разработать и реализовать инновационный бизнес-проект, возможными целями которого являются:

- разработка и организация продвижения на рынок нового банковского продукта;
- привлечение на обслуживание нового VIP-клиента;
- разработка, внедрение, апробация и перевод в режим постоянной эксплуатации новой технологии внутрибанковского менеджмента.

В крупных банках, развивающих филиальную сеть, потенциальному топ-менеджеру, помимо рассмотренных выше проектов, может быть также предложено самостоятельно подготовить и реализовать комплекс мероприятий по созданию, выводу и закреплению на рынке нового регионального отделения.

Тема: Методы управления персоналом

Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы. Коммуникации. Переговоры.

Административные методы являются способом осуществления управленческого воздействия на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Различают пять основных способов административного воздействия.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала банка. К ним относятся устав, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание банка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов и обязательно вводятся в действие приказом банка. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления банком в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является ***приказ.*** Он обязывает подчиненных точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечет за собой соответствующую санкцию ***(наказание).*** Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения (если необходимы), сроки исполнения решения, контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работника. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине, от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Дисциплинарная ответственность предусматривает *такие меры, как замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.*

Материальная ответственность и взыскание выражаются в обязанности работников возместить ущерб, причиненный действием или бездействием банку, в котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный банку, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещен банком. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб банку в пределах, предусмотренных гражданским законодательством.

Уголовная ответственность и наказание наступают в случае совершения преступления, которое характеризуется как общественно опасное деяние в виде противоправных действий или бездействий. Общественная опасность, вредоносность указанного деяния выражается в причинении либо создании угрозы причинения ущерба правоохраняемым интересам. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на основании закона.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных затрат реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах, к которым относятся крупные банки.

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

Хозяйственный расчет является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат банка на услуги с результатами хозяйственной деятельности (выручка), полном возмещении расходов за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности услуг, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Хозрасчет позволяет сочетать интересы банка с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчет основан на самостоятельности, когда банки являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями услуг. Самоокупаемость банка определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом деятельности и развития банка за счет собственной прибыли.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих, руководство банка определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его номинальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии банка. ***Вознаграждение*** определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты деятельности банка в конкретные периоды времени. ***Премия*** напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием банка - прибылью.

Развитие системы премирования из прибыли **состоит из следующих направлений:**

- наличие четкого положения о премировании;
- премирование персонала из прибыли в виде процента (бонуса) к должностному окладу;
- распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений банка и внутри самого коллектива;
- развитие выплат материальной помощи из прибыли с учетом личности работника и различных ситуаций.

Поощрение роста материальных потребностей:

- предоставление работникам беспроцентных (или льготных) ссуд на приобретение товаров длительного пользования, строительство жилья;
- обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильем (общежитием);
- предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т.д.).

Развитие социального и муниципального обеспечения:

- создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счет банка;
- страхование работников за счет банка;
- обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве услуг и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов, включая банкротство.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Социологические методы управления

Эти методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами деятельности банка, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Классификация социологических методов включает девять элементов.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования (анкетирование, интервьюирование, интервью, социометрические методы, метод наблюдения, собеседование) предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. В светском обществе вполне допустимо наличие нескольких моралей: государственной, общественной, религиозной, групповой и личной. В настоящее время идет процесс формирования корпоративной морали.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. При партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях

между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненными, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям, семейные.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. История соревнования идет из глубины веков. Оно являлось формой выживания лучших представителей рода - сильных, умных, мужественных, здоровых - и в итоге стало движущей силой развития общества.

Общение - это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Переговоры - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе, особенно полезно знать мнение коллектива о руководителе.

Психологические методы управления

Психология - это наука о психике и закономерностях ее проявления и развития в процессе деятельности человека. Классификация элементов, регулируемых с помощью психологических методов, включает 14 направлений.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива банка. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба кредитной организации, состоящая из социальных психологов.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. В сфере управления типизация личностей имеет важное значение в совместном анализе с мотивацией и поведением в социальной группе. Существуют следующие типы личности: организаторский, аналитический, инженерный, творческий, интуитивный.

Темперамент является очень важной характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический.

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Экстраверт - чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Интроверт - замкнут, в поведении исходит из внутренних побуждений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми.

Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний и низкий). Способности рационального мышления - неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам.

Методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Художественные образы используют для эстетического и культурного воспитания сотрудников банка, прежде всего молодежи. Психологические образы являются идеальной формой отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. Психологические образы на чувственной ступени познания формируются на основе понятий, суждений и умозаключений.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

Чувства - особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Различают такие виды чувств: нравственные, эстетические, патриотические, интеллектуальные.

Эмоции - конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Психологи различают несколько тысяч различных проявлений эмоций. В зависимости от реакции эмоции могут быть положительными, отрицательными и амбивалентными (ревность, соперничество, флирт, намек и др.).

Настроение - характеризует слабо выраженное эмоциональное переживание, чувство, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности. Бурные проявления эмоциональных переживаний переходят в аффект. Аффект длится обычно недолго, но человек успевает в короткие мгновения сказать «все, что он думает», потратить огромное количество эмоциональной энергии.

Стрессы - это давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Стрессы, связанные с работой, способствуют целому ряду заболеваний (гипертония, язвы пищеварительных путей, колиты, депрессия и ряд других).

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приемов из перечисленных выше. К числу рациональных психологических методов воздействия на персонал, как показала практика, относятся: формирование хорошего психологического климата, эффективное использование технологических методов мотивации (внушение, убеждение, поражение, вовлечение, побуждение), проведение психологического тестирования сотрудников, проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.

Термин «коммуникации» широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Существуют различные виды коммуникаций - транспортные, инженерные, информационные. Общение людей также является коммуникативным процессом, играющим очень важную роль.

Коммуникации - это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных или письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Остановимся на основных факторах, оказывающих влияние на эффективность коммуникаций.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10 %.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений - главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи - второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35 % всех коммуникаций. К параметрам речи относятся: интонация, тембр голоса, темп речи, частота дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.

Способы обеспечения коммуникации достаточно хорошо известны людям, а именно: слушание, речь, чтение, письмо. Слушание является односторонним процессом, когда один собеседник говорит, а другой - воспринимает его информацию, не прерывая его. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45 % времени межличностных коммуникаций и, как ни странно, занимает последнее место по удельному весу с точки зрения внимания в процессе обучения.

Тип личности человека имеет важное значение в обеспечении эффективности коммуникаций. Определение типа личности в сфере банковской деятельности имеет огромное значение. Если вы распознали тип личности вашего собеседника, вы можете в соответствии с этим построить и адаптировать ваше предложение, чтобы оно наилучшим образом воспринималось данным человеком. Эта техника не является абсолютной гарантией успеха, но она дает вам одну из возможностей его добиться.

Индикатор модальности характеризует способы восприятия и передачи информации и является одним из важных элементов технологии нейролингвистического программирования, разработанной в США в период с 1975 по 1979 годы. Нейролингвистическое программирование представляет собой новую технологию эффективных коммуникаций. Упрощенно можно определить его как систему средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления.

Эффективность коммуникаций во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию. В зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

Кратко остановимся на переговорах. Переговоры представляют собой обмен мнениями с деловой целью. В жизни мы часто вступаем в переговоры, когда устраиваемся на работу, обговариваем с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждаем с деловыми партнерами банка условия хозяйственного договора, условия купли- продажи товара, заключаем договор аренды помещений и т.п. Если переговоры деловых партнеров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры подчиненного с руководством чаще всего происходят в неравных условиях.

Как правило, переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов.

Успех переговоров определяют их предварительная подготовка, эффективные коммуникации и знание техники переговоров. Перед каждыми переговорами следует подновить знания и просмотреть материалы «эффективные коммуникации», чтобы вы могли сразу установить тип личности собеседника и подобрать приемы невербального общения. Процесс переговоров облегчит хорошее владение техникой ведения переговоров.

Тема: Мотивация и оплата труда персонала коммерческого банка

Зарубежные теории мотивации. Цель, формы и методика мотивации. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала. Обеспечение подсистемы мотивации персонала. Организация основной оплаты труда. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала. Моральная мотивация персонала.

Под мотивацией понимается целенаправленное воздействие на отдельного человека и трудовые коллективы, обеспечивающее достижение задач, установленных вышестоящей инстанцией. Она является необходимым элементом технологии управления любыми процессами, в которых участвуют работники организации, и реализуется в любых отраслях и сферах деятельности. Отсутствие эффективной мотивации создает у работника безразличное отношение к своему труду, следовательно, снижает его производительность.

Первые попытки разработать универсальные методы мотивации человека к труду осуществлялись еще в условиях рабовладельческого общества. Самым распространенным взглядом на решение этой проблемы была «теория кнута и пряника», т.е. рационального сочетания мер наказания и поощрения.

Системные научные исследования в области мотивации персонала начались на рубеже XIX - XX столетий. Проведем краткий обзор теорий мотивации наиболее известных и применяемых на практике, в том числе в банковском секторе экономики.

Теория «X», «Y» и «Z»

Первый значительный вклад в создание «классической теории мотивации» внес Ф.Тейлор, разработавший теорию «X». Далее эта теория была дополнена Д.Мак-Грегором, положившим в основу мотивации действие фактора «Y». Уже в конце XX века к ней добавилась теория «Z», автором которой стал В.Оучи. Сегодня их рассматривают в комплексе, как теорию «X», «Y» и «Z», хотя в ее основе лежат принципиально различные модели мотивации.

Теория «X» описывает тип работника, не столько профессиональные качества которого, сколько личностные не соответствуют требованиям работодателя.

Теория «Y» описывает тип работника, в высшей степени ответственно и творчески относящегося к трудовой деятельности и лояльного интересам работодателя.

Теория «Z» описывает тип работника, строящего свои отношения с работодателем на долгосрочной основе и принципе эффективной мотивации (прежде всего - экономической) добросовестного труда.

В нашей стране для идентификации этих типов используются другие обозначения: «кадровый балласт» (тип «X»), «трудоголики» (тип «Y») и «прагматики» (тип «Z»).

Работодатели стремятся привлечь на рынке трудовых ресурсов представителей прежде всего второго типа работников. Однако на практике в штате большинства организаций оказываются представители всех трех типов.

Теория потребностей А.Маслоу

В основу данной теории заложен принцип группировки потребностей человека с иерархическим ранжированием их по степени важности. Исходя из этого принципа, автор разработал «пирамиду потребностей», включающую в себя пять уровней:

- I (нижний) - физиологические потребности;
- II - потребность безопасности;
- III - потребность в принадлежности к социальной группе;
- IV - потребность в признании и уважении;
- V (верхний) - потребность к самовыражению.

А.Маслоу специально подчеркивал, что если конкретная потребность человека уже удовлетворена, то ее место как объекта мотивации немедленно занимает другая. При этом чем ближе потребность к вершине пирамиды, тем больше способов мотивации можно использовать для ее удовлетворения.

Теория К.Альдерфера

В этой теории также заложен принцип группировки потребностей человека как объектов последующей мотивации. В отличие от А.Маслоу, К.Альдерфер выделил только три группы потребностей, но также расположенных в иерархическом порядке.

Потребности существования, объединяющие физиологические потребности и потребности безопасности, по классификации А.Маслоу - нижний уровень.

Потребности связи, отражающие специальную природу человека и объединяющие потребности в принадлежности к социальной группе и потребность в признании и уважении, по классификации А.Маслоу - средний уровень.

Потребности роста, аналогичная потребность самовыражения по классификации А.Маслоу, - высший уровень.

От теории А.Маслоу рассматриваемая здесь теория отличается направленностью вектора движения удовлетворения потребностей различного уровня. А.Маслоу считает, что движение идет только снизу вверх, а К.Альдерфер допускает и обратную направленность вектора движения. В случае, если человек не может удовлетворить потребность верхнего уровня, он стремится к удовлетворению потребности нижнего уровня, но с лучшим качеством.

Теория Д.Мак-Клелланда

Автор данной теории доказывает, что на поведение человека (в том числе связанное с его трудовой деятельностью) оказывают воздействие потребности достижения, соучастия и властвования. В отличие от рассмотренных выше теорий, указанные потребности не располагаются в определенной иерархической последовательности. У различных типов людей та или иная потребность может быть превалирующей.

Потребность достижения проявляется в постоянном стремлении человека к достижению поставленной цели наиболее эффективным на данный момент способом, желательно в индивидуальном порядке.

Потребность соучастия выражается в стремлении определенного типа людей к установлению не только профессиональных, но и личностных коммуникаций с коллегами по работе, построенных на принципах взаимоуважения и взаимной поддержки.

Потребность властвования - в стремлении части людей к замещению позиций лидера в соответствующем коллективе.

Имеются также теории мотивации Ф.Герцберга, В.Врума, С.Адамса, Л.Портера-Э.Лоулера, которые в той или иной мере используются и в настоящее время.

Цель, формы и методика мотивации

Главной целью мотивации является создание у всех категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов. Последнее направление мотивации имеет особую актуальность для кредитных организаций, специфика которых не всегда позволяет детально формализовать не только выходные параметры, но и основные элементы управляемого процесса в части деятельности большинства специалистов.

Прикладные задачи подсистемы (мотивации):

- возможность комплексного воздействия на трудовое поведение сотрудника путем использования различных по характеру и целевой направленности форм и конкретных инструментов мотивации;
- создание дополнительных условий для обеспечения позитивного психологического климата в коллективе банка, на который влияют не только абсолютные размеры дохода сотрудника, но и правильная организация механизма соответствующих выплат.

Учитывая рассмотренные ограничения при организации подсистемы, необходимо соблюдать следующие ***методические требования***:

- во-первых, применяемые в организации механизмы мотивации должны быть дифференцированы по профессиональным категориям сотрудников;
- во-вторых, для обеспечения высокой функциональности подсистемы (т.е. удобства для непосредственных пользователей) следует отказаться от обширной номенклатуры используемых мотивационных инструментов и технически сложных методик расчета конкретных выплат;
- в-третьих, администрации банка следует обеспечить сочетание, с одной стороны, гласности самого порядка и конкретных условий мотивации, а с другой стороны, строгой конфиденциальности информации о конкретных размерах большинства выплат;
- в-четвертых, участие представителей профсоюза или других общественных организаций в разработке и эксплуатации процедур экономической и социально-экономической мотивации персонала является нежелательным;
- в-пятых, закон постоянного улучшения условий труда требует от работодателя обеспечить централизованную защиту заработка сотрудников от инфляционных процессов;
- в-шестых, при организации подсистемы необходимо учитывать:
- отраслевую специфику труда в банковском секторе экономики;

Конкретные элементы подсистемы систематизированы в табл. 1.

Отраслевая специфика мотивации банковского персонала

В любой отрасли экономики или иной сфере профессиональной деятельности человека политика мотивации и механизмы ее практической реализации имеют свои особенности. Так, возможности экономической мотивации работников бюджетной сферы жестко ограничены. В сфере торговли заработная плата многих сотрудников прямо зависит от размеров фактически полученной выручки от реализации. В банковской деятельности следует учитывать отраслевые особенности, которые создают работодателям как дополнительные возможности, так и дополнительные сложности при формировании и эксплуатации подсистемы мотивации персонала.

К числу этих особенностей относятся:

- финансовые возможности по обеспечению функционирования подсистемы;
- уровень конкуренции на обслуживаемом банками рынке;
- специализация структурных подразделений;
- технология производства и реализация основных банковских услуг;

Таблица 1. Основные формы и прикладные инструменты мотивации персонала

Формы мотивации	Инструменты мотивации
Экономическая мотивация	- механизм основной оплаты труда; - механизм дополнительных вознаграждений (премий и иных выплат)
Социально-экономическая мотивация	- механизм коллективной социально-экономической поддержки; - механизм групповой социально-экономической поддержки; - механизм индивидуальной социально-экономической поддержки
Моральная мотивация персонала	- реализация в централизованном порядке; - реализация в децентрализованном порядке
Иные формы мотивации персонала	- возможности горизонтального перемещения на новое рабочее место с более привлекательным характером должностных функций; - возможности успешной профессиональной карьеры; - возможности повышения уровня базового образования, профессиональных компетенций и профессионального кругозора

- характер труда банковских служащих;
- средний уровень интеллектуального развития, трудового самосознания и профессиональных амбиций банковских служащих;
- дополнительные требования, предъявляемые работодателем;
- степень конфиденциальности внутрибанковской информации.

Во-первых, банки как субъекты высокорентабельной сферы предпринимательства имеют лучшие возможности для создания и эксплуатации высокоэффективной подсистемы мотивации собственного персонала.

Во-вторых, высокий уровень конкуренции на банковских рынках определяет наличие на отраслевом сегменте рынка труда отношений конкуренции не только между работниками, но и между работодателями. Банки конкурируют между собой за возможность привлечь на работу:

- известных в отрасли топ-менеджеров и ведущих экспертов;
- бывших руководителей государственных органов, имеющих ценные для потенциального работодателя деловые и личные связи;
- банковских менеджеров с большим трудовым стажем, сформировавших за продолжительный период работы личную клиентскую базу, как правило, переходящую за ними от одного работодателя к другому.

Эти особенности определяют необходимость широкого использования в банковском секторе экономики vip-трудовых договоров, которые в других отраслях являются исключением. В этих договорах предусматриваются индивидуальные условия экономической мотивации и «персональные социальные пакеты», не распространяющиеся на других сотрудников равной должностной категории.

В-третьих, организационная структура управления, исторически сложившаяся в большинстве современных банков, не допускает использования методов прямой экономической мотивации трудовых коллективов, равно как и сдельной формы оплаты труда отдельных работников. Поэтому они не в состоянии в индивидуальном порядке обеспечивать конкретный

и измеримый финансовый результат - прибыль, к которой с помощью специального норматива можно было бы «привязать» размер премиального фонда подразделения.

