

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Нижегородский государственный
архитектурно-строительный университет»

Кафедра экономики, финансов и статистики

Планы и методические указания к практическим занятиям по дисциплине
«Управление персоналом коммерческих банков»

Для студентов магистратуры по направлению 080100.68 Экономика

Нижний Новгород
ННГАСУ
2013

УДК 336.713:005.95(075.8)

Планы и методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управление персоналом коммерческих банков» для студентов магистратуры по направлению 080100.68 Экономика

Н.Новгород, ННГАСУ, 2013

Планы и методические указания составлены на основе требований государственного стандарта.

Курс «Управление персоналом коммерческих банков» предусматривает изучение основополагающих вопросов управления персоналом в кредитной организации: кадровое планирование, подбор, расстановка, обучение, мотивация, оценка работы персонала.

Составитель: М.Н. Дмитриев



Введение

Современный этап развития России характеризуется колоссальным изменением жизнедеятельности населения и общества в целом. Россия вступила в ВТО, формируются рыночные отношения, в стране формируются семь форм собственности, действуют девять типов организационно-правовых форм предприятий, появилась безработица и дефицит высококвалифицированных кадров, особенно в области менеджеров и специалистов универсального типа, изменилась финансовая структура и система инвестирования в экономику страны. Девиз «Кадры решают всё» в условиях демократизации общества ещё более усиливает свое значение.

В условиях строительства рыночных отношений важное место занимает банковская система России. Сегодня в нашей стране действует двухуровневая банковская система, которая состоит из Центрального Банка Российской Федерации (Банк России) как высшего руководящего органа и негосударственных банков – низовых звеньев. Её функционирование построено на принципах вертикальных и горизонтальных связей. Банк России действует как государственный орган, проводящий государственную политику и регулирующий функционирование всей кредитной системы. Низовое звено банковской системы образуют самостоятельные банковские учреждения, среди которых основное место принадлежит коммерческим банкам универсального типа, выполняющим все виды кредитных, расчетных и финансовых операций.

Объектом изучения на практических занятиях выступает одно из направлений уставной деятельности кредитной организации, в рамках которого решается весь комплекс проблем, связанных с её кадровым обеспечением. При этом студент приобретает теоретические знания и практические навыки в области управления персоналом.

Структура методических указаний обеспечивает студенту возможность глубокого изучения следующих базовых вопросов:

- общая организационная структура Банка России, цели и функции, взаимоотношения с органами власти и кредитными организациями, кадровая политика;
- организационная структура коммерческого банка, обеспечение стабильности банковской системы, банковские отношения и обслуживание клиентов;
- регулирование рынка труда в банковском секторе;
- принципы организации и структура системы управления персоналом в коммерческом банке;
- место в данной системе кадровой службы, её функции, права и ответственность;
- операционные подсистемы управления персоналом и особенности их функционирования;
- взаимодействие персонального менеджмента с другими элементами комплексной системы управления в коммерческом банке.

Методические указания основаны на положениях дисциплин «Экономика», «Менеджмент», «Маркетинг», «Правоведение» и источниках, указанные в списке рекомендованной литературы. Указания могут быть использованы преподавателями и студентами очной, заочной и дистанционной форм обучения.

Учебно-тематический план дисциплины
«Управление персоналом коммерческого банка»

№ п/п	Тема занятий	Объем часов
1.	Федеральный закон «О Центральном банке РФ (Банк России)	2
2.	Федеральный закон «О банках и банковской деятельности»	2
3.	Персонал банка как объект управления	4
4.	Кадровое планирование, контроль, оценка и учет персонала	2
5.	Регулирование численности персонала	4
6.	Управление развитием персонала	6
7.	Методы управления персоналом	2
8.	Системы и формы оплаты труда	2
9.	Мотивация персонала коммерческого банка	4
10.	Совершенствование деятельности банковского учреждения	2
11.	Психологическая поддержка персонала	2
12.	Эффективность деятельности банковских служащих	2
	Итого	34

Тема №1Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банк России)» (2 часа)План

1. Общая организационная структура Банка России (БР)
2. Общие положения
3. Взаимоотношения БР с органами государственной власти и органами местного самоуправления
4. Отчетность Банка России
5. Банковские операции и сделки БР
6. Банковское регулирование и банковский надзор
7. Служащие Банка России.

При рассмотрении данной темы особое внимание обратить на организационную структуру БР: Национальный банковский совет и его компетенции; должность Председателя Банка России и его полномочия; Совет директоров и его функции.

Изучить статус, цели деятельности, функции и полномочия Центрального Банка Российской Федерации; взаимоотношения БР с коммерческими банками, с органами государственной власти и органами местного самоуправления; отчетность БР; организация наличного денежного обращения; основные инструменты и методы денежно-кредитной политики; банковские операции и сделки; международная и внешнеэкономическая деятельность БР; банковское регулирование и банковский надзор; принципы организации банка России; служащие Банка России; аудит Банка России.