В-четвертых, в рассматриваемой сфере деятельности очень затруднена практическая реализация многих методических принципов организации мотивации персонала, прежде всего - персонификации и оперативности реализуемых мероприятий. Причиной является значительный временной разрыв между завершением выполнения основных трудовых функций в рамках большинства банковских операций и получением конечных финансовых результатов (очень часто исчисляется несколькими годами).

В-пятых, по большинству рабочих мест в современном банке практически невозможно нормировать, следовательно, в дальнейшем оценивать и мотивировать индивидуальные результаты труда.

В-шестых, сам характер трудовой деятельности большинства банковских служащих не позволяет работодателю использовать наиболее эффективные методы прямой экономической мотивации. Так, узкая специализация большинства отдельных рабочих мест в бизнес-подразделениях банка не допускает использования коллективной формы организации оплаты труда. В банковском секторе практически неприменима и сдельная форма оплаты труда из-за невозможности учета индивидуального вклада работника в коллективные результаты труда.

В-седьмых, повышенные требования банка к лояльности своих служащих требуют разработки и внедрения целого комплекса специальных методов мотивации, направленных на обеспечение успешного решения данной задачи. Это касается мотивации как сотрудников службы безопасности банка, так и других банковских служащих, оказывающих содействие в выполнении установленных ей функций. По очевидным причинам рассматриваемый комплекс методов мотивации имеет строго конфиденциальный характер.

Обеспечение подсистемы мотивации персонала

Эффективное функционирование любой системы управления и ее операционных подсистем предполагает наличие специального обеспечения принимаемых здесь управленческих решений. Учитывая, что рассматриваемая подсистема имеет изначально конфликтный характер, так как прямо затрагивает как индивидуальные, так и групповые интересы работников, требования к эффективности ее обеспечения всегда выше, чем по другим направлениям персонального менеджмента.

Информационное обеспечение подсистемы включает в себя совокупность формализованной информации, необходимой для принятия управленческих решений по вопросам мотивации всех категорий банковских служащих. Эта информация условно дифференцируется:

- на информацию постоянного характера, например, о применяющихся схемах должностных окладов и дополнительных выплат, методиках оценки результатов деятельности сотрудников, сроках расчетов по заработной плате и т.п.;
- на информацию переменного характера, прежде всего о размерах выделенных на расчетный период лимитах затрат на оплату труда, конкретных начислений отдельным сотрудникам в форме основной и дополнительной оплаты.

За процесс функционирования первого информационного массива несет ответственность прежде всего служба персонала, за второй - руководители структурных подразделений, а также финансовая служба. Значительная часть циркулирующей здесь информации имеет конфиденциальный характер.

Финансовое обеспечение подсистемы имеет задачей удовлетворение потребностей в денежных средствах, необходимых для основной и дополнительной оплаты труда персонала, а также для его социально-экономической поддержки. Общая ответственность за планирование и осуществление этих затрат возлагается на бухгалтерию банка, а контроль за целевой и эффективной их реализацией - на службу внутреннего аудита. Планирование рассматриваемых затрат осуществляется на год, в поквартальном разрезе, с использованием лимитов по соответствующим статьям расходной части бюджета банка. При этом выделяются лимиты затрат:

- на основную оплату труда персонала;
- на дополнительную оплату труда персонала;
- на социально-экономическую поддержку персонала.

Технологическое обеспечение подсистемы определяется как совокупность формализованных процедур, дифференцированных по основным формам мотивации персонала банка, и включает в себя технологии:

- прямой экономической мотивации персонала;
- косвенной экономической мотивации персонала;
- моральной мотивации персонала;
- реализуемые в рамках смежных операционных подсистем персонального менеджмента, но прямо связанные с мотивацией (например, технологии аттестации или формирование резерва на выдвижение).

Основным методическим требованием к данному направлению обеспечения мотивации является его формализованное закрепление в соответствующих внутренних регламентах банка.

Нормативно-методическое обеспечение подсистемы рассматривается как совокупность внутренних нормативно-методических документов, регламентирующих подсистему мотивации персонала на всех уровнях управления. При разработке могут быть использованы два подхода, предполагающие формирование либо сводного документа, определяющего все аспекты и направления подсистемы, либо несколько специальных регламентов, например:

- Положение о порядке оплаты труда персонала;
- Положение о порядке премирования персонала;
- Положение о порядке социально-экономической поддержки персонала;
- Положение об организации моральной мотивации персонала;
- Методические рекомендации руководителям структурных подразделений по организации мотивации их сотрудников.

Основными методическими требованиями к этим регламентам является их функциональность (т.е. удобство при использовании), конкретность и лаконичность. Необходимым условием обеспечения их эффективности выступает экспериментальная апробация с последующей корректировкой по ее результатам.

Организация основной оплаты труда

Специфика банковской сферы, как уже отмечалось, не позволяет использовать большинство прогрессивных форм оплаты труда, ориентированных на конечные результаты деятельности персонала и хорошо зарекомендовавших себя в других сферах экономики. В силу этого выбор механизмов основной (т.е. имеющей наибольший удельный вес в совокупном заработке сотрудника) оплаты труда в кредитной организации объективно ограничен, что требует от ее руководителя использования нестандартных подходов.

Фиксированные должностные оклады являются исторически сложившейся и самой распространенной в большинстве стран формой основной оплаты труда. Первоначально должностные оклады определяются по каждой группе рабочих мест (например, кассир, старший менеджер, ведущий специалист, директор департамента). Они фиксируются в штатном расписании, обычно, в определенном диапазоне («вилка должностного оклада»). При найме конкретного сотрудника ему устанавливается фиксированный должностной оклад в соответствии с замещаемой должностью. Конкретный его размер в указанном диапазоне определяется профессиональными компетенциями нанятого работника, выявленными в процессе отбора и последующего испытательного срока. Сумма оклада фиксируется в трудовом договоре и выплачивается сотруднику ежемесячно в соответствии с фактически отработанным рабочим временем. При необходимости изменения размеров должностного оклада в рамках, установленных для конкретной должности, требуется провести аттестацию сотрудника, оформить соответствующие кадровые документы и перезаключить трудовой договор, внеся в него необходимые

изменения. В аналогичном порядке оформляется изменение должностного оклада, связанного с перемещением сотрудника на другую должность.

В некоторых организациях, в том числе и кредитных, должностные оклады сильно различаются не только по группам должностей, но и по структурным подразделениям. Так, в некоторых банках все сотрудники отдела кредитных операций имеют должностные оклады, на 25 - 30 % превышающие оклады их коллег, занимающих аналогичные должности в отделе рассчетно-кассового обслуживания.

Сегодня фиксированные должностные оклады используются для оплаты труда подавляющего большинства банковских служащих. Их очевидным преимуществом является простота расчета размеров конкретных выплат (особенно при использовании современных информационных технологий) и отсутствие каких-либо дополнительных обязанностей у руководителей структурных подразделений. Кроме того, они адаптированы к психологии самих банковских служащих, не давая им оснований для регулярных конфликтов с руководителями по поводу текущих размеров основной оплаты труда.

Вместе с тем механизм прямой экономической мотивации, основанный на фиксированных должностных окладах, имеет ***принципиальные недостатки,*** существенно снижающие конечную эффективность рассматриваемого здесь направления экономической мотивации персонала. ***Главным недостатком*** фиксированных окладов является полное отсутствие зависимости их размеров от текущих результатов трудовой деятельности сотрудника. Фиксированный оклад воспринимается как оплата не результатов труда, а самого процесса труда, т.е. фактического пребывания на рабочем месте. Таким образом, даже очень высокий уровень этих окладов в нашей стране не гарантирует работодателю не только стремления большинства работников к максимальной продолжительности своего труда, но и хотя бы добросовестного отношения к принятым на себя трудовым обязательствам.

Вторым недостатком механизма мотивации, основанного на фиксированном окладе, является невозможность реализации с его помощью каких-либо штрафных санкций к сотрудникам, допустившим прямые нарушения установленных должностных функций в течение расчетного периода.

При учете изложенных недостатков использование фиксированного должностного оклада как основного инструмента прямой экономической мотивации персонала в отечественных условиях, в том числе и в банковском секторе, должно быть ограничено. Так, ***данный инструмент целесообразно использовать для мотивации следующих категорий сотрудников банка:***

- менеджеров и экспертов высшего и среднего звена, должностной статус которых предполагает высокую ответственность перед работодателем за как минимум добросовестное исполнение своих трудовых обязательств;
- младшего обслуживающего персонала (рабочих хозяйственных служб, уборщиц и т.п.) как контингента, практически не влияющего на результаты работы банка, в отношении которого более целесообразно использовать прямые административные санкции.

Рассмотрим два варианта (или схемы) основной оплаты труда сотрудников, наиболее полно отвечающих условиям труда основной части банковских служащих и сформированным ранее методическим требованиям к организации их экономической мотивации.

Оба варианта предполагают сочетание фиксированного должностного оклада и ежемесячной доплаты к нему.

Механизм, основанный на условно-постоянных доплатах к должностному окладу, применяется для основной оплаты труда большинства банковских служащих в лице «исполнителей», а также руководителей и специалистов нижнего звена. В штатном расписании по соответствующей должности устанавливается должностной оклад и фиксированная доплата к нему. Размер доплаты значительно превышает величину фиксированного оклада и в совокупности с ним составляет планируемую банком величину основной оплаты труда по данному рабочему месту.

Механизм, основанный на условно-переменных доплатах к должностному окладу, применяется для основной оплаты труда ограниченного контингента банковских служащих. К ним относятся преимущественно высококвалифицированные специалисты, результаты трудовой деятельности которых отвечают следующим двум условиям:

- обеспечиваются в индивидуальном порядке (не считая официально прикрепленного к специалисту ассистента, технического исполнителя или стажера);
- имеют исчисляемый за конкретный временной период финансовый эквивалент (чаще всего обеспеченный банку доход).

В их число могут быть включены, например, трейдеры (брокеры), работающие на «игровом» сегменте фондового или валютного рынка, риэлторы, консультанты, оказывающие клиентам банка платные консалтинговые услуги, некоторые специалисты отдела трастовых операций. Механизм их основной оплаты труда, наряду с ограниченным по размеру фиксированным окладом, включает индивидуальную «плавающую» доплату, выплачиваемую за определенный период времени (месяц или квартал). Размер доплаты определяется фиксированным процентом от фактически обеспеченного за период финансового результата (например, дохода, полученного по выполненному договору на оказание консалтинговых услуг, или комиссионного вознаграждения за перепроданную недвижимость). Таким образом, соответствующий специалист мотивируется не только к добросовестному исполнению принятых трудовых обязательств, но и к обеспечению максимального конечного результата. К этой категории специалистов, как правило, оперативные экономические санкции не предусматриваются и квартальные премии на них не распространяются.

Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала

В настоящем подразделе рассматриваются инструменты дополнительной экономической мотивации, адаптированные к условиям труда различных категорий банковских служащих. При необходимости эта номенклатура может быть расширена, исходя из текущих условий и возможностей конкретного банка.

Квартальные премии предназначены для дополнительной экономической мотивации той части сотрудников банка, основная оплата труда которых осуществляется с использованием механизма условно-постоянных доплат к фиксированному должностному окладу.

Вознаграждение по итогам года, как и квартальная премия, широко применяется работодателями и при традиционном подходе к его начислению имеет столь же низкое мотивирующее воздействие. На получение данного вознаграждения может претендовать любой сотрудник, отработавший полный календарный год и не допустивший в течение этого периода серьезных нарушений трудовой и производственной дисциплины. Размер этих вознаграждений напрямую зависит от размера должностного оклада, составляя одну-две его базовых величины (в зависимости от финансовых возможностей конкретного работодателя). Поэтому рассматриваемое вознаграждение в еще большей степени, чем квартальная премия, психологически воспринимается персоналом в качестве гарантированной выплаты (что подтверждается общераспространенным неформальным определением его как «тринадцатая зарплата»).

Бонусы топ-менеджерам банка выступают единственным инструментом дополнительной экономической мотивации для данной категории персонала. Они рассчитываются по итогам завершенного финансового года процентом от чистой прибыли организации.

При отсутствии серьезных нарушений в работе вознаграждение топ- менеджеров по итогам года начисляется автоматически, одновременно с начислением аналогичного вознаграждения для остальных сотрудников организации. ***Основанием для отмены или уменьшения размеров данного вознаграждения может служить:***

- для президента банка - невыполнение установленных Советом директоров приоритетных стратегических задач;
- для вице-президента по маркетингу - невыполнение приоритетных задач по коммерческим направлениям развития банка;

- для вице-президентов банка по финансовым вопросам, по персоналу и по безопасности также невыполнение стратегических задач по своим направлениям.

В этом случае Совет директоров может вынести решение об уменьшении причитающегося по контракту процента или полном снятии бонуса за расчетный год.

Временные индивидуальные доплаты к должностному окладу, устанавливаемые на период исполнения сотрудником функций, не входящих в перечень его прямых должностных обязанностей.

Премии могут быть не только разовыми, но и длительного характера действия. Так, если сотрудник, должность которого никак не связана с расширением клиентской базы, приводит в банк нового клиента, то его премирование может осуществляться путем выплаты установленного процента от прибыли, полученной банком по результатам обслуживания клиента:

- в режиме разовой операции
- - в форме единовременного вознаграждения;
- в постоянном режиме
- - в форме ежеквартального вознаграждения.

Указанная форма вознаграждения не распространяется на сотрудников, для которых подобные функции включены в перечень прямых должностных обязанностей.

Индивидуальные премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства, используемые в ситуации, когда невозможно точно определить величину обеспеченного сотрудником экономического эффекта. Рассматриваемый инструмент преимущественно применяется для мотивации сотрудников штатных служб по результатам выполненных ими работ в области повышения эффективности корпоративного управления и общего уровня корпоративной культуры.

Социальная поддержка персонала является одним из направлений мотивации, выполняя в ней функции по обеспечению косвенной экономической мотивации всех категорий банковских служащих. Такая поддержка направлена на удовлетворение жизненно важных для современного человека потребностей физиологического и культурного характера, а также - в признании их заслуг работодателем. В банке социальные льготы должны дифференцироваться по трем группам:

- коллективного характера, в равной мере распространяющиеся на всех сотрудников банка и имеющие преимущественно психологическую направленность;
- группового характера, имеющие как мотивационную, так и психологическую направленность;
- индивидуального характера, распространяющиеся на наиболее ценные для банка категории сотрудников и имеющие мотивационную направленность.

Конкретная номенклатура инструментов социально-экономической поддержки, а также состав индивидуальных социальных пакетов определяются финансовыми возможностями банка и дополнительными требованиями к отдельным рабочим местам.

Моральная мотивация персонала

В современной теории управления персоналом моральная мотивация рассматривается как один из эффективных инструментов воздействия на отдельных сотрудников и их коллективы. Общей целью моральной мотивации является создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в «материальном плане» (посредством увеличения должностного оклада, премий, социальных льгот и т.п.). Отличительным признаком используемых здесь инструментов выступает направленность на удовлетворение не материальных, а морально-нравственнных потребностей человека - в признании, уважении, ощущении себя членом «команды» и т.п.

В подсистеме мотивации персонала моральная мотивация должна играть вспомогательную роль, дополняя экономическую мотивацию. Таким образом, целесообразно одновременно использовать методы экономической и моральной мотивации, взаимно дополняющие друг

друга и обеспечивающие комбинированный эффект коллективного и индивидуального характера.

Тема: Совершенствование деятельности банковского учреждения

Факторы изменения и развития коммерческого банка. Маркетинг в банковском деле. Банковская информация и поиск деловых партнеров. Технология нововведений. Совершенствование системы управления банком.

Факторы изменения и развития коммерческого банка

Устойчивость банка измеряется не только его стабильностью. Динамизм экономических ситуаций требует систематических улучшений его структуры и деятельности. В соответствии с «Кривой организационного развития» (формирование, подъем, стабилизация, стагнация, кризис, распад или реформирование) ни одна организация не может развиваться в режиме постоянного «взлета» (подъема). Более того, оказывается, что даже если организация достигает относительно удовлетворительного положения и хочет сохранить этот статус, то это также невозможно. Единственный результат остановки развития в таких случаях - это падение результативности или распад организации.

Практике помогает теория организационного развития, в соответствии с которой можно говорить лишь об определенных этапах стабильности в организации, когда уже поставлены ясные цели, организованы механизмы взаимодействия людей и подразделений, набран и «замотивирован» на достижение желаемых результатов квалифицированный персонал и, наконец, есть ощущение, что в организации «идет» устойчивый рост. Но и в таких случаях, как свидетельствует изучение практики существования современных организаций, руководителю надо помнить, что следующий этап развития его фирмы - это стагнация и кризис.

Кризисы в развитии организаций неизбежны, и, по данным бизнес- консультантов, даже самые консервативные провинциальные западные банки переживают их не реже чем один раз в 50 - 60 лет. В современных условиях периоды относительного спокойствия длятся несколько месяцев, редко год - два.

Задача любой организации - сделать ресурсы более продуктивными, производительными. Изменение продуктивности - лучший инструмент для сравнения менеджмента разных подразделений одной организации или менеджмента различных организаций. Продуктивность - первая проверка компетентности управления и соответственно изменения. Все финансовые организации современного мира имеют доступ примерно к одним и тем же ресурсам. Единственно, что отличает одно учреждение банковской сферы от другого - качество менеджмента на всех уровнях. Постоянное повышение продуктивности является одной из главных и наиболее трудных задач менеджмента. Ведь продуктивность есть баланс между множеством факторов изменения и развития банковского учреждения. Лишь немногие из этих факторов поддаются четкому определению и измерению. Этот баланс дает наибольший выпуск продуктов и услуг при наименьших усилиях.

Прежде всего к факторам продуктивности следует отнести знание. Когда оно правильно применяется - это самый продуктивный ресурс. Но если применение неверно, оно становится самым непродуктивным ресурсом. Работник знания представляет собой результат очень высоких социальных инвестиций.

Следующий фактор - это время, самый непрочный ресурс. Нет ничего менее продуктивного, чем простои дорогого оборудования или высокооплачиваемых и способных людей. Время использования высшими менеджерами организации является наименее известным, наименее анализируемым, наименее управляемым из всех факторов продуктивности.

Продуктивность есть также функция ассортимента продуктов и баланса между разными комбинациями одних и тех же ресурсов. Не каждый банк способен на все, не каждое банковское учреждение должно включаться в деятельность, которая объективно кажется наиболее прибыльной. Каждая управленческая команда банкиров имеет особые способности и специфические ограничения. Попытки выйти за их пределы, вероятно, обречены на провал

безотносительно к тому, насколько прибыльным является банк. Поэтому использование специфических способностей банковского учреждения и соблюдение специфических ограничений - важный фактор продуктивности.

Наконец, продуктивность зависит от организационной структуры и от баланса различными видами деятельности в банке. Если отсутствие четкой организации вынуждает руководителей банковских подразделений вместо дела терять время на попытки выяснить, что они должны делать, то наиболее ценный и дефицитный ресурс банка тратится впустую. Если высшее руководство заинтересовано только в экономической стороне дела, в то время как банк нуждается в особом внимании к маркетингу, банку не хватает продуктивности. Ущерб при невнимании к таким факторам бывает больше, чем при снижении прибыли.

Поэтому банковским руководителям необходимо охватывать все факторы, влияющие на изменение продуктивности деятельности банковского учреждения. Нужно поставить такие цели повышения продуктивности, при которых все эти факторы принимались бы в расчет. Необходимо также разработать специальные методы и показатели - инструменты для измерения влияния указанных факторов развития банковского учреждения. Нужны методы и технологии, позволяющие различать продуктивные и нерациональные «накладные расходы», оценивать, как влияют на продуктивность использование времени, ассортиментных комбинаций финансовых продуктов и услуг или комбинаций технологических банковских процессов, организационная структура, баланс между различными видами деятельности банка.

Продуктивность есть баланс между множеством факторов изменения и развития банковского учреждения, лишь немногие из них поддаются четкому определению и измерению. Решающее влияние на продуктивность оказывают уже не рабочие, а «работники знания» - менеджеры, экономисты, специалисты. Знание и время - самые продуктивные ресурсы банковской организации, если они правильно применяются.

Маркетинг в банковском деле

Одним из конкретных существенных способов совершенствования деятельности банковского учреждения для достижения им максимальной эффективности и продуктивности является маркетинг. Существует много определений маркетинга. Применительно к банковской деятельности можно дать следующее определение.

Банковский маркетинг - это деятельность банка, направленная на исследование и прогнозирование рынка банковских продуктов; на изучение и сегментацию клиентов; на разработку системы реакций банка, учитывающей все происходящие изменения на рынке финансовых услуг.

Коммерческий банк существует постольку, поскольку имеется спрос на его услуги. В зависимости от спроса на финансовые услуги банк вырабатывает конкретную маркетинговую стратегию и придерживается ее в своей деятельности. ***Спрос на банковские услуги со стороны клиентов может быть нескольких видов.***

1. ***Отрицательный спрос,*** т.е. предлагаемый вид банковских услуг или продуктов по каким-либо причинам не устраивает рынок и он их отвергает. В таком случае банк придерживается конверсионной стратегии маркетинга. Существует несколько причин отрицательного спроса:

- услуга, которую предлагает банк, определила требования клиентов, и они еще не почувствовали ее преимуществ. Здесь задачей маркетинга является привлечение клиентов с помощью рекламы, предположения и разъяснения новых видов услуг;
- клиенты не знают о новом виде предоставляемых банком услуг и соответственно не пользуются ими. Целями маркетологов банка являются создание имиджа новой услуги, ознакомление с ней клиентов;
- предлагаемая банком услуга уступает по качеству аналогичным услугам, оказываемым банками-конкурентами. В этом случае необходимо найти новый рыночный сегмент для услуги или изменить ее таким образом, чтобы она была более привлекательной для потребителя.

2. ***Нулевой спрос,*** при существовании которого потребитель не проявляет интереса к

предлагаемой услуге, но и не отвергает ее полностью. Причины существования нулевого спроса аналогичны причинам отрицательного спроса. Задачами маркетологов здесь также являются создание условий для повышения спроса на услуги или нахождение новых рыночных ниш, продвижение других услуг.

3. ***Уменьшающий (падающий) спрос***, предполагающий ремаркетинг. Этот вид спроса появляется в результате насыщения рынка, его ограничения, морального старения предполагаемой услуги, изменения экономико-политических, экономических, правовых и прочих внешних условий деятельности банковского учреждения.

4. ***Сезонный (непостоянный) спрос,*** существующий при невозможности удовлетворения банком спроса отдельного сегмента рынка или определенной контактирующей с банком аудитории. При этом необходим развивающий маркетинг, предполагающий анализ скрытого спроса с целью превращения его в активный. Чаще всего акцент делается на улучшение характеристик использования той или иной банковской услуги с помощью дополнительного сервисного обслуживания.

5. ***Полный спрос,*** при котором необходим поддерживающий маркетинг. Здесь наблюдается определенный баланс между спросом и предложением, для поддержания которого может быть снижена цена предлагаемой банком услуги. Целью маркетинговой деятельности в этом случае является перспективный анализ маркетинговой стратегии, так как подобная ситуация обычно не бывает продолжительной.

6. ***Ажиотажный спрос*** - несоответствие между желаниями клиентов и возможностями их удовлетворения со стороны банка. При этом чаще всего растет цена на предоставляемые услуги. Поскольку этот путь снижения спроса является нежелательным, рекомендуется:

- уменьшение или полное прекращение рекламной деятельности;
- привлечение большего числа филиалов или других банков.

Целью маркетинга в данном случае является ориентация на удовлетворение спроса и снижение вероятности превращения банка в монополиста, что могло бы повлечь утрату позиций банка на рынке и негативно сказаться на его финансовой устойчивости.

7. ***Обманчивый спрос*** существует при наличии неустойчивой конъюнктуры рынка, снижении платежеспособности клиентов и др. Целью тактического маркетинга здесь является анализ дальнейшей стратегии банка. Кроме того, методы тактического маркетинга используются в конце жизненного цикла предлагаемой банком услуги.

В банковской среде предпочтительным становится интегрированный маркетинг, направленный на расширение круга клиентов и улучшение качества их обслуживания. В этой связи основными приемами банковского маркетинга является общение с клиентом, обеспечение преимуществ клиенту при использовании тех или иных услуг по сравнению с другими банками, заинтересованность работников банка в продаже услуг.

По способу общения с клиентурой банковский маркетинг можно разделить на активный и пассивный. Специалисты-маркетологи считают, что если банк занимает очевидный и не нуждающийся в доказательствах удельный вес на рынке, более целесообразно применение активного маркетинга. По этому пути навязывания своих продуктов клиентам идут все ведущие банки, что, конечно, является эксплуатацией фактора надежности этих банков и повышает их неустойчивость по аналитическим расчетам. При этом качество банковских продуктов чаще всего отражает только интересы самого банка.

Активный маркетинг включает:

- прямой маркетинг, т.е. активную рекламу, использующую почту, телефон, радио, телевидение;
- телемаркетинг;
- проведение дней «открытых дверей» или «дней развития», на которых выясняется оценка клиентами качества и структуры услуг банка;
- опрос широких групп населения;
- фокус-группы, которые представляют собой дискуссионные группы, организованные

банком для обсуждения определенных проблем;

- персональное общение с потенциальными клиентами, изучение их потребностей.

Пассивный маркетинг используется, если банк по масштабам своих операций занимает незначительное место или ставит задачу только удержать клиентуру. Тогда в прессе публикуются статьи о положении банка, выгодах его определенных услуг. Пассивные формы маркетинга всегда являются более дорогими для баланса банка и основываются в большей степени на доверии клиентов

3. Банковская информация и поиск деловых партнеров

Без наличия информации об экономической среде, спросе и потреблении, финансовых, хозяйственных и иных учреждениях в банковской деятельности не обойтись. И помогает хорошо отлаженная маркетинговая и информационная работа, об организации которой говорилось выше.

Деятельность банков в условиях формирующейся рыночной экономики сопряжена с поиском партнеров. Независимость банковских учреждений, предприятий, форм, корпораций и иных участников экономических отношений означает, что каждый самостоятельно ищет и находит партнеров. Но чтобы укрепиться на традиционных рынках и завоевать новые, банки вынуждены кооперироваться для разработки общих правил проведения финансовых операций, предотвращения мошенничества, привлечения к своим финансовым программам новых участников, наконец, для выработки согласованных действий. Все это требует обмена банковской информацией.

Собирая, обрабатывая и используя информацию разного рода, банк призван поддерживать режим ее конфиденциальности. Но это касается не всей, а лишь коммерческой информации, связанной с внутренней деятельностью и стратегией хозяйствования банка. Данные бухгалтерского учета, государственной отчетности для налоговых органов и другая информация подлежит обязательному распространению.

Коммерческая тайна - это закрытая информация, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность. К ней нет свободного доступа на законном основании, а владелец информации принимает меры по охране ее конфиденциальности. Режим защиты коммерческой информации определяется самим банком. Под информационной безопасностью понимаются условия, обеспечивающие ознакомление и обработку информации без нанесения ущерба собственнику (владельцу, пользователю) информации. Актуальность проблем информационной безопасности для банков заключается в том, что обрабатываемая в них информация имеет реальную стоимость и затрагивает интересы, как правило конфиденциальные, большего количества клиентов банка.

Так, ложные слухи о неплатежеспособности того или иного банка, утечка служебной информации, проникновение в компьютерные сети, распространение недостоверной информации, выдача коммерческой тайны партнера свидетельствуют об отрицательных явлениях в информационной деятельности банков и в их социальной среде и могут привести к неблагоприятным для банков последствиям. Такие случаи должны решительно пресекаться и прежде всего в отношении сотрудников банка, виновных в нарушении правил обращения с информацией. Служебные проступки подобного рода одновременно являются нарушением корпоративной банковской этики, нормы которой должны быть незыблемыми. Но и закон строг к таким нарушителям. Исследования показывают, что обеспечение информационной безопасности на 80 % зависит от работы с персоналом.

Руководство банка должно понимать, что обеспечить информационную безопасность в результате специальной работы с персоналом можно более эффективно, чем полагаться только на сложные технические средства. Поэтому необходимо постоянно искать «золотую середину» между легкомысленным отношением персонала к проблемам информационной безопасности и превращением банка в «укрепленный военный лагерь». Последнее может отрицательно сказаться на производительности различных банковских систем, психологическом состоянии персонала банка в целом и каждого сотрудника в частности.

Поиск деловых партнеров означает использование информации друг о друге на законных основаниях, а именно:

- ознакомление с рейтинговыми показателями;
- изучение отчетов банков для акционерных обществ, публикуемых в открытой печати;
- предварительное ознакомление будущего партнера с некоторыми условиями деятельности во время переговоров;
- пользование информацией специальных центров в соответствии с договором на услуги по информационному обеспечению;
- включение в общие или специализированные «информационные сети» на правах абонента;
- использование официальной информации правительственных и ведомственных органов, регионов.

Систематическое ведение информационной работы банками следует рассматривать как серьезное условие поиска и правильного выбора своих партнеров. Следовательно, изучение рынка должно быть для банков систематическим и углубленным. Отбор партнеров для сотрудничества следует проводить на основе системы критериев, которые могут различаться в зависимости от профиля и характера их деятельности. Во всех случаях накопление и правильный анализ информации дадут верный ответ на вопросы, каким курсом вести банковскую деятельность.

Технология нововведений

Любые банковские организации должны начинать свой бизнес с вопросов: кто наши покупатели? где они? что они считают ценностью? Банк, как и любой финансовый институт, определяется его вкладом, тем, что он вносит в общественное благо, все остальное - это усилия, а не результаты. Доход приходит от покупателя, клиента, все остальное - издержки.

Когда перед банком ставятся новые цели, должны меняться и люди: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения, менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам.

Фундаментальная идея концепции технологии нововведении состоит из специальной процедуры коллективного планирования изменений, их пошаговой реализации, развития и совершенствования системы управления банком и создания атмосферы деловой корпоративности.

Возобновление перспективного планирования в банках с 1994 года, дальнейшее ежегодное составление бизнес-планов, разработка концепций развития ставят перед такой сложной организационной структурой с разветвленной сетью филиалов, как банк, задачу построения взаимоувязанных стратегий развития: сводная стратегия развития банка - региональная стратегия - стратегия отделений - стратегия филиалов - конкретная стратегия продаж (услуг).

Развитие организации, как и введение единичных инноваций, традиционно начинается процедурой стратегического планирования. В малых организациях, имеющих относительно небольшой опыт формального управления, обычно ожидают от управляющего или управленческой команды простого соединения разных точек зрения, выгод и составления планов-графиков работ.

В больших организациях, особенно если они имеют иерархическую структуру и сформировали свой подход к решению задач, таких, например, как крупные коммерческие банки, для этих целей используются группы специалистов. Их состав определяется в соответствии с разделами перспективного плана. ***Основные положения, применяемые этими специалистами, а также высшими менеджерами, следующие:***

- ясное представление целей и средств организации;
- использование многоуровневой распределенной структуры организации;
- распределение ответственности, используя матрицу «задача - ответственность»;
- подготовка проектного финансового плана с учетом оценок ресурсов, расходов и доходов;

- подготовка детализированных планов и графиков выполнения функциональных задач и т.п.

В идеале высшее руководство и специалисты (плановики, финансисты, программисты, аналитики) выполняют свою конкретную работу, обсуждают предложения под контролем первого лица организации. Однако они могут работать и достаточно независимо, а потом предлагать свои варианты изменений. Затем все концепции и планы развития «спускаются вниз» для выполнения.

Однако такое «совершенствование» организационной деятельности часто не дает эффекта из-за односторонности подходов к перспективному планированию, бессистемности и слабого использования человеческого фактора. Поэтому ***необходимо учитывать наиболее часто повторяющиеся недостатки в традиционных подходах к внедрению тех или иных нововведений, а именно:***

- перспективные планы, графики, бизнес-планы не отражают реальности, как работа может быть сделана в действительности. Всегда существует много путей выполнить план. Даже самые удачные планы не выполняются, если они не учитывают методы, которые действительно используют люди, выполняющие работу;
- функциональные руководители и другие члены коллектива не всегда понимают целесообразность планов и планируемых показателей;
- в результате процесса планирования концепции развития непроизводительно используется время функциональных руководителей. Их отрывают от работы для получения требуемой информации или написания ненужных справок и отчетов. Все это формирует некоторую неприязнь к «верхам», не улучшает взаимоотношения в коллективе.

Таким образом, планы, созданные без привлечения широкого круга руководителей, чаще всего базируются на видении «проекта» сверху, что зачастую приводит к несогласованным планам развития и скрывает конфликты, которые обнаруживаются позже.

Кроме того, на стадии реализации стратегического плана или концепции развития имеется много ***психологических причин сопротивления переменам. К ним следует отнести следующие:***

а) отсутствие убежденности персонала в необходимости изменений. Сотрудники недостаточно информированы, существующая ситуация удовлетворительна для них, усилия изменить ее кажутся им бесполезными и досадными;

б) сотрудникам не нравится, когда с ними обращаются как с пассивными объектами, насаждая перемены сверху, не спрашивая их мнения;

в) недовольство неожиданностями. Работников часто держат в неведении относительно подготовленных действий, что вызывает у них тревогу неопределенности;

г) страх перед неспособностью выполнять что-то или перед неудачей. Сотрудников волнует - а выполнят ли они предъявляемые новые требования, смогут ли освоить новые навыки и умения, сдать соответствующий квалификационный экзамен.

Эффективное осуществление нововведений требует постоянное развитие управления. Следует отличать развитие управления от его совершенствования. ***Развитие управления*** - это разворачивающийся процесс во времени из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик. ***Совершенствование управления*** - это улучшение по определенному критерию характеристик системы управления. Развитие управления и его совершенствование - это разноплановые явления, более глубинным, фундаментальным и соответственно определяющим из которых является развитие управления.

Совершенствование системы управления банком

Вся технологическая цепочка совершенствования и развития системы управления разбивается на следующие этапы.

Этап 1. Изучение основных принципов организации. Этот этап может быть осуществлен в форме обсуждения, дискуссий, однако должна сохраняться атмосфера доверительности.

Этап 2. Критический пересмотр философии своего банковского учреждения. Это означает, что необходимо отдавать себе полный отчет, каким в действительности является ваш банк. Основные принципы вашего банка станут ясны, если проанализировать 4 - 5 важнейших решений, принятых за последний период. Какое из них было наиболее эффективным? Какое не дало большего результата? Можно провести серию совещаний по этому вопросу. Необходимо рассмотреть, в чем несоответствие с обновленными высшими целями и практическими действиями, со словом и делом. Часто это касается решений о найме и продвижений по службе.

Требуется рассмотреть экономическую стратегию банка (финансовые цели, уровень себестоимости, совершенствование технологии, уровни профессиональной квалификации). Если в результате такого рассмотрения окажется, что нет связи между стратегией банка и механизмом его функционирования, то необходимо проведение «ревизии», а именно желательно:

- пригласить внешнего консультанта;
- провести ряд совещаний в подразделениях;
- провести анкетирование управляющих.

Этап 3. Формирование основных принципов нового стиля управления. Для этого необходимо, чтобы высшее руководство банка было вовлечено в процесс их внедрения.

Этап 4. Проведение в жизнь нового стиля управления путем создания соответствующих структур и стимулов.

Этап 5. Развитие дополнительных профессиональных навыков сотрудничества и стимулирования.

Этап 6. Испытание себя и системы. Иногда очень трудно убедить некоторых менеджеров в полезности научного подхода к управлению. После внедрения организационных нововведений необходима проверка, дало ли изменение желаемый эффект.