Тема №2Федеральный закон «О банках и банковской деятельности»План

1. Общие положения
2. Порядок регистрации кредитных организаций и лицензирование банковских операций
3. Обеспечение стабильности банковской системы. защита прав, интересов вкладчиков и кредиторов кредитных организаций
4. Банковские отношения и обслуживание клиентов.

При изучении этой темы в начале, необходимо уяснить понятие «кредитная организация», банковские и небанковские кредитные организации. Далее изучить банковские операции и другие сделки кредитной организации. В этой и последующих темах рассматриваем деятельность только банковских

кредитных организаций (коммерческих). В целом надо четко представлять общие направления деятельности кредитной организации на рынке ценных бумаг, отношения между кредитной организацией и государством, состав учредительных документов и уставной капитал, органы управления кредитной организацией.

Важное место занимает порядок регистрации кредитных организаций и лицензирование банковских операций, основания для отказа в государственной регистрации кредитной организации и выдаче ей лицензии на осуществление банковских операций. Основные моменты отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций. Ликвидация или реорганизация кредитной организации.

С целью обеспечения стабильности банковской системы важное место занимают финансовая надежность кредитной организации, соблюдение норматива обязательных резервов банка и банковской тайны. Наложение ареста и обращение взыскания на денежные средства, и иные ценности, находящиеся в кредитной организации.

Магистрантам надо знать межбанковские операции; процентные ставки по кредитам, вкладам (депозитам) и комиссионное вознаграждение по операциям кредитной организации; отношения между Банком России, кредитными организациями, их клиентами. Осуществление расчетов кредитной организацией, взыскание задолженности.

Тема №3

Персонал банка как объект управления (4 часа)

План

1. Зарубежный опыт управления персоналом
2. Система управления персоналом в современном банке
3. Служба персонала в системе управления банком
4. Оптимизация системы управления персоналом.

Управление персоналом рассматривается как одно из главных направлений внутрибанковского менеджмента, эффективность которого определяет конкурентные позиции кредитной организации на обслуживаемом рынке.

При изучении данной темы магистранты должны обратить особое внимание становлению и развитию персонального менеджмента в зарубежных развитых странах: США, Японии, Германии, Франции, Италии, особенности организации персонального менеджмента в этих странах являются специфическими, но могут быть использованы и в нашей стране с учетом сложившейся обстановки и практики.

Важно понять систему управления персоналом в современном банке: понятие и методические основы построения системы; структура системы;

основные направления кадровой стратегии банка; стили руководства: преимущества и недостатки с позиции работодателя; служба персонала в иерархии службы персонала и условия, обеспечивающие её работу, основные функции службы персонала, оценка эффективности работы службы персонала.

Особую роль занимает оптимизация системы управления персоналом. Основными направлениями оптимизации являются: общие требования к процессу оптимизации системы, выбор подхода к организации процесса оптимизации системы, планирование процесса оптимизации; реорганизация деятельности службы персонала банка; организация опытной эксплуатации системы управления; внедрение информационных технологий в систему управления.

Тема №4

Кадровое планирование, контроль, оценка и учет персонала (2 часа)

План

1. Планирование компетенций по рабочим местам
2. Контроль персонала
3. Оценка персонала
4. Персонифицированный учет персонала.

В этой теме магистранты должны четко разобраться в планировании компетенций по рабочим местам, так как в системе персонального менеджмента современной организации компетенции сотрудников и разработанные на их основе паспорта (технологические карты) рабочих мест играют важную роль. Знать виды компетенций, планирование требований к рабочим местам и использование его результатов.

Контроль персонала является универсальным методом менеджмента, обеспечивающим его субъектов информацией, необходимой для формирования управленческих решений. Существуют общие принципы организации контроля по кадровому направлению деятельности банка, контроль трудовой и исполнительской дисциплины в структурных подразделениях банка, контроль лояльности персонала и соблюдения им требований к обеспечению безопасности банка.

Механизм оценка индивидуальной деятельности сотрудников является одним из ключевых элементов системы управления персоналом и включает в свой состав: общую методику организации оценки, организацию текущей оценки деятельности персонала, стратегические подходы к организации текущей оценки, организацию аттестации сотрудников банка.

Требования персонального менеджмента определяют необходимость наличия в системе кадрового учета специального документа, выполняющего регистрационно-учетные функции персонифицированного (индивидуального)

характера. Знать содержание личного дела и индивидуального досье. Сроки хранения и уничтожения индивидуального досье.