Этап 7. Внедрение системы аттестации и медленного продвижения. Скорость всякого движения относительна, а молодежь нетерпелива. Несмотря на постоянный характер этих двух факторов, необходимо разъяснять сотрудникам преимущества долгосрочного найма перед тем, как замедлить процесс аттестации и продвижения кадров по службе. Тогда они перестанут мыслить категориями краткосрочными и станут действовать так, как того требует соответствующая перспектива.

Этап 8. Расширение возможностей продвижения по служебной лестнице (вертикально и горизонтально). Как показывает практика, если специалист не двигается ни в одном направлении, он быстро теряет интерес, энтузиазм и преданность работе.

Этап 9. Проведение подготовки к внедрению нововведений на низовом уровне. Если сотрудники нижнего иерархического уровня будут вовлечены в систему взаимоотношений, которая резко отличается от существующей духом сотрудничества и доверия, они должны будут отбросить самые глубокие сомнения в целесообразности перехода к другому типу организации.

Этап 10. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

Этап 11. Содействие развитию комплексных, неформальных отношений.

Опыт успешных банков показывает, что процесс внедрения таких нововведений требует минимум два года. Этот процесс будет развиваться гладко и быстро только в случае, если прививается стиль коллективного управления. За счет более четкой координации он будет на деле способствовать более высокой производительности и эффективности труда.

Организационное консультирование

Для оптимизации внедрения нововведений и совершенствования деятельности банковского учреждения часто приглашают внешнего консультанта или команду консультантов.

Обычно консультационную деятельность рассматривают как особую сферу профессиональной деятельности, целью которой является совершенствование или оказание помощи банковскому учреждению в отношении содержания, процесса или структуры задач организации. При этом сам консультант не отвечает за выполнение данных задач.

Консультирование можно условно разделить на: процессуальное, экспертное, проектное. Приоритетным спросом на рынке, по мнению некоторых консультантов, пользуется экспертное консультирование, хотя с точки зрения последовательного развития новой инфраструктуры рынка наиболее перспективно проектно-процессуальное консультирование.

Процесс организационного консультирования в банке по планированию изменений и их реализации может проходить в четыре этапа.

Первый этап можно назвать «увидеть». Использую различные методы консультационной работы, консультант вместе с группой клиентов- руководителей определяет и описывает то, ради чего должна измениться банковская организация.

Второй этап - «понять». Главная задача этого этапа - дать возможность сотрудникам банка понять необходимость и убедиться в реальности таких изменений.

Третий этап - «захотеть». Цель этого этапа вытекает из его названия. Банк-клиент должен не только верить в изменения, но и настоятельно хотеть их осуществления.

И, наконец, четвертый, самый сложный этап - «изменять». И если наличие команды единомышленников на первых трех этапах только облегчает работу консультанта, то наличие команды на четвертом этапе является просто необходимым условием для его проведения.

Тема: Психологическая поддержка персонала

Понятие и задачи психологической поддержки. Стратегические подходы к организации психологической поддержки. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка.

Понятие и задачи психологической поддержки

Под психологической поддержкой понимается совокупность мероприятий, направленных на формирование и поддержание в коллективе банка психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию кадрового направления деятельности. ***Ее прикладными задачами выступают:***

- обеспечение всем категориям сотрудников банка комфортной психологической средой для исполнения должностных функций, в первую очередь - защита от стрессов;
- предотвращение или оперативная ликвидация трудовых конфликтов (между сотрудниками и администрацией), межличностных (между самими сотрудниками внутри структурных подразделений) и производственных (между руководителями различных подразделений);
- идеологическое воспитание коллектива, нацеленное на формирование и поддержание отношений корпоративного и командного духа.

Отраслевая специфика труда банковских служащих предъявляет дополнительные требования к состоянию психологического климата в трудовом коллективе организации в целом и внутри каждого из ее структурных подразделений. Это связано с высокой вероятностью нервных перегрузок (стрессов) у большинства специалистов современного банка, особенно наиболее ценных для него кадров - руководителей и экспертов. ***При отсутствии надлежащей психологической поддержки*** указанный фактор негативно влияет на эффективность системы управления персоналом. В частности, ***возрастает вероятность***:

- прямых финансовых потерь и ухудшения качества банковских продуктов из-за практически неизбежных ошибок специалистов, работающих в условиях постоянного стресса;
- снижения качества человеческого капитала банка в результате перехода высококвалифицированных сотрудников в кредитные организации с более комфортными с психологической точки зрения условиями труда;

- трудовых, производственных и межличностных конфликтов, основной причиной которых являются нервные перегрузки участников;

- потерь по вине сотрудников, нелояльность которых работодателю определилась психологическим дискомфортом.

При таком раскладе организация психологической поддержки персонала не должна рассматриваться администрацией банка как одна из форм «благотворительности». ***Зарубежный опыт убедительно свидетельствует, что затраты на психологическую поддержку являются вполне окупаемыми, чаще - рентабельными.*** Работодателю значительно дешевле обходится создание психологически комфортных условий для продуктивной деятельности имеющихся сотрудников, нежели компенсация возможных потерь и дополнительных расходов на обеспечение и переподготовку вновь поступающих кадров. В отечественных условиях полномасштабное ***использование зарубежного опыта психологической поддержки персонала затруднено по причинам:***

- недостатка в большинстве регионов страны квалифицированных психологов и консалтинговых центров, специализирующихся в области психологии трудовых отношений;

- ограниченных финансовых возможностей большинства отечественных банков;

- непонимания собственниками и руководством многих организаций необходимости соответствующих затрат.

В обеспечении психологической поддержки принимают участие несколько управленческих инстанций. Основная нагрузка ложится на руководителей структурных подразделений, которые несут прямую ответственность за все аспекты их деятельности. Это определяет необходимость специального обучения как действующих, так и будущих менеджеров. Функции методического руководства, корпоративного контроля и непосредственного участия в коррекции психологического климата должны выполнять профессионалы в лице дипломированных психологов. Наконец, в мониторинге состояния психологического климата может принять участие служба безопасности банка. Используя собственные источники и методы сбора информации, она способна оказать психологу и руководителям подразделений эффективную помощь.

При организации психологической поддержки персонала необходимо учитывать следующие ***методические требования***:

- индивидуальный характер применения конкретных методов поддержки с учетом особенностей персонала конкретного банка и его финансовых возможностей по их практической реализации;

- приоритет методов профилактического характера;

- использование административных методов коррекции психологического климата лишь в очевидно кризисных ситуациях.

Для оценки эффективности подсистемы психологической поддержки необходимы соответствующие критерии, **которые могут использовать руководители банка и его структурных подразделений,** *а именно***:**

- «текучесть кадров» в части инициативных увольнений;

- числа трудовых конфликтов;

- числа заявлений от сотрудников о переводе в другое подразделение;

- статистики, отражающей степень удовлетворенности сотрудников психологическим климатом в их коллективах;

- результатов независимого аудита состояния психологического климата.

Стратегические подходы к организации психологической поддержки

Одним из необходимых элементов кадровой стратегии выступает выбор приоритетного для конкретного банка подхода к организации психологической поддержки персонала.

Первый вариант предполагает ориентацию на использование штатного психолога (в крупных банках - группы психологов), работающего в службе персонала и выполняющего все функции, связанные с организацией рассматриваемого направления кадровой работы банка.

Данный вариант *обладает очевидными преимуществами***:**

Во-первых, наличие в штате банка постоянного специалиста- психолога обеспечивает большую степень оперативности психологической поддержки. В частности, реализуется требование, связанное с приоритетом профилактических методов воздействия на психологический климат, более эффективных, нежели методы по выводу сотрудников из уже наступившего состояния стресса или ликвидации уже развивающегося конфликта. Штатный психолог способен обеспечить непрерывный мониторинг состояния психологического климата, немедленно реагируя на любые угрозы его ухудшения.

Во-вторых, психолог как сотрудник собственной службы персонала банка будет пользоваться у других банковских служащих большим доверием, чем специалист, приглашенный со стороны.

В-третьих, уменьшает вероятность утечки конфиденциальной информации по кадровому направлению деятельности, которая может существенно повредить банку-работодателю.

В-четвертых, больший уровень персонифицированной ответственности за результаты психологической поддержки. Так, приглашенный со стороны консультант отвечает за качество результатов своей работы только своим гонораром, в то время как штатный психолог - прежде всего собственным рабочим местом.

К недостаткам варианта относятся:

- угроза влияния на выводы и рекомендации штатного психолога субъективных факторов, вытекающих из его личных отношений с сотрудниками и руководителями структурных подразделений;
- зависимость банка от предложения квалифицированных психологов на соответствующем региональном рынке труда;
- невозможность обеспечить полную загрузку психолога в небольших банках или их филиалах.

Рассматриваемый вариант целесообразно использовать любому из крупных или средних банков с численностью персонала более 100 - 120 человек, работающих в регионе с развитой инфраструктурой рынка труда.

Второй вариант предполагает ориентацию на услуги частнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга.

Преимуществом рассматриваемого варианта является в среднем более высокий уровень квалификации психологов, работающих в известных консалтинговых и рекрутинговых центрах, в сочетании с отсутствием у них личной заинтересованности в сокрытии тех или иных фактов (т.е. возможность проведения действительно «независимого аудита»).

Вместе с тем вариант имеет ряд недостатков:

- невозможность обеспечить непрерывной психологической поддержкой, включающей в себя комплекс профилактических мероприятий;
- высокая стоимость соответствующих услуг, особенно при необходимости выезда специалистов к иногороднему заказчику;
- не всегда достаточная квалификация психологов периферийных консалтинговых центров;
- меньший уровень доверия к сторонним для организации консультантам.

При указанных недостатках ориентацию на сторонних психологов в качестве приоритетного варианта целесообразно использовать двум типам кредитных организаций:

- небольшим банкам с численностью персонала до 100 человек;
- высокорентабельным банкам, расположенным в небольших городах при невозможности привлечь в постоянный штат квалифицированного психолога.

Третий вариант предполагает ориентацию на обеспечение психологической поддержки только ограниченному контингенту банковских служащих в лице менеджеров и экспертов высшего звена. В этом случае необходимым элементом их индивидуальных специальных пакетов становятся оплачиваемые банком регулярные услуги стороннего психолога.

Единственным преимуществом данного варианта является наименьший уровень затрат по рассматриваемому направлению кадровой работы.

Очевидными недостатками отсутствия психологической поддержки для большинства сотрудников банка ***выступают:***

- практическая невозможность реализации требования о формировании в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
- угроза разнообразных проявлений нелояльного поведения сотрудников в результате состоявшихся конфликтов в трудовых коллективах;
- высокая вероятность систематических потерь от индивидуальных ошибок сотрудников, работающих в условиях постоянного стресса.

Таким образом, данный вариант целесообразно использовать только в низкорентабельных банках.

Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка

При организации психологической поддержки сотрудников банка профилактическим методам уделяется приоритетное внимание. Профилактические методы дифференцируются по двум группам, в зависимости от характера решаемых задач.

Первая группа объединяет методы, направленные на профилактику стрессов (комплекс антистрессовых мероприятий). Стресс как недопустимая нагрузка на нервную систему человека не только определяет состояние психологического дискомфорта, но и при регулярном повторении способствует развитию опаснейших заболеваний (от сердечно-сосудистых до онкологических).

Программа антистрессовых мероприятий реализуется по нескольким направлениям. Во-первых, она включает чисто профилактические методы, направленные на обучение сотрудников, занимающих соответствующие рабочие места, навыкам аутотренинга. Во-вторых, для некоторых профессиональных категорий банковских служащих (дилеров, операционистов, инкасаторов) обязательной является регулярная психологическая разгрузка, осуществляемая с использованием специальных методов, например, психологические сеансы. Она не позволяет накапливаться отрицательным эмоциям, вызывающим психологический дискомфорт, и успокаивает нервную систему, не позволяя развиваться стрессу.

Вторая группа объединяет методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов. Вне зависимости от причины возникновения рассматриваемые конфликты представляют для современного работодателя реальную угрозу.

Для профилактики межличностных конфликтов используются разнообразные методы, дифференцированные по трем группам:

- психологические;
- организационно-административные;
- социально-экономические.

К первой группе относятся индивидуальные и групповые собеседования психолога с сотрудниками подразделений, имеющие целью разъяснение типовых причин конфликтов и их негативного влияния на трудовую деятельность и личную жизнь человека.

К организационно-административным методам относится специальное обучение будущих и действующих руководителей, направленное на приобретение ими новых профессиональных компетенций в области управления психологическим климатом и межличностными отношениями. Кроме того, большую роль в профилактике межличностных и производственных конфликтов играет правильное распределение полномочий, система внутренних должностных коммуникаций в подразделении, эффективность мотивационных механизмов, качество внутренней нормативной базы персонального менеджмента.

Особую роль играют социально-экономические методы. Они направлены на формирование у сотрудников подразделения «командного духа» и укрепление дружеских отношений, основанных на взаимном уважении и личной приязни. Располагая лучшими финансовыми возможностями, чем большинство других категорий работодателей, банки используют в этих целях разнообразные, в том числе затратные, мероприятия. Наряду с корпоративными вечеринками, всегда имевшими в нашей стране особую популярность, для сплачивания трудового коллектива работодателями организуются (и оплачиваются) корпоративные туры, совместные посещения оздоровительных и развлекательных центров, спортивные и культурные мероприятия.

Необходимым условием эффективной психологической поддержки персонала является ***непрерывный мониторинг*** состояния психологического климата в трудовых коллективах подразделений банка, ***задачами которого являются:***

- оценка общего состояния психологического климата и степени удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, непосредственным руководителем и коллегами по работе;
- выявление межличностных конфликтов еще на стадии их зарождения;
- выявление факторов, негативно влияющих на состояние психологического климата, в том числе причин возникающих конфликтов.

В процессе мониторинга используются различные методы сбора исходной информации: анкетирование, собеседования, специальные методы тестирования, беседы с увольняющимися сотрудниками, сведения от службы безопасности и ряд других.

По результатам мониторинга состояния и динамики психологического климата психолог регулярно (обычно - ежеквартально) готовит для руководства банка и его структурных подразделений экспертное заключение с приложенными к нему рекомендациями по поддержанию текущего состояния (благополучного) или вынужденной коррекции психологического климата. Рекомендации выступают в роли основного результата работы штатного психолога или сторонней консалтинговой фирмы, определяя их практическую полезность для банка.

Тема: Эффективность деятельности банковских служащих

Эффективность труда. Отношения банковских служащих с клиентами. Результативность деятельности управляющих. Методы улучшения мотивации и повышения результативности. Технология организационного развития персонала банковских учреждений.

Эффективность труда

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд - один из важнейших факторов производства.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить следующие ***основные концепции оценки эффективности трудовой деятельности:***

1. Экономическая эффективность труда, которая путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) позволяет экономически обосновать результаты трудовой деятельности по законченным проектам (планам, мероприятиям).
2. Социальная эффективность труда создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей.
3. Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей.

4. Управление производительностью труда создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию - производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям.

5. Качество трудовой жизни является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей.

6. Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (квартал, год) организации в целом, а также ее подразделений.

7. Оценка трудового вклада (участия) - главный инструмент изменения коллективного и индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной форме оплаты труда рабочих и служащих.

К основным показателям экономической эффективности труда относятся: коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат, проведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты.

Социальная эффективность труда в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала наукой предлагаются следующие: средняя заработная плата одного работника; текучесть кадров; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

Как видно, состав показателей достаточно всесторонне отражает социальную эффективность труда, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. Большинство показателей социальной эффективности труда имеют свои методики расчета.

Показатели экономической и социальной эффективности труда имеют прямое отношение к банковской деятельности.

Отношения банковских служащих с клиентами

В условиях рыночной экономики каждый потенциальный клиент сам принимает решение о том, в какое кредитное учреждение пойти и кому поручить ведение своих дел. Для работников банка чем больше клиентов, тем больше операций они совершают. Следовательно, они работают с прибылью и банк развивается. Это значит, что они должны вести себя так, чтобы клиенты охотно приходили к ним. Иными словами, даже рядовые операционно-кассовые работники должны бороться за своих клиентов.

Если банковские служащие хотят приобретать и удерживать клиентов, заключать с ними сделки и успешно сотрудничать, то они должны представлять себе, чего ожидают от них клиенты. Поэтому банки проводят среди своих клиентов опросы, чтобы узнать их желания, а также выяснить, что им нравится в данном кредитном учреждении, а что нет. Чаще всего клиенты называют ***следующие критерии ожидания:***

- хороший консалтинг;
- выгодные условия;
- доступная информация;
- подходящие предложения;
- минимум бюрократии;
- быстрота проведения операций и оформления документов.

Ситуации, возникающие в банках, показывают, что сотрудники не очень заинтересованы, да зачастую и не умеют доходчиво и ясно рассказать клиентам банка о преимуществах той или иной услуги.

Именно для этого необходимо обучение банковского служащего умениям профессионального консультанта, способного осуществлять прямой активный маркетинг непосредственно в клиентских залах. Такое обучение включает формирование полного списка услуг по различным видам банковских продуктов, прояснение всех преимуществ, которые имеет каждая услуга, и отработку эффективных ответов, которые могут быть даны сотрудниками банков на те или иные возражения клиентов по обслуживанию.

Несколько советов, которые рекомендуют психологи сотрудникам банков, следует соблюдать во время беседы с клиентами.

1. Время от времени поддерживать зрительный контакт с клиентом. Зрительный контакт - это мостик между собеседниками. Именно через зрительный контакт можно определить, насколько внимательно и заинтересованно слушает клиент, как он воспринимает поведение сотрудника банка и его информацию.

Поддерживать зрительный контакт - это значит время от времени смотреть на клиента, смотреть ему в глаза, и это будет сигнализировать об интересе к нему. Но при этом время от времени зрительный контакт следует прерывать, чтобы клиент не мог сказать себе: «И что это она (он) уставилась на меня?»

2. Открытая и обращенная к собеседнику позиция. Во время беседы необходимо показать клиенту, что он приятный партнер, что сотруднику доставляет радость беседовать с ним. Психологи рекомендуют слегка наклонить верхнюю часть туловища в сторону клиента, руки не скрещивать на груди, держать их открыто или положить на стол.

3. Еще один совет банковским работникам: улыбайтесь! Ничто так не сигнализирует о готовности человека проникнуться заботами и проблемами другого, о готовности говорить с ним, получать удовольствие от общения, как улыбка. Во всем мире улыбка воспринимается как знак дружбы. Если у банка дела не слишком хороши, то необходимо постараться быть вежливым и предупредительным.

Эффективный банк должен заботиться о том, чтобы его клиенты не переходили к конкурентам. Он может добиться этого, если клиент чувствует, что о нем заботятся. Поэтому сотрудники такого банка должны по собственной инициативе давать клиенту полезные советы, и связь между клиентом и банком укрепится.

Психологи советуют ориентироваться на конкурентные потребности клиента. При этом главное, чтобы клиент понимал, какую выгоду принесет ему консультация. Знание потребностей позволяет сотрудникам банка лучше и быстрее понять, чего клиенты обычно хотят, а также правильно оказать услугу. ***Специалисты и психологи называют следующую типологию потребностей клиентов банка***:

1) Потребность в безопасности - это прежде всего спокойствие, которое приносит услуга; она достаточно надежна, чтобы на нее положиться. Когда создается впечатление, что клиент ищет прежде всего безопасность, сотрудник банка может выдвинуть на первое место гарантию надежности банка, качество услуг, общую репутацию, привести мнение постоянных, достаточно известных клиентов.

2) Потребность в привязанности. Все мы привязаны к тому или иному месту, лицу. Это трудно объяснимая связь, которая соединяет нас с другими и чаще всего является результатом привычки. Иными словами, если клиент производит впечатление эмоционального и чувствительного человека, то он будет особенно восприимчив к традициям банка, дипломатичности и такту его сотрудников. В этом случае продажа банковских услуг строится на искренности и простодушии.

3) Потребность в комфорте - это зачастую удобство банковской услуги и достаточно веский аргумент для людей с рациональным складом характера.

4) Потребность в удовлетворении чувства гордости - обычно эта потребность связана с личностью клиента. Предлагая высококачественные услуги, сотрудникам банка надо играть

на том, что клиент уникален и что, покупая такую услугу, он приближается к определенному образу жизни.

5) Потребность в новизне - это потребность такой категории людей, которые всегда находятся в поиске чего-нибудь необычного, нового. Это обычно новаторы, ищущие услугу, которая удовлетворит их потребность в перемене. Новизна всегда привлекает, хотя новизна банковской услуги - вещь достаточно недолговечная, сразу же после появления в одном банке тиражируется во многих других.

6) Потребность в экономии - эта потребность вездесуща. На самом деле цена - часто пустяк в сравнении с услугами, которые может оказывать банк. Тем не менее она может существовать в качестве движущей силы стратегии продаж. В нашем случае это может быть возможность экономии времени при осуществлении безналичных расчетов или льготное кредитование для надежных клиентов.

При получении претензий служащий банка должен преследовать три главные цели: прояснить ситуацию; найти конструктивное решение; не допустить, чтобы клиент ушел из банка недовольным. Клиент должен чувствовать, что его собеседник в банке - компетентный специалист, даже если случайно и была допущена ошибка.

Техника поведения при продаже - это специальная техника управления поведением клиента. Она позволяет с помощью различных психологических приемов в ходе разговора с клиентом оказывать влияние на принятие им решения в пользу приобретения банковских услуг. Однако для этого сотрудник банка должен быть не только специалистом в отношении товара (банковской услуги), но и владеть навыками маркетинга, общения с клиентами, знать, что каждый из клиентов требует особого подхода, и уметь этот подход найти; он должен знать, что банк продает и каковы перспективы расширения сферы банковских услуг.

Результативность деятельности управляющих

Важную роль в эффективности организации играют не только рядовые сотрудники банка, но и в первую очередь управленческий персонал, руководство банка. По данным Американского центра производительности, касающимся большинства «белых воротничков» - руководителей среднего и высшего звена управления, «лучший управляющий результативнее худшего по меньшей мере в 2 - 3 раза». В этом случае рассмотрим стили поведения различных управляющих.

Например, стиль управления первого типа без остатка ориентирован на результат и минимум внимания уделяет конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого конечный результат - все; человек - в лучшем случае исполнитель, а, по существу, с ним можно и не считаться. Естественно, что в таких условиях работа ни одному сотруднику не принесет удовлетворения, поэтому каждый пытается под любым предлогом уйти из-под постоянного давления.

Стиль управления такого жесткого администратора - повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу «кошка - за дверь, мыши - на стол». Реакция сотрудников на такое руководство состоит в отказе от участия в решении предстоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет жесткого администратора в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовой ситуации. В результате руководящее давление все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают или сказываются больными.

Таким образом, управляющий типа 1 - плохой управляющий. Что же собой представляет его противоположность - руководитель, ориентированный на тип управления, обозначенный на рис. 5 под № 5 ?

Этот тип управления ставит во главу угла человеческие отношения, результат и эффективность оказываются на втором месте. Рефреном становится утверждение, что и на работе надо «оставаться человеком». Не упускается возможность просто поболтать за чашкой чая, поделиться своими заботами, обменяться отпускными фотографиями, присоединить к отпуску

пару лишних дней. Если при этом не отрабатывается содержание, не говоря уже о результатах, то груз перекладывается на других в ожидании того, кто возьмет на себя ответственность и все расставит в «нужном порядке». Руководитель типа 5 также оказывается неподходящим в банке. Не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную таким управляющим атмосферу, пока им самим не станет очевиден допущенный перекос. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творческой и продуктивной работе.

А что же в центре «решетки менеджмента»? Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному, среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Волшебная формула для них - «компромисс». И «жесткие», и «мягкие» руководители перегибают палку: нужна золотая середина. Однако координаты «решетки менеджмента» позволяют оценить результаты и такого управления: 50 % возможного при половинной заинтересованности в труде.

В левый нижний угол «решетки» следует поместить тех, кто ни к чему не стремится - ни к результатам, ни к прибыльности, ни к ориентации на клиента, ни к установлению гуманных условий труда. Возможно, чтобы такие люди занимали руководящие посты? Вряд ли. Но подобное отношение встречается и со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы было как можно меньше претензий, и не заботиться ни о ком и ни о чем. Что же, в конце концов каждый решает сам, как ему распорядиться собой. Справедливости ради отметим, что подобное отношение к работе чаще всего является реакцией на неправильный стиль управления, и «прописанный» в соседнем углу № 1. Во-первых, давление вызывает противодействие, а во-вторых, почему, собственно, надо быть умнее своего «шефа» - он-то ни во что не ставит своих сотрудников.

А теперь посмотрим в правый верхний угол «решетки»: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Утопия? Скажем по-другому: идеал. Достижим ли он? Можно к нему приближаться? Р.Блейк и другие сторонники «решетки» убеждены в том, что не только можно, но и нужно. Ключ к этому - в реальных человеческих потребностях, которые состоят не только в совместном чаепитии или проведении свободного времени, но и в мотивациях. ***Мотивацию*** определяют как силу, побуждающую к действию. ***Мотив*** - это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-то или поступать определенным образом.

Оптимальный стиль управления, состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех - это реализованная цель, важно определять эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом в банковской организации будут созданы условия работы, позволяющие ее членам наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал № 2 может быть не таким уж недосягаемым. К этим организационным условиям относится и конструктивный учет различных мнений сотрудников о путях достижения целей банка.

Итак, управляющий может воздействовать на своих сотрудников и заставлять работать вопреки их внутренним желаниям, мотивам. У него есть власть, а это хороший механизм принуждения. Но, как мы уже поняли, эффективный руководитель выбирает другой путь. Первый шаг состоит в том, чтобы узнать мотивы сотрудников, вообще изучить мотивационную структуру человеческого поведения. Хороший руководитель знает, что существенные преимущества заложены во включении имеющихся, в том числе и скрытых, мотиваций.

Эффективному руководителю необходимо понимание мотивов поведения сотрудников и отдельных коллективов (групп, подразделений), а также умение влиять на людей, формировать такое организационное поведение, которое соответствовало бы наивысшей результативности банковской организации.

Методы улучшения мотивации и повышения результативности

При любой попытке повысить производительность и результативность решающую роль играет «человеческий фактор» (коммуникации, сотрудничество, участие, приверженность к

делу). Рассмотрим существующие в науке и практике управления методы, которые позволяют воздействовать на «человеческий фактор» - персонал банковской организации. ***Известны четыре основных метода улучшения мотивации и повышения результативности:***

1. Система стимулирования сотрудников, основанная на теории подкрепления (материальный метод).
2. Регулирование поведения сотрудников с помощью постановки целей или по целям (целевой метод).
3. Метод обогащения труда и перепроектирование работ, в основе которого лежит изменение характеристик работы (метод обогащения труда).
4. Вовлечение работников в управление (партисипативность).

Результаты сопоставления четырех методов мотивации показали, что *наиболее эффективными являются материальный и целевой.*

Рассмотрим каждый из методов улучшения мотивации и повышения результативности труда.

Первый из этих методов - метод стимулирования сотрудников, основанный на теории подкрепления. Теория подкрепления базируется на принципе возможности изменения поведения путем подкрепления желаемых проявлений и игнорирования нежелательных. При использовании этого метода системы стимулирования и распределения прибыли базируются на принципах мотивации. Хотя теоретически внедрить указанные системы представляется делом несложным, на практике разработка и внедрение методов подкрепления сопряжены с огромными трудностями и предполагают действенное планирование, достаточный багаж знаний и опыта, благожелательный климат, здоровую систему и еще много необходимых условий. На деле внедрение систем практически невозможно без квалифицированного содействия.

Вторым действенным методом **повышения результативности** *является регулирование поведения сотрудников.* **Регулирование поведения означает мотивацию на основе выявления желательных видов поведения их подкрепления. Метод базируется на следующих главных предпосылках:**

1. Любое поведение имеет последствия, которые могут быть положительными (удовлетворительными), отрицательными или нейтральными.
2. Поведение - это функция последствий. Положительные последствия увеличивают вероятность данного аспекта поведения. Отрицательные последствия уменьшают такую вероятность. А нейтральные последствия ведут к медленному уменьшению вероятности данного аспекта поведения.
3. То, что вытекает из поведения, важнее того, что ему предшествует. Типичный процесс воздействия на поведение работников с помощью данного метода включает следующие шаги:

а) определение проблемы или желательных изменений в терминах поведения. Например, типичный вопрос: «Какое изменение поведения операционно-кассового или кредитного работника приводит к тому, чего хочу я или хотим мы?»;

б) разработка мер, позволяющих оценить, изменяется ли поведение. Графическое отображение всех видов поведения;

в) осуществление вмешательства: выявление следствия (вознаграждение или мотив), которое уместно и имеет силу, и используют его только для желательной перемены. Определение соотношения вознаграждения с результативностью;

г) измерение и оценка;

д) последовательность и настойчивость в осуществлении мер вознаграждения.

Регулирование поведения представляет собой внешний, основанный на обучении подход к пониманию, предсказанию и контролю организационного поведения. При этом подходе в центре внимания находятся наблюдаемое поведение интересующей нас организационной системы и его последствия. Поведение имеет место, потому что его награждают и поощряют.

Третьим методом, который рассматривают в качестве улучшения мотивации работников и повышения результативности организации, ***является метод обогащения труда и перепроектирования работ.*** Во всех случаях, когда работа или задание изменяются в связи с новой технологией, реорганизацией структуры банковской организации, инициативой работника, указаниями руководства или процессов управления по целям, можно говорить о перепроектировании работ.

Цель перепроектирования работы или задания заключается в изменении работы (или системы работ) таким образом, чтобы мотивация работников была сильнее, а качество трудовой жизни, фактическую результативность (экономичность, качество, действенность) они оценили выше. Термин «перепроектирование работы» подразумевает такие оперативные подходы и методы, как перемена труда, расширение обязанностей, учет эргономических факторов, обогащение труда, проектирование социотехнических систем, управление по целям, ориентированное на качество обслуживания клиентов или группы (сектора) результативности, упрощение операций или иное изменение их содержания.

Четвертый наиболее распространенный метод **улучшения мотивации и достижения результативности -** *участие (партисипативность), вовлечение работников.*

Результаты исследований зарубежных ученых свидетельствуют, что вовлечение работников - это наименее действенный из четырех методов мотивации и достижения более высокой результативности. Тем не менее вовлечение работников даже в большей степени, чем рассмотренные выше три метода мотиваций, выступает в исключительно разнообразных формах, масштабах и проявлениях.

Кроме того, согласие и склонность принять и поддержать положительные перемены с помощью партисипативных процессов сейчас рассматриваются в качестве существенной предпосылки выживания многих организаций в условиях формирования рыночной экономики. ***Вовлечение и участие работников дает следующие результаты:***

1) способствует положительным переменам в организации;
2) обеспечивает совместимость целей работника и организации;
3) дает простор энергии и способностям людей;
4) обеспечивает более действенное и быстрое внедрение;
5) способствует повышению квалификации работников;
6) обеспечивает улучшение коммуникации и сотрудничества;
7) внушает приверженность к делу;
8) улучшает трудовые установки;
9) повышает качество труда;
10) приводит к возможно более высокой общей результативности.

Любой метод, независимо от его достоинств и применимости, может окончиться неудачей или повлечь за собой отрицательные последствия, если его неправильно применяют. Сказанное особенно справедливо в отношении методов науки поведения и общественных наук, так как успешное их использование в значительной мере зависит от квалификации тех, к то к ним прибегает.

Технология организационного развития персонала банковских учреждений

Современный мировой опыт бизнеса свидетельствует, что ведущие организации, фирмы, банки, сталкивающиеся с различными экономическими, финансовыми проблемами или проблемами конкуренции, все чаще стали обращаться к управленческим психологам с заказами не только на тренинги общения или натаскивания по технике поведения, но и на организационное развитие, построение управленческих команд.

До недавнего времени работающими в организациях психологами в рамках учебных программ по социально-психологической подготовке работников решались следующие три группы задач:

1) передача теоретических и практических знаний по социально психологическим аспектам делового общения, основам психологии управления, этике поведения;

2) саморазвитие работников и решение их профессионально психологических проблем в рамках авторских тренерских программ;

3) выработка навыков эффективного общения с клиентами в процессе психологических тренингов (например, в тренинге по технике поведения при продаже товаров или услуг).

Опыт работы в различных организациях и многочисленные запросы руководителей, вызванные трудностями внедрения нововведений в последнее время, показывают необходимость введения новых типов инновационно-психологических программ. Учеными проделана работа по созданию специальной программы организационного консультирования банковских организаций, которую назвали технологией организационного развития.

Компонентами корпоративного сознания эффективной организации являются: демократическое управление, знание социологии труда и социальных технологий, понимание социальной психологии и организационного поведения работников, осознание эргономического и дизайнерского обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг и самого процесса работы.

Проведение изменений в деятельности рабочих групп (подразделений) само по себе не гарантирует желаемой стабильности изменений банковской организации в целом. Поэтому мероприятия по проведению изменений должны быть систематическими и направленными на банковскую организацию в целом. Уже после развития совместной деятельности в рабочих группах, подразделениях банковских учреждений можно более эффективно, чем прежде, проводить и другие организационные изменения (структурные, кадровые, технологические). Но изменения не являются самоцелью в развитии организации. Коммерческий банк и его работники могут выдержать лишь ограниченное число изменений в единицу времени. Главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Речь идет об установлении быстроты изменений. Устанавливать эту производную изменений может только руководство совместно с организационными консультантами, курирующими процесс изменений.

Необходимыми элементами, обеспечивающими проведение любой технологии организационного развития, являются: адекватная подготовка к проведению, определение ведущих членов управленческой команды как обучающегося коллектива, использование отдельных специалистов, внешних и внутренних консультантов, использование «коллективной памяти», взаимный обмен информацией между подразделениями банка, повышение уровня «командности» за счет использования коммуникативных процедур, работа с организационной культурой. Все эти элементы подробно рассмотрены в практическом пособии Т.Н. Лобановой «Банки: организация и персонал».

В процессе проведения технологии организационного развития важно соблюдать правила делового взаимодействия между подразделениями коммерческого банка:

1. Проявлять взаимоуважение и взаимопонимание.
2. Внимательно выслушивать и стараться помочь.
3. Принимать согласованные решения с учетом мнений филиалов или смежных отделов (подразделений).
4. Профессионально подходить к возникающим проблемам.
5. Проявлять самостоятельность (в пределах инструкций) и инициативность.
6. Быть исполнительным.
7. Прежде чем ставить задачу, обеспечить всем необходимым для ее выполнения.
8. Доверять решениям коллег.
9. Оперативно осуществлять обратную связь по сигналам из подразделений (филиалов).
10. Проводить ротацию посещаемости руководителями подразделений (филиалов) Совета банка.
11. Более активно работать заведующим в комитетах банка.

Не допускать:

1. Проявлений своей исключительности.

2. Халатности.
3. Невыполнения своих обязанностей.
4. Иждивенчества.
5. Безразличия.
6. Ответов на вопрос вопросом.
7. «Сырой» информации в подразделениях банка.
8. Ориентации только на наказание.

Возможны санкции за нарушение Правил.

1. Прохождение психологического тренинга.
2. Выход с претензиями на Совет банка.
3. Служебные записки на имя управляющего (председателя правления, президента) банка.
4. Материальное наказание.
5. Организационные выводы.