Тема №5

Регулирование численности персонала (4 часа)

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

По первому вопросу следует четко знать стратегические цели подсистемы персонала: с позиций персонального менеджмента, с позиций финансового менеджмента и позиций риск-менеджмента; прикладные задачи подсистемы; предпосылки эффективного функционирования подсистемы и базовые направления подсистемы.

По второму вопросу – выяснить виды информации потребности в трудовых ресурсах, роль штатного расписания организации и дополнительная информация по рабочим местам, типовая форма штатного расписания банка (подразделения банка).

Третий вопрос – сердцевина темы. Для этого необходимо изучить основные стратегические подходы к организации привлечения персонала, освоить приоритетные методы привлечения сотрудников из различных сегментов рынка трудовых ресурсов. Организация отбора кандидатов на трудоустройство: заочное знакомство с кандидатом, первичное собеседование (интервью с психологом), тестирование кандидата на трудоустройство, окончательное собеседование (интервью с руководителем), оформление трудового договора и знакомство с должностной инструкцией.

При изучении заключительного вопроса необходимо начинать с изучения причин сокращения персонала и общих требований к его организации. Процесс сокращения персонала организуется службой персонала и осуществляется в четыре последовательных этапа (раскрыть их) Изучить стратегические подходы банка к управлению процессом сокращения собственного персонала. Методы профилактики и минимизации негативных социально-экономических и иных последствий сокращения персонала.

Тема №6Управление развитием персонала (6 часов)План

1. Испытательный срок, его цели и порядок организации
2. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников
3. Предварительное обучение сотрудников
4. Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала
5. Управление процессом дополнительного обучения персонала
6. Мотивация процесса дополнительного обучения персонала
7. Управление персональной карьерой в системе персонального менеджмента
8. Стратегия процесса дополнительного обучения персонала.
9. Управление процессом подготовки руководителей
10. Первичная адаптация вновь назначенных руководителей.

Правовая основа испытательного срока. Продолжительность испытательного срока для различных профессиональных категорий. Профессиональная и психологическая адаптация новых сотрудников: элементы профессиональной адаптации, основные направления психологической адаптации, методические требования при организации психологической адаптации. Предварительное обучение молодых специалистов и выпускников общеобразовательных средних школ.

Общие принципы и методические требования к организации дополнительного обучения персонала. Содержание основных технологических этапов управления процессом дополнительного обучения персонала банка: планирование процесса, организация и мотивация процесса, контроль процесса.

Управление профессиональной карьерой в системе персонального менеджмента. Технологическая последовательность процесса управления профессиональной карьерой. Личностные компетенции, оцениваемые при отборе кандидатов в резерв на выдвижение. Управление процессом подготовки руководителей: базовые схемы подготовки руководящих кадров современного банка, характеристика образовательных программ подготовки руководящих кадров, особенности и условия обучения, технологическая последовательность управления подготовки менеджеров.

Первичная адаптация вновь назначенных руководителей: постоянная консультационная помощь со стороны вышестоящей инстанции, целевая методическая помощь со стороны возглавляемого трудового коллектива, методы коррекции психологического климата.

Тема №7
методы управления персоналом (2 часа)
План

1. Административные методы
2. Экономические методы
3. Социально-психологические методы
4. Коммуникации. Переговоры
5. Дипломатический и советский этикет

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. существуют три метода, которые различаются способами воздействия на людей.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия; распорядительные воздействия; материальная ответственность и взыскания; дисциплинарная ответственность и взыскания; административная ответственность.

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на основе использования экономических законов и категорий. К экономическим методам управления в условиях рынка относятся: плановое ведение хозяйства, хозяйственный расчет, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, налоговая система, формы собственности, фазы воспроизводства товара.

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.

Классификация элементов, регулируемых с помощью социологических методов, состоит из: социального планирования, социологических методов исследования, личностных качеств, морали, партнерства, конкуренции, общения, переговоров, конфликтов.

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и строго персонифицированы и индивидуальны. К элементам, регулируемых с помощью психологических методов относятся: психологическое планирование, отрасли психологии, тип личности. темперамент, характер человека, направленность личности, интеллектуальные способности, методы познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведение, чувства и эмоции, стрессы.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. К основным факторам, влияющих на

эффективность коммуникации относятся: виды коммуникаций, способы обеспечения, тип личности, индикатор модальности, трансактный анализ.

Переговоры представляют собой обмен мнениями с деловой целью. Переговоры состоят из подготовки, процесса переговоров и анализа результатов. Это очень сложный и непростой процесс. Они составляют важный элемент эффективных коммуникаций и корпоративной культуры. Переговоры бывают коллективные, личностные, телефонные, по интернету и т.д.

Дипломатические приемы – одна из общепринятых форм внешнеполитической и деловой деятельности государственных органов и предприятий. Подготовка приема, рассаживание за столом, проведение приема, встреча и проводы гостей.