Соблюдение Правил делового взаимодействия в коммерческих банках будет содействовать сохранению психологического климата и повышению экономической эффективности деятельности трудового коллектива.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ, ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Целью проведения практических занятий является углубление и закрепление знаний, полученных слушателями на лекциях и самостоятельно, а также обсуждение наиболее сложных вопросов курса.

Основными формами проведения практических (семинарских) занятий являются:

- опрос и проведение дискуссий;
- тестовый контроль по определенным темам курса;
- решение практических задач;
- проведение письменных контрольных работ по изученным темам с целью проверки степени их усвоения слушателями;
- проведение деловых игр;
- обсуждение докладов (рефератов), выполненных слушателями в ходе самостоятельного изучения специальной литературы и использования Интернет-ресурсов;

Начинать подготовку следует со знакомства с планом очередного занятия и соответствующего раздела программы учебного курса. Затем необходимо к каждому вопросу плана подобрать рекомендованные первоисточники, записи лекций, соответствующий раздел учебного пособия, другую литературу. Результаты изучения целесообразно оформить в виде развернутого плана или тезисов ответа на каждый вопрос, что позволит лучше понять логику выносимой на семинар проблемы, обеспечит глубокое усвоение ее основных положений, даст возможность четко и ясно изложить свои мысли при выступлении.

Нередко к очередному занятию слушателям поручается подготовить доклад или реферат. Под докладом понимается устное сообщение по тому или иному вопросу изучаемой темы. Доклад строится как рассуждение о проблеме, слушатель сообщает, как он понимает проблему, высказывает важнейшие положения, аргументирует их, делает выводы. Доклад является результатом изучения проблемы. Он не обязательно пишется целиком. Автор может выступать без предварительно составленного текста, имея перед собой либо его план, либо тезисы.

В отличие от доклада, реферат - это письменная работа, посвященная анализу той или иной проблемы на основе изложения содержания научной работы, статьи или ряда

научных источников. Чтобы подготовить реферат, надо изучить научные источники, понять, что вносит автор или каждый из авторов в решение проблемы, и выражать свое отношение к этим источникам. Подготовка реферата дает возможность глубже понять проблему овладеть элементами научного исследования, приобрести навыки научного изложения мыслей. К этому виду деятельности слушателю следует относиться с большой ответственностью и заинтересованностью.

Не менее важный момент практического занятия - качество выступлений обучающихся. В хорошем выступлении должны быть реализованы следующие требования:

- правильность постановки и решения рассматриваемых вопросов, соответствующих экономических категорий, законов и принципов;
- композиционная стройность: в выступлении (тексте) не должно быть ничего лишнего и вместе с тем не пропущено ничего важного, последовательность развертывания теоретических положений должна подчиняться строгой логике, аргументы должны доказывать тезисы, а количество их достаточно для доказательства мысли.
- должно быть показано методологическое значение анализируемых проблем управления персоналом для теоретической и практической деятельности;
- должны быть проявлены самостоятельность и творческое отношение к вынесенным на обсуждение проблемам;
- должна быть продемонстрирована необходимая культура речи, речь должна быть грамотной и доступной для понимания участников занятия.

Целесообразно в ходе семинара делать в своем конспекте необходимые дополнительные записи, особенно, когда руководитель семинара или его участники приводят интересный теоретический и фактический материал.

Практика проведения практических занятий насчитывает примерно с десяток основных их форм. Тщательная подготовка к практическим занятиям и активное участие в них позволит слушателям углублять и закреплять знания, приобретать и развивать необходимые им профессиональные навыки и умения.

ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие № 1. Тема урока: Персонал банка как объект управления
План урока:

Зарубежный опыт управления персоналом. Система управления персоналом в современном банке. Служба персонала в системе управления банком. Оптимизация системы управления персоналом

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Особенности зарубежного опыта управления персоналом коммерческого банка (КБ).
2. Внешние и внутренние факторы 1950-х годов, изменившие положение в системе управления персоналом банков.
3. Особенности управления персоналом в КБ США.
4. Особенности управления персоналом в КБ Японии.
5. Особенности управления персоналом в банках ФРГ.
6. Особенности управления персоналом в банках Франции.
7. Особенности управления персоналом в банках Италии.
8. Организационная структура системы управления персоналом КБ.
9. Основные компоненты кадровой стратегии банка.
10. Основные компоненты операционной подсистемы.
11. Основные компоненты блока обеспечения.
12. Раскрыть должности менеджеров трех уровней.
13. Стиль руководства менеджера и его виды.
14. Организационная структура управления (ОСУ) службы персонала современного КБ.
15. Роль и значение службы персонала.
16. Положение о службе персонала.
17. Внешние и внутренние коммуникации службы персонала.
18. Ресурсное обеспечение службы персонала.
19. Основные функции (задачи) службы персонала.
20. Показатели эффективности работы службы персонала : финансовые, кадровые и др.
21. Сущность оптимизации системы управления персоналом.
22. Основные методические требования к процессу оптимизации системы управления персоналом.

Занятие № 2. Тема урока: Кадровое планирование контроль, оценка и учет персонала
План урока:

Планирование компетенций по рабочим местам. Контроль персонала. Оценка персонала. Персонифицированный учет персонала

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Сущность компетенции и ее значение.
2. Профессиональные компетенции.
3. Личностные компетенции
4. Формирование компетенций у работников банка.
5. Общие требования к работнику на рабочее место.
6. Основные методы контроля.

7. Распределение контрольных функций и полномочий.
8. Основные направления контроля норм исполнительской дисциплины сотрудниками банка.
9. Основные задачи службы безопасности по контролю лояльности персонала.
10. Профилактический контроль над соблюдением правил обеспечения безопасности в коллективах банка.
11. Роль и значение оперативного контроля.
12. Контроль личной лояльности персонала и последствия (персонифицированный контроль).
13. Важность и необходимость персонифицированной оценки деятельности персонала.
14. Методические требования к организации процесса оценки деятельности персонала.
15. Распределение функций и полномочий по персонифицированной оценке сотрудников между инстанциями.
16. Основные формы оценки.
17. Текущая оценка персонала.
18. Регулярная комплексная оценка (аттестация).
19. Кадровый учет персонала до начала рыночных отношений: преимущества и недостатки
20. Структура и содержание индивидуального досье.
21. Электронные индивидуальные досье: содержание, хранение, доступность, сроки хранения после увольнения.

Занятие № 3. Тема урока: Регулирование численности персонала
План урока:

Цели, структура и общая методика организации подсистемы персонала. Планирование потребностей в персонале. Управление процессом привлечения персонала. Управление процессом сокращения персонала.

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Стратегические цели регулирования численности персона ла.
2. Прикладные задачи регулирования численности персонала.
3. Предпосылки эффективного функционирования регулирования численности персонала, включая базовые направления подсистемы.
4. Роль планирования потребностей в персонале.
5. Перспективные потребности в трудовых ресурсах.
6. Текущие потребности в трудовых ресурсах.
7. Сокращение штата подразделения.
8. Роль и значение штатного расписания персонала в банке.
9. Кадровая стратегия банка по привлечению персонала.
10. Стратегические подходы по привлечению сотрудников:
- первый подход;
- второй подход;
- третий подход.
11. Типовая технология отбора кандидатов на трудоустройство в современном банке:
- первый этап (заочное знакомство);
- второй этап (первичное собеседование с психологом);
- третий этап (тестирование кандидата на трудоустройство);
- четвертый этап (окончательное собеседование с руководителем).
12. Оформление отношений трудового найма (трудовой договор и должностная инструкция).

13. Процесс сокращение персонала (раскрыть все четыре этапа).
14. Методы компенсирующего характера при сокращении персонала в современных банках.

Занятие № 4. Тема урока: Управление развитием персонала
План урока:

Испытательный срок, его цели и порядок организации. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников. Предварительное обучение сотрудников. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала. Управление процессом дополнительного обучения персонала. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Стратегия управления профессиональной карьерой. Управление процессом подготовки руководителей.

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Чем вызвана необходимость испытательного срока?
2. Общая продолжительность испытательного срока.
3. Методические требования к организации психологической адаптации.
4. Методы ускорения при практической реализации процесса психологической адаптации новых сотрудников.
5. Предварительное обучение сотрудников: цель, методы, сроки.
6. Предварительная стажировка.
7. Первичное обучение молодых специалистов.
8. Первичное обучение выпускников общеобразовательных средних школ.
9. Роль и значение дополнительного обучения персонала.
10. Методические требования к организации обучения банковских служащих.
11. Новые технологии обучения персонала: виртуальное (открытое) образование, корпоративное обучение.
12. Планирование процесса дополнительного обучения персонала.
13. Организация процесса дополнительного обучения персонала.
14. Мотивация процесса дополнительного обучения персонала.
15. Стратегия управления профессиональной карьерой.
16. Отбор кадров в состав резерва на выдвижение.
17. Методические требования к управлению процессом подготовки руководителей.
18. Формы подготовки руководителей по их категориям.
19. Обучение на рабочих местах.
20. Обучение в специализированных учебных центрах.
21. Стажировки в других кредитных организациях.
22. Реализация самостоятельного бизнес-плана.

Занятие № 5. Тема урока: Методы управления персоналом
План урока:

Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы. Коммуникации. Переговоры

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Сущность административных методов управления персоналом.

2. Организационные воздействия.
3. Распорядительные воздействия.
4. Дисциплинарная ответственность и взыскания.
5. Материальная ответственность и взыскания.
6. Уголовная ответственность и наказания.
7. Сущность экономических методов управления персоналом.
8. Хозяйственный расчет.
9. Оплата труда.
10. Развитие системы премирования из прибыли.
11. Планирование роста материальных потребностей.
12. Развитие социального и медицинского обеспечения.
13. Сущность социально-психологических методов управления персоналом.
14. Социологические методы управления: роль и цели.
15. Классификация социологических методов (девять элементов).
16. Психологические методы управления: роль и цели.
17. Классификация психологических методов (четырнадцать направлений).
18. Виды коммуникаций

Занятие № 6. Тема урока: Мотивация и оплата труда персонала коммерческого банка

План урока:

Зарубежные теории мотивации. Цель, формы и методика мотивации. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала. Обеспечение подсистемы мотивации персонала . Организация основной оплаты труда. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала. Моральная мотивация персонала.

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Определение понятия «мотивация».
2. Сущность зарубежных теорий мотивации.
3. Теория мотивации «X», «Y» и «Z».
4. Теория потребностей А.Маслоу.
5. Теория К.Альдерфера.
6. Теория Д.Мак-Клелланда.
7. Особенности мотивации в банковском секторе.
8. Прикладные задачи мотивации.
9. Основные формы и прикладные инструменты мотивации персонала банка.
10. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала.
11. Экономическая сущность обеспечения подсистемы мотивации персонала.
12. Информационное обеспечение мотивации.
13. Финансовое обеспечение мотивации: цель, задачи, лимиты затрат.
14. Экономическая сущность дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала.
15. Квартальные премии.
16. Основные технологические этапы распределения квартальной премии.
17. Вознаграждение по итогам года.
18. Индивидуальные премии за обеспеченный эффект.
19. Премии длительного характера.
20. Индивидуальные премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства.
21. Социальная поддержка персонала.

22. Типовые инструменты социально-экономической поддержки персонала.
23. Экономическая и социальная сущность моральной мотивации персонала.

Занятие № 7. Тема урока: Совершенствование деятельности банковского учреждения
План урока:

Факторы изменения и развития коммерческого банка. Маркетинг в банковском деле. Банковская информация и по-иск деловых партнеров. Технология нововведений. Совершенствование системы управления банком.

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Устойчивость банка.
2. Кривая организационного развития банка.
3. Сущность понятия «продуктивность».
4. Факторы продуктивности деятельности банка.
5. Банковский маркетинг: общее понятие, активный и пассивный.
6. Виды спросов на банковские услуги: отрицательный, нулевой, падающий, сезонный, латентный (скрытый), полный, ажиотажный, обманчивый.
7. Интегрированный маркетинг.
8. Банковская информация.
9. Коммерческая тайна.
10. Поиск деловых партнеров.
11. Необходимость нововведений в банке.
12. Составляющие концепции технологии нововведений.
13. Основные положения подготовительного периода нововведений.
14. Традиционные недостатки при организации нововведений.
15. Психологические причины сопротивления нововведениям.
16. Суть инновационных технологий организационного развития.
17. Этапы совершенствования и развития системы управления банком.

Занятие № 8. Тема урока: Психологическая поддержка персонала
План урока:

Понятие и задачи психологической поддержки. Стратегические подходы к организации психологической поддержки. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка.

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература : Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для контроля результатов изучения темы

1. Понятие «психологическая поддержка».
2. Прикладные задачи психологической поддержки.
3. Влияние психологической поддержки на эффективность системы управления.
4. Зарубежный опыт в использовании психологической поддержки
5. Почему в полном объеме не используется зарубежный опыт психологической поддержки в отечественной практике?
6. Какие службы принимают участие в психологической поддержке персонала?
7. Методические требования при организации психологической поддержки.
8. Критерии оценки эффективности психологической поддержки.

9. Методы управления психологическим климатом в трудовом коллективе банка, направленные на профилактику стрессов.
10. Методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов.
11. Социально-экономические методы.
12. Основные задачи непрерывного мониторинга состояния психологического климата в трудовых коллективах.
13. Основные методы непрерывного мониторинга: перечень методов, цель, заключение, выводы.

Занятие № 9. Тема урока: Эффективность деятельности банковских служащих

План урока:

Эффективность труда. Отношения банковских служащих с клиентами. Результативность деятельности управляющих. Методы улучшения мотивации и повышения результативности. Технология организационного развития персонала банковских учреждений.

Формы проверки знаний и умений (конспект, устный опрос)
Литература: Основная: [1, 2]. Дополнительная: [3, 4]

Вопросы для самоконтроля результатов изучения темы

1. Экономический эффект: определение, ед.измерения.
2. Основные концепции оценки эффективности трудовой деятельности.
3. Социальная эффективность труда.
4. Отношение банковских служащих с клиентами.
5. Критерии ожидания банковских клиентов.
6. Организация бесед с клиентами (советы психологов).
7. Конкурентные потребности клиента.
8. Техника поведения банковского служащего с клиентом при продаже.
9. Обучение банковских работников умениям профессионального консультанта.
10. Поведение банковского работника при получении претензии.
11. Роль управленческих работников банка в эффективности организации.
12. «Решетка» менеджмента.
13. Оптимальный стиль управления коллективом.
14. Методы улучшения мотивации и повышения результативности.
15. Сущность материального метода (материальный).
16. Сущность метода регулирования поведения сотрудников (целевой).
17. Сущность метода обогащения труда.
18. Сущность метода улучшения мотивации за счет участия и вовлечения работников (партисипативность).
19. Технология организационного развития персонала банковских учреждений.
20. Правила делового взаимодействия между подразделениями коммерческого банка.

ПРИМЕРЫ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАЗРАБОТКИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема: Система подбора персонала в коммерческий банк

Тип занятия: занятие по закреплению знаний и формированию умений

Вид занятия: практическое занятие

Методы проведения: деловая игра, рефлексия, эвристическая беседа, обобщающая беседа.

Цель:

Обучающая: сформировать компетенции по профессиональному подбору персонала, проведению собеседования, составления резюме, рекламного объявления о приеме на работу.

Развивающая: формировать развитие коммуникативных способностей, наблюдательность, инициативу, умение работать в команде, умение применять практический опыт и теоретические знания в своей профессиональной деятельности. Способствовать развитию знаний и умений по подбору квалифицированного персонала.

Воспитательная: стимулировать потребность в формировании ответственности за принимаемые решения, культуру общения и уважения к личности, уважение к выбранной профессии с целью подготовки квалифицированных специалистов финансово-кредитных учреждений.

Структура занятия:

1. организационный момент – 3 минуты
2. домашнее задание –2 минуты
3. контроль знаний –7 минут
4.проведение деловой игры– 25 минут
5. анализ и подведение итогов деловой игры –8 минут
6. выставление оценок по результатам проведенного занятия – 5 минут

Общее время занятия: 50 минут

Студент должен знать: организацию процесса набора персонала; способы привлечения персонала на работу; методы отбора кадров.

Студент должен уметь: заполнять резюме; составлять опросные анкеты и рекламные приглашения на работу; проводить собеседование при приеме на работу; оценивать соответствие кандидата вакантной должности.

Межпредметные связи:

менеджмент «коммуникации в организации», «деловое и управленческое общение» этика и психология профессиональной деятельности «этика и деловое общение»

Методическое обеспечение занятия:

1. раздаточный материал - по теме: «набор персонала», методы набора персонала, критерии оценки персонала, структура рекламного объявления о найме на работу.
2. наглядные пособия - Канцелярские принадлежности, «Доска объявлений».

Ход занятия:

1. *Организационный момент* -3 минуты (приветствие присутствующих, проверка подготовки кабинета к занятию, создание психологического микроклимата для подготовки группы к восприятию информации, постановка целей занятия и введение в план занятия).

2. *Домашнее задание* – 2 минуты

Подготовить сообщение о проведении эффективности отбора персонала на финансово-кредитных учреждениях являющихся базой практики

3. *Контроль знаний* – 7 минут.

Проверка домашнего задания по теме «методы отбора персонала».

Методом: эвристическая беседа.

Какие основные источники привлечения персонала на вакантную должность вы знаете?

Каких критериев придерживаются руководители при отборе персонала?

Каким образом можно получить предварительную информацию о кандидатах на вакантную должность?

Какие методы отбора персонала существуют?

Какие ошибки нельзя допускать при отборе персонала?

Какой документ подтверждает прием кандидата на вакантную должность?

Актуализация темы.

Метод - рефлексия.

Обучающимся предлагается вернуться к знаниям полученным на практическом опыте и в теории.

Что Вы знаете о том, как на финансово-кредитных учреждениях страны происходит отбор персонала на вакантную должность?

4. *Закрепление знаний и формирование умений.* –25 мин.

Методом: деловая игра

4.1.Сообщение темы, цели занятия.

Сценарий

Группе студентов дается задание: «Составить рекламное объявление о приеме на вакантную должность в качестве работника банка». На этом же этапе выбирается молодой человек и девушка (разные по складу характера) в качестве ищущих работу. В процессе пока «Работодатели» составляют рекламное объявление, «Нанимающиеся» составляют резюме (образец – приложение 1,2).

Через 7 минут на «Доску объявлений» вывешиваются рекламные объявления о приеме на работу. «Нанимающиеся» выбирают только одно объявление, его автор становится «Менеджером по персоналу», оставшаяся часть студентов становится «экспертами отдела кадров».

«Менеджер по персоналу» и «эксперты отдела кадров» изучают предоставленные резюме и определяют очередность прохождения собеседования.

Задача «менеджера по персоналу» провести собеседование с «нанимающимися» на работу и принять управленческое решение.

Задача «Экспертов отдела кадров» анализировать правильность действий «Менеджера» и «Нанимающегося». Отмечать ошибки и преимущества обеих сторон при проведении собеседования.

Задача «Нанимающихся» выбрать правильную тактику поведения для того, чтобы занять вакантную должность.

Преподаватель участвует в процессе игры в роли «Нанимающегося», с целью наглядной демонстрации типичных ошибок при устройстве на работу.

После проведения собеседования задача «менеджера» и «экспертов» выработать общее решение о принятии на вакантную должность только одного претендента.

Объявляется решение.

5. *Анализ и подведение итогов деловой игры* –8 минут

методом: обобщающая беседа.

Почему «нанимающиеся» выбрали именно это рекламное объявление?

Почему «менеджер» и «эксперты» изучая резюме, распределили очередность кандидатов именно в таком порядке?

Почему «менеджер» и «эксперты» выбрали данного кандидата на вакантную должность?

Какие положительные и отрицательные качества вы отметили у других кандидатов?

На сколько правильно было проведено собеседование «Менеджером» (мнения «экспертов» и «нанимающихся».)

Чему вы сегодня научились на занятии? Достигнута ли цель?

6. *Рефлексия, Подведение итогов игры, обсуждение результатов, критерии оценки* – 8 минут

Критерии оценки: умение вести дискуссию, активность участников и оппонентов при проведении собеседования, результаты деятельности участников игры, взаимодействие участников между собой;

7. *Подведение итогов* – 5 минут

А) Оценка степени реализации поставленных на занятии целей.

Б) Оценка работы студентов во время занятия

Тема: Профессиональное развитие и подготовка сотрудников банка

Метод урока: урок навыков

Тип урока: урок применения знаний и умений

Вид урока: практическое занятие с элементами тренинга

Цели урока:

- закрепить полученные знания о сущности методов и видов обучения персонала;
- закрепить способности анализа изученного материала;
- сформировать практический навык проведения тренингов;
- способствовать развитию познавательной активности студентов, творческого подхода к решению поставленной задачи, умению сравнивать, анализировать, обобщать данные и делать выводы;
- развивать навыки самостоятельного поиска решений, умения применять полученные знания на практике; развивать умения работать в команде.
- воспитывать терпимость, ответственность, доброжелательность, коммуникативные способности.

Задачи урока:

- определять проблемы предложенной ситуации с целью более эффективного управления ситуацией;
- показать различные стратегии проведения тренинга;
- определять эффективность применения различных стратегий поведения в зависимости от ситуаций.

Ожидаемые результаты:

студенты должны знать:

- виды и методы обучения персонала;
- основные типы тренингов;

должны уметь:

- использовать адекватную стратегию поведения для конструктивного разрешения ситуаций в зависимости от предложенных тренингов.

Междисциплинарные связи: менеджмент, маркетинг, управленческая психология.

Литература: Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2002.

Наглядные пособия и раздаточный материал:

1. Мультимедийный проектор
2. Таблица «Виды обучения»
3. Схема «Виды тренингов»
4. Таблица «Основная деятельность финансово-кредитных организаций».
5. Задания для проведения и анализа тренинговых ситуаций.

ХОД УРОКА

1. ОРГАНИЗАЦИЯ - 1 мин.

- проверка присутствия студентов на занятии;
- проверка готовности аудитории к занятию;
- проверка обеспеченности занятия наглядными пособиями.

2. МОТИВАЦИЯ ТЕМЫ УРОКА - 3-5 мин.

- сообщение темы и целей урока

3. ПРОВЕРКА ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ - 8-10 мин.

- работа с таблицей «Вид обучения»;
- фронтальный опрос «Методы обучения».

Вопросы студентам:

1. Что такое метод обучения персонала?
2. На что направлены методы профессионального обучения?
3. Как проводятся методы профессионального обучения?
4. Приведите примеры методов профессионального обучения на рабочем месте.

5. Приведите примеры методов профессионального обучения вне рабочего места.
- работа по схеме «Виды тренинга».
- работа по схеме «Основная деятельность финансово-кредитных организаций».

4.ЭЛЕМЕНТЫ ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ - 30 мин
1. Просмотр видео-роликов.
2. Решение конфликтных ситуаций
Определение стратегии выхода из конфликтной ситуации.
3. Этика телефонных разговоров
Закрепление необходимых навыков общения с клиентами по телефону
- задание. Составить телефонный разговор
4. Продажа банковского продукта
Закрепление навыков составления рекламных программ по продаже нового банковского продукта.
5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ УРОКА - 2-3 мин.
Комментирование оценок
6.ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ - 1- 2 мин.
- Повторить тему «Виды и методы обучения персонала».
Учебник Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304с.
- составить кроссворд, ребус, тестовое задание по темам изученного раздела.

Сценарий урока

1. ОРГМОМЕНТ
Приветствие, проверка посещаемости.
2. МОТИВАЦИЯ ТЕМЫ УРОКА
Сегодня мы с Вами проводим не совсем обычный урок. Мы попробуем на практике разобраться, что такое тренинг, как его проводить и какие результаты может дать тренинговое обучение.
Цели урока:
- закрепить полученные знания о сущности методов и видов обучения персонала
- закрепить способности анализа изученного материала;
- сформировать практический навык проведения тренингов.

Персонал банка — это не только его лицо, но и душа, поэтому обучению персонала в банке следует уделять особе внимание. Не думайте, что набрав квалифицированный персонал и создав достаточную мотивацию для него, ваш уровень сервиса всегда будет оставаться на одном уровне. Ротация персонала, рутина и множество других факторов с течением времени снижают качество обслуживания в вашей банке. Однако многие банки, не задумываясь, снижают расходы на обучение персонала.

Мы должны понимать, что именно сейчас обучение – задача каждого менеджера, который несет ответственность за качество работы своих сотрудников. Конечно, в идеальной ситуации, банк должен иметь координационный центр, в виде собственного тренера или даже тренингового отдела, который будет организовывать, вдохновлять, инициировать и управлять процессом обучения персонала. Поддерживания уровень в банке с помощью подобных мер, Вы гарантированно получите тот персонал, который может генерировать дополнительную ценность в глазах клиента. Самое главное, что Вы получите квалифицированный и профессиональный штат сотрудников, что даст Вам возможность стать на шаг впереди Ваших конкурентов, которые в период рецессии сократили расходы на обучение персонала. Обучение персонала банка должно генерировать прибыль.

3. ПРОВЕРКА ЗНАНИЯ ИЗУЧЕННОГО МАТЕРИАЛА
Чтобы убедиться, насколько хорошо вы владеете теоретическими знаниями об обучении персонала, мы проведем проверку в форме работы с таблицей.

Виды обучения мы изучили, характеристику каждого вида дали. А теперь я Вам предлагаю найти положительные и отрицательные стороны в каждом виде обучения.

Вспомним и о методах обучения.

1. Что такое метод обучения персонала?

2. На что направлены методы профессионального обучения?

3. Как проводятся методы профессионального обучения?

4. Приведите примеры методов профессионального обучения на рабочем месте.

5. Приведите примеры методов профессионального обучения вне рабочего места.

Одним из самых современных методов обучения считается тренинг.

1. Что такое тренинг?

2. Какие виды тренингов Вы знаете?

3. Какой вид тренинга наиболее подойдет для обучения персонала финансово-кредитных учреждений?

Как же нам определить, на что должны быть направлены тренинги?

Давайте вспомним, основные направления работы финансово-кредитных организаций и в соответствие с ними определим темы необходимых тренингов.

4. ЭЛЕМЕНТЫ ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ

1.Просмотр видео-роликов.

Анализ просмотренного материала.

2. Решение конфликтных ситуаций

Определение стратегии выхода из конфликтной ситуации.

Анализ ситуаций, пути решения.

3. Этика телефонных разговоров

Закрепление необходимых навыков общения с клиентами по телефону

Составить телефонный разговор. Проанализировать телефонный разговор, исправить ошибки.

4. Продажа банковского продукта

Закрепление навыков составления рекламных обращений по продаже нового банковского продукта.

Составить рекламные обращения. Представить результат. Проанализировать работу.

5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ УРОКА Комментирование оценок

6. ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ - Повторить тему «Виды и методы обучения персонала».

Учебник Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304с.

- составить кроссворд, ребус, тестовое задание по темам изученного раздела.

Тема учебного занятия. Определение стиля работы руководителя

Тип учебного занятия: урок решения учебной задачи

Целевая аудитория: обучающиеся 4 курса по профилю «Финансы и кредит»

Цели учебного занятия:

Образовательная цель: создать условия для закрепления новых знаний и умений обучающихся по данной теме; формировать практический навык определения стиля управления, понятия власти и руководства на предприятии

Воспитательная цель: содействовать воспитанию личностных качеств: внимательности, ответственности за результаты своей работы; убедить обучающихся в практической и жизненной значимости темы

Развивающая цель: создать условия для развития коммуникативной деятельности, логического мышления, памяти, внимания, умения проводить самоанализ; создать условия для поиска взаимосвязи между новым и изученным материалом; формирование умения активно и последовательно отстаивать свою точку зрения, умение найти убедительные аргументы при

доказательстве

Формируемые компетенции:

общие компетенции:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей специальности, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 4**.** Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

профессиональные компетенции:

ПК 4.2. Планировать выполнение работ исполнителями.

ПК 4.3. Организовывать работу трудового коллектива.

ПК 4.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.

Реализуемые педагогические технологии: технология проблемного изучения, технология креативного мышления, блочно-модульная технология

Формы работы обучающихся: групповая, индивидуальная

Методы обучения: словесные, наглядные, проблемно-поисковые, работа с информационным источником

Межпредметные связи: история, литература, социальная психология, деловое общение.

Продолжительность занятия: 2 часа

Место проведения: учебный кабинет

Методическое оснащение: схемы, таблицы, учебники

Ход учебного занятия:

1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЭТАП

Здравствуйте, ребята! Кто сегодня отсутствует на уроке? Приветствует студентов, отмечает отсутствующих на уроке, мобилизует к работе на уроке.

Студенты приветствуют преподавателя, староста группы называет отсутствующих.

2. ПОДГОТОВКА К АКТИВНОМУ И СОЗНАТЕЛЬНОМУ УСВОЕНИЮ НОВОГО МАТЕРИАЛА

Стадия вызова Притча

Один из древнегреческих правителей, прослышав о том, что диктатор Сиракуз успешно правит городом, послал к нему для учебы своего сына. Узнав о цели визита, диктатор предложил юноше прогуляться. Во время прогулки он не проронил ни слова, а только сбивал своим посохом все травинки, которые поднимались выше других. По возвращении во дворец диктатор заявил о том, что он всё рассказал, и юноша может возвратиться к отцу.

Проблемный вопрос группе:

-*О чем притча?* (ответы обучающихся)

Формулирование и запись темы урока

-Вопрос о том, как эффективно руководить, стоял перед человеком давно.

Итак, тема нашего урока “Определение стиля работы руководителя”.

Преподаватель:

Вопросы группе:

-Что Вы хотите узнать по этому вопросу?

-Для чего нам нужно изучать эту тему?

-Где Вы сталкивались со стилем руководства?

-Где Вы столкнетесь со стилем руководства?

Какие же цели мы поставим перед собой, изучая данную тему?

(ответы обучающихся)

Верно.

Постановка целей урока:
1.знать основные характеристики стилей управления, факторы их формирования;
2. уметь разделять личностные и организационные источники власти;
3. научиться давать характеристику руководителю, наделенного властью.

3. ВСЕСТОРОННЯЯ ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Вступительное слово преподавателя:

Менеджмент и практическая психология свидетельствуют, что для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от руководителя огромное значение имеют такие факторы, как тон, манера поведения руководителя, конкретные слова, в которые облачены инструкции и т.д. Очень важно и то, учитывает или же наоборот, игнорирует руководитель мнения персонала, подбирает ли для них роли, соответствующие профессиональному потенциалу каждого конкретного человека.

Вопрос о том, как эффективно руководить, стоял перед человеком давно. Поэтому сегодняшнее занятие, мы с вами посвятим, изучению стилей управления и отработке практических умений и навыков по его формированию.

Итак, действительно эта тема актуальна.

Ребята, давайте вспомним понятия, изученные нами ранее: руководство, лидерство, авторитет, власть и ее формы. *(ответы обучающихся)*

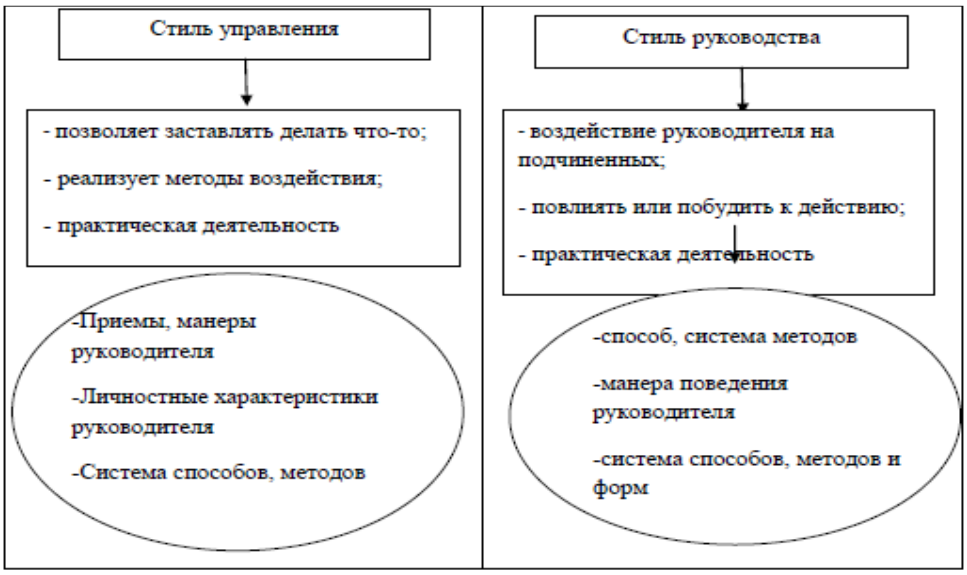
Проблемный вопрос:
1.Что вы понимаете под стилем управления?
2.Что вы понимаете под стилем руководства?
3. Стиль руководства и стиль управления. Как Вы считаете, это равноценные по смыслу понятия или нет?

-Во-первых. Вспоминайте определение менеджмент => руководство. А что нам говорит о понятиях МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ классическая школа науки управления? А в Кыргызстане, какой знак (больше, меньше или равно) ставят между этими понятиями?

- И мы будем отождествлять эти понятия, => стиль руководства приравниваем к стилю управления. Итак, слово стиль - греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для написания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда стиль руководства - это своего рода почерк в действиях менеджера.

Обращаемся к раздаточному материалу.

Проанализируйте схемы, дайте определение понятиям «стиль руководства», «стиль управления»



Ответы обучающихся

Стиль руководства - это относительно устойчивая система способов, методов и форм

практической деятельности менеджера.

Стиль управления - манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Какие вам известны стили управления?

Ответы

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

А индивидуальный стиль?

Ответ студента

Индивидуальный стиль зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определенных сочетаниях.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: *автократ, демократ, либерал,* а индивидуальный стиль руководства соответственно - *автократический, демократический, либеральный.*

Дома вы изучали схему

Дайте характеристику стилям управления

Наименование стиля	Условное наименование	Характеристика
либеральный	«добрый дядюшка»	стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность и возможность индивидуального творчества. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами, в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, чаще уговаривает и просит
демократический	«коллективистский менеджер»	совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения. Характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе, в общении предельно вежлив и доброжелателен, доверяет людям, он требователен, но справедлив. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования
авторитарный	«погоняющий менеджер»	стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Для него характерна централизация власти в руках одного руководителя, жесткое управление, единоличное принятие руководителем всех решений в коллективе; проявление слабого интереса к работнику как к личности, невозможность проявления инициативы подчиненным
смешанный	«менеджер 50/50»	Привлекает работников и к постановке задач и принятию решения; способствует открытости (хотя возможна тенденция направить все это ради собственной выгоды); стремление выдержать баланс между производственной необходимостью и моральными аспектами

ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ ЗНАНИИ И СПОСОБОВ ДЕЙСТВИИ Ответьте на вопросы.

-Кто отдал предпочтение авторитарному стилю?
-Кто отдал предпочтение демократическому стилю?
-Кто отдал предпочтение либеральному стилю?
- Кто не выбрал для себя стиль?
Ответы обучающихся

ЗАДАНИЯ

Задание 1.

Формируются 4 группы.
Обучающиеся занимают рабочие места в микрогруппах Автократы - 1-я группа.
Демократы - 2-я группа.
Либералы - 3-я группа.
Смешанные - 4-я группа.
Определить “+” и “ - ” стороны вашего стиля.
Заполните таблицу (Время выполнения - 5 минут)

Наименование стиля	Плюсы стиля			Минусы
Либеральный				
Демократический				
Авторитарный				
Смешанный				

Представьте свои характеристики.

Задание 2.
Определите стиль управления по типам организаций (Время выполнения - 5 минут)

Организация типа А (американская модель)	Организация типа У (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Долгосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	*2.* Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4.Быстрое развитие и продвижение по службе	4. Медленное развитие и продвижение по службе	4. Медленное развитие и продвижение по службе
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями

6.Специализированная карьера работников (по вертикали)	6.Неспециализированная карьера работника (диверсифицированный подход)	6.Умеренно специализированная карьера работников

Задание 3. (Время выполнения - до 10 минут)

Ребята, предлагаю вашему вниманию 2 видеоролика, где разные ситуации, разные люди. Определим стиль управления.
ВИДЕОРОЛИК 1 (http://www.youtube.com/watch?v=Mw-Fx4n0g-E - авторитарный стиль)
ВИДЕОРОЛИК 2 (http://www.youtube.com/watch?v=IF8vRq1c2zQ - либеральный стиль)

После просмотра видеороликов - дискуссия студентов. По каким признакам определили стиль управления.
Задание 4. Оценить степень зрелости подчиненных и выбрать соответствующий стиль поведения.
Руководителю необходимо подготовить и отправить деловым партнерам письмо.
a) Перед секретарем ставится задача, и ее выполнение предоставляется самому сотруднику.
b) Руководитель диктует текст письма секретарю, а затем перед отправкой его проверяет.
c) Секретарю рассказывается о ситуации и предлагается самому написать и отправить письмо. Если у секретаря возникают вопросы, руководитель на них отвечает.
d) Секретарю рассказывается о ситуации и предлагается составить конспект письма. Затем этот конспект обсуждается вместе с руководителем.

Ответы обучающихся

4. КОНТРОЛЬ

Контроль знаний студентов, полученных на практическом занятии, является наиболее ответственной частью занятия, так как определяет степень достижения цели.

Ответить на вопросы теста Тест «Лидер»

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих:
А) да; б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы:
А) да; б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать свое мнение, даже когда это необходимо:
А) да; б) нет.
4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей:
А) да; б) нет.
5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал:
А) да; б) нет.
6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:
А) да; б) нет
7. Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:
А) да; б) нет.
8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность:

А) да; б) нет.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

А) да; б) нет.

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас:

А) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

А) да; б) нет.

12. Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное впечатление: А) да; б) нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем:

А) да; б) нет.

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением:

А) да; б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

А) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов: а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

Б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений ближе Вашему:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

Б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем Вы предпочитаете работать:

А) с людьми покорными; б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий:

А) да; б) нет.

20. Когда Вы были ребенком, часто ли сталкивались с властностью вашего отца:

А) да; б) нет.

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен:

А) да; б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

Б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли:

А) быть первым в деревне; б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли Вы, что Вы - человек, сильно влияющий на других людей:

А) да; б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

А) да; б) нет.

26. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

А) самый компетентный; б) у кого самый сильный характер

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

А) да; б) нет.

28. Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас:

А) да; б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным:
А) тот, который решает все сам;
Б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия:
А) коллегиальный тип; б) авторитарный тип.
31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют:
А) да; б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу:
а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как поведете себя:
А) будете молчать; б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:
А) да; б) нет.
35. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:
А) да; б) нет.
36. Что Вы бы предпочли в своей профессиональной деятельности: а) работать под руководством хорошего руководителя;
Б) работать независимо
37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:
А) да; б) нет.
38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц:
А) да; б) нет.
39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних:
А) да; б) нет
40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями: а) трудности обескураживают;
Б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:
А) да; б) нет.
42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни:
А) да; б) нет.
Результаты: более 30 -вы активный лидер, менее 30 - пассивный лидер, менее 15 - лидерские качества не проявляются

Сделайте собственный вывод по тесту.

Все задания должны быть отражены в тетради для практических работ

5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ, ВЫСТАВЛЕНИЕ ОЦЕНОК

В начале занятия мы поставили вопросы. Ответили ли мы на Ваши вопросы?

1. Из чего складывается конкретный стиль управления?
2. Можно ли его корректировать и совершенствовать? И что для этого нужно делать?
3. Прошу подвести итоги... *(Ответы студентов)*
4. Какой стиль наиболее актуален?
5. Каким стилем руководства вы будете пользоваться в вашей дальнейшей деятельности *(+специфика вашего предприятия).*

Вывод: наилучшего стиля нет, его направленность определяется 3 параметрами:

- Личностью руководителя (уровень профессиональных знаний, опытом, идеалами, системой ценностями, темпераментом)
- Зрелостью коллектива.
- Производственной ситуацией.

Стиль можно скорректировать и существенно изменить в требуемом направлении.

Оценка работы студентов на занятии.

6. ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Изучите тему
2. Разработайте рекомендации по совершенствованию стилей управления:

- Вырабатывайте ценностные установки и личные цели;
- Планируйте текущую деятельность и этапы саморазвития;
- Развивайте коммуникативные умения;
- Развивайте наблюдательность, умения разбираться в людях.

3. Подготовиться к защите практической работы

7. РЕФЛЕКСИЯ

Слова-подсказки

- ***сегодня я узнал...***
- ***было трудно…***
- ***я понял, что…***
- ***теперь я могу...***

Мне понравилось, как вы сегодня работали. Вы проявили свою индивидуальность, были креативными - применили творческое мышление. Спасибо за внимание, до свидания.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩЕМУСЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа является неотъемлемым элементом учебного процесса, одним из основных методов освоения учебных дисциплин и овладения навыками профессиональной и научно-исследовательской деятельности. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов.

Следует отметить, что самостоятельная работа студентов приносит результаты лишь тогда, если она является целенаправленной, систематической и планомерной.

Формы самостоятельной работы студентов: изучение соответствующих монографий, периодической литературы и статистических материалов, рекомендуемых преподавателями кафедры.

Основой для планирования самостоятельной роботы должен служить анализ бюджета времени слушателей, и рациональное нормирование нагрузки.

Самостоятельная работа планируется исходя из установленной недельной нагрузки слушателей всеми видами учебных занятий. Для повышения эффективности и качества внеаудиторной самостоятельной работы слушателей она должна быть тесно связана со всеми видами и формами учебной работы. Ее элементы включаются в методическое построение семинарских и практических занятий, подготовку ко всем видам контроля знаний, используемых при подготовке специалистов.

Контроль за качеством выполнения заданий по самостоятельной работе осуществляют преподаватели.

Анализ самостоятельной работы слушателей может осуществляться как методом тестирования, так и путем проверки реферата или сообщения на практических занятиях.

Периодичность проведения анализа самостоятельной работы осуществляется по усмотрению преподавателя.

№	Наименование разделов, модулей, темы и учебных вопросов	К-во часов	Сроки сдачи	Макс. балл
	Модуль 1			
1	**СРС № 1.** **Тема:** Технология управления персоналом Требования, предъявляемые к информации о персонале банка. Оптимизация системы управления персоналом **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	 2 4 2	в течении первого модуля	30
2	**СРС № 2.** **Тема:** Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия Построение кадровой службы в современных условиях Персонифицированный учет персонала **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4]	 2 4	в течении первого модуля	30

	Контроль СРС (конспект, устный опрос)	2		
3	**СРС № 3.** **Тема:** Основные направле-ния поиска новых сотрудников банка Процедура собеседования при найме сотрудника Управление процессом сокращения персонала **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	4 2 4	в течении первого модуля	30
4	**СРС № 4.** **Тема:** Понятие расстановки персонала и ее этапы Понятие адаптации персонала банка. Основные понятия и концепции обучения Принципы и методы обучения Первичная адаптация вновь назначенных руководителей. Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Стратегия управления профессиональной карьерой **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	4 4 4 4 4	в течении первого модуля	30
5	**СРС № 5.** **Тема:** Сущность философии управления коллективом. Коммуникации. Переговоры **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	4 4	в течении первого модуля	30
Модуль 2				
1	**СРС № 6.** **Тема:** Содержание теории мотивации трудовой деятельности Методы и принципы мотивации Система стимулирования трудовой деятельности Минимизация рисков при определении оплаты труда Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	4 4 4 4	в течении втрого модуля	30
2	**СРС № 7.**		в течении втрого модуля	30

	Тема: Организационное консультирование Банковская информация и поиск деловых партнеров Технология нововведений. Совершенствование системы управления банком **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	4 6 4		
3	**СРС № 8.** **Тема:** Философия управление персоналом. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	6 4	в течении втрого модуля	30
4	**СРС № 9.** **Тема:** Функциональные обязанности подразделений кадровой службы Ошибки, возникающие в процессе оценки трудовой деятельности сотрудников Технология организационного развития персонала банковских учреждений **Литература** Основная:[1, 2]. Дополнительная: [3, 4] *Контроль СРС* (конспект, устный опрос)	4 2 4	в течении втрого модуля	30

ВОПРОСЫ К МОДУЛЯМ (Экзамену)

1 модуль

Особенности зарубежного опыта управления персоналом коммерческого банка (КБ).
Внешние и внутренние факторы 1950-х годов, изменившие положение в системе управления персоналом банков.
Особенности управления персоналом в КБ США.
Особенности управления персоналом в КБ Японии.
Особенности управления персоналом в банках ФРГ.
Особенности управления персоналом в банках Франции.
Особенности управления персоналом в банках Италии.
Определение персонального менеджмента.
Основные задачи персонального менеджмента.
Внешние и внутренние факторы персонального менеджмента.
Методические требования к организации системы.
Методические принципы организации системы.
Организационная структура системы управления персоналом КБ.
Основные компоненты кадровой стратегии банка.
Основные компоненты операционной подсистемы.
Основные компоненты блока обеспечения.
Раскрыть должности менеджеров трех уровней.
Стиль руководства менеджера и его виды.
Принципы авторитарного стиля.
Принципы демократического стиля.
Принципы либерального стиля.
Принципы смешанного стиля.
Сущность компетенции и ее значение.
Профессиональные компетенции.
Личностные компетенции
Формирование компетенций у работников банка.
Общие требования к работнику на рабочее место.
Базовые признаки (методические требования) к кандидатам на рабочие места.
Паспорт рабочего места.
Использование результатов планирования компетенций по направлениям.
Сущность и значение контроля персонала.
Основные методы контроля.
Распределение контрольных функций и полномочий.
Основные направления контроля норм исполнительской дисциплины сотрудниками банка.
Основные задачи службы безопасности по контролю лояльности персонала.
Профилактический контроль над соблюдением правил обеспечения безопасности в коллективах банка.
Роль и значение оперативного контроля.
Контроль личной лояльности персонала и последствия (персонифицированный контроль).
Важность и необходимость персонифицированной оценки деятельности персонала.
Методические требования к организации процесса оценки деятельности персонала.

Распределение функций и полномочий по персонифицированной оценке сотрудников между инстанциями.
Основные формы оценки.
Текущая оценка персонала.
Регулярная комплексная оценка (аттестация).
Кадровый учет персонала до начала рыночных отношений: преимущества и недостатки
Структура и содержание индивидуального досье.
Электронные индивидуальные досье: содержание, хранение, доступность, сроки хранения после увольнения.
Стратегические цели регулирования численности персонала.
Прикладные задачи регулирования численности персонала.
Предпосылки эффективного функционирования регулирования численности персонала, включая базовые направления подсистемы.
Роль планирования потребностей в персонале.
Перспективные потребности в трудовых ресурсах.
Текущие потребности в трудовых ресурсах.
Сокращение штата подразделения.
Роль и значение штатного расписания персонала в банке.
Методы компенсирующего характера при сокращении персонала в современных банках.
Чем вызвана необходимость испытательного срока?
Общая продолжительность испытательного срока.
Американский опыт в организации испытательного срока.
Порядок организации испытательного срока в отечественных банках.
Цель и задачи адаптации новых сотрудников.
Профессиональная адаптация.
Психологическая адаптация.
Методические требования к организации психологической адаптации.
Методы ускорения при практической реализации процесса психологической адаптации новых сотрудников.
Предварительное обучение сотрудников: цель, методы, сроки.
Предварительная стажировка.
Первичное обучение молодых специалистов.
Первичное обучение выпускников общеобразовательных средних школ.
Роль и значение дополнительного обучения персонала.
Методические требования к организации обучения банковских служащих.
Новые технологии обучения персонала: виртуальное (открытое) образование, корпоративное обучение.
Планирование процесса дополнительного обучения персонала.
Организация процесса дополнительного обучения персонала.
Мотивация процесса дополнительного обучения персонала.
Контроль за процессом дополнительного обучения персонала.
Контроль за общей эффективностью процесса дополнительного обучения.
Методические требования к управлению процессом подготовки руководителей.
Формы подготовки руководителей по их категориям.
Обучение на рабочих местах.

Обучение в специализированных учебных центрах.
Стажировки в других кредитных организациях.
Реализация самостоятельного бизнес-плана.
Первичная адаптация вновь назначенного руководителя.
Методы коррекции психологического климата в коллективе с вновь назначенным руководителем.
Оплата труда.
Развитие системы премирования из прибыли.
Планирование роста материальных потребностей.
Развитие социального и медицинского обеспечения.
Сущность социально-психологических методов управления персоналом.
Социологические методы управления: роль и цели.
Классификация социологических методов (девять элементов).
Психологические методы управления: роль и цели.
Классификация психологических методов (четырнадцать направлений).
Виды коммуникаций.
Способы обеспечения коммуникаций.
Тип личности.

Модуль 2.

Определение понятия «мотивация».
Сущность зарубежных теорий мотивации.
Теория мотивации «X», «Y» и «Z».
Теория потребностей А.Маслоу.
Теория К.Альдерфера.
Теория Д.Мак-Клелланда.
Особенности мотивации в банковском секторе.
Прикладные задачи мотивации.
Отраслевая специфика мотивации банковского персонала.
Экономическая сущность обеспечения подсистемы мотивации персонала.
Информационное обеспечение мотивации.
Финансовое обеспечение мотивации: цель, задачи, лимиты затрат.
Технологическое обеспечение мотивации.
Нормативно-методическое обеспечение мотивации.
Виды оплаты труда в народном хозяйстве страны.
Общий подход к организации основной оплаты труда в банковском секторе.
Фиксированные должностные оклады.
Основания для отмены или уменьшения размеров бонусов ТОП- менеджерам банка.
Временные индивидуальные доплаты к должностному окладу.
Индивидуальные премии за обеспеченный эффект.
Премии длительного характера.
Индивидуальные премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства.
Социальная поддержка персонала.
Типовые инструменты социально-экономической поддержки персонала.
Экономическая и социальная сущность моральной мотивации персонала.

Типовые инструменты моральной мотивации персонала.
Экономическое значение одновременного использования экономической и моральной мотивации персонала в коллективе банка.
Устойчивость банка.
Кривая организационного развития банка.
Сущность понятия «продуктивность».
Факторы продуктивности деятельности банка.
Банковский маркетинг: общее понятие, активный и пассивный.
Виды спросов на банковские услуги: отрицательный, нулевой, падающий, сезонный, латентный (скрытый), полный, ажиотажный, обманчивый.
Интегрированный маркетинг.
Банковская информация.
Коммерческая тайна.
Поиск деловых партнеров.
Необходимость нововведений в банке.
Составляющие концепции технологии нововведений.
Основные положения подготовительного периода нововведений.
Традиционные недостатки при организации нововведений.
Психологические причины сопротивления нововведениям.
Суть инновационных технологий организационного развития.
Этапы совершенствования и развития системы управления банком.
Процесс организационного консультирования в банке, включая проблему командообразования.
Понятие «психологическая поддержка».
Прикладные задачи психологической поддержки.
Влияние психологической поддержки на эффективность системы управления.
Оптимальный стиль управления коллективом.
Методы улучшения мотивации и повышения результативности.
Сущность материального метода (материальный).
Сущность метода регулирования поведения сотрудников (целевой).
Сущность метода обогащения труда.
Сущность метода улучшения мотивации за счет участия и вовлечения работников (партисипативность).
Технология организационного развития персонала банковских учреждений.
Правила делового взаимодействия между подразделениями коммерческого банка.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дмитриев, М. Н. Управление персоналом коммерческих банков [текст]: учебное пособие /М. Н. Дмитриев ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. – 159 с.
2. Алавердов, А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2010. – 360 с.
3. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб.для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 624 с.
4. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности /А. П. Егоршин.– М.: ИНФРА-М, 2006. – 464 с.
5. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегической управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002.
7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004.
8. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
9. Лобанова, Т. Н. Банки: организация и персонал / Т. Н. Лобанова. – М.: БДЦ-Пресс, 2004. – 443 с.
10. Макарова И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. – М.: Юриспреденция, 2002.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Финпресс, 2004.
12. Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ-М, 2005.
13. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. – М.: Питер, 2005.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
15. Музыченко В.В. Управление персоналом. – М.: Академия, 2003. – 528 с.
16. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М., 1997.
17. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001.
18. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – Киев: МАУП, 2001.
19. Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002.
20. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
21. Управление персоналом/ Под ред. О.И. Марченко. – М.: Ось-89, 2004.
22. Экономика труда/ Под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Экзамен, 2003.
23. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО«Бизнес-школа«Интел-Синтез», 2002.
24. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА, 2003.
25. Юнг. П. Концепция развития персонала в альянсеVAG. – М., 1998.
26. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб., 2003.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Аннотация	3
2	Пояснительная записка	3
3	Структура дисциплины	5
4	Образовательные технологии	9
5	Система текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации студентов по учебной дисциплине (модулю)	9
6	Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины	10
7	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	11
8	Материально-техническое обеспечение дисцплины (модуля)	11
9	Содержание дисциплины	12
10	Содержание лекционного курса	14
11	Методические рекомендации к практическим занятиям, деловой игре	76
12	План семинарских занятий	78
13	Примеры методической разработки практических занятий по дисциплине	83
14	Методические рекомендации обучающемуся по организации самостоятельной работы	97
15	Вопросы к модулям (экзамену)	100
16	Использованные литературы.....	104