Светский этикет – это соблюдение правил поведения: правила знакомства и представления; поведение дома, на улице и в гостиной; рекомендации по одежде; поведение за столом.

Тема №8

Системы и формы оплаты труда (2 часа)

План

1. Теория оплаты труда
2. Системы оплаты труда
3. Формы оплаты труда.
4. Зарубежный опыт оплаты труда.

Заработная плата – часть валового национального продукта. Заработная плата – цена рабочей силы. Надо знать структуру оплаты труда работников, включая коммерческие банки, а так же принципы, функции и факторы оплаты труда. Классификация факторов, влияющих на величину оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике.

Системы оплаты труда: тарифная система, государственная тарифная система, бестарифная система, многорядная тарифная системы.

Формы оплаты труда. Формы сдельной оплаты труда. Повременная форма оплаты труда. Гибкая форма оплаты труда. Премирование трудовой деятельности. Формы премирования трудовой деятельности. Положение об оплате труда персонала.

В зарубежных развитых странах накоплен огромный опыт использования разнообразных систем заработной платы. Так, в Японии – оплата за стаж и рационализаторство; США – оплата за квалификацию; Германия – стимулирование роста производительности труда; Англия – оплата по индивидуальным контрактам; Италия – выплата коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавки в связи с ростом стоимости жизни.

Тема №9Мотивация персонала коммерческого банка (4 часа)План

1. Зарубежные теории мотивации.
2. Цель, формы и методики мотивации.
3. Отраслевая специфика мотивации банковского персонала.
4. Обеспечение подсистемы мотивации персонала.
5. Организация основной оплаты труда.
6. Организация дополнительной и косвенной экономической мотивации персонала.
7. Моральная мотивация персонала.

Под мотивацией понимается целенаправленное воздействие на отдельного сотрудника и трудовые коллективы, обеспечивающие достижение задач, установленных вышестоящей инстанцией. Зарубежные теории мотивации: теории «X», «Y», «Z»; теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда; теория двух факторов Герцберга и другие.

Главной целью мотивации является создание у все категорий сотрудников банка постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов. Раскрыть основные формы мотивации персонала: экономическую, социально-экономическую, моральную и иные формы. Пояснить суть наиболее распространенных методик мотивации: мотивации труда; мотивация на основе базовых потребностей (НИИ труда); методика мотивов отношения к труду (ВЦ ИОМ); методика формирования нормативных мотивов труда (МГУ) и другие. Специфика мотивации банковского персонала имеет свои особенности: лучшие возможности для создания и эксплуатации высокоэффективной подсистемы мотивации собственного персонала; высокий уровень конкуренции на банковских рынках; организационная структура управления не допускает использования методов прямой экономической мотивации трудовых коллективов, равно как и сдельной формы оплаты труда отдельных работников; очень затруднена практическая реализация многих методических принципов организации мотивации персонала; практически невозможно нормировать, следовательно, в дальнейшем оценивать и мотивировать индивидуальные результаты труда; узкая специализация большинства отдельных рабочих мест не допускает использования коллективной формы организации и оплаты труда; повышенные требования банка к лояльности своих служащих требуют разработки и внедрения целого комплекса специальных методов мотивации.

Обеспечение подсистемы мотивации труда включает следующие направления:

- информационное обеспечение подсистемы;

- финансовое обеспечение подсистемы;
- технологическое обеспечение подсистемы;
- нормативно-методическое обеспечение подсистемы.

Механизм основной оплаты труда банковских служащих объективно ограничен, что требует от руководства кредитной организации использования нестандартных подходов. Внедрение фиксированных должностных окладов, размеры которых самостоятельно определяются каждым работодателем. Фиксированные должностные оклады имеют преимущества и недостатки. Инновационные схемы основной оплаты труда. Механизм, основанный на условно-постоянных доплатах к должностному окладу. Механизм, основанный на условно-переменных доплатах к должностному окладу.

Организация дополнительной экономической мотивации банковских служащих включает: квартальные премии; вознаграждение по итогам года; бонусы топ-менеджерам банка; временные индивидуальные доплаты к должностному окладу; индивидуальные премии за обеспеченный эффект; индивидуальные премии за успешное выполнение особо важных заданий руководства.

Косвенная экономическая мотивация персонала (социальная поддержка) включает три группы инструментов: инструменты индивидуальной поддержки; инструменты групповой поддержки и инструменты коллективной поддержки. Конкретная номенклатура инструментов социально-экономической поддержки, а также состав индивидуальных социальных пакетов определяется финансовыми возможностями банка и дополнительными требованиями к отдельным рабочим местам.

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». Отличительным признаком используемых здесь инструментов выступает направленность на удовлетворение не материальных, а морально-нравственных потребностей человека – в признании, уважении, ощущении себя членом «команды» и т.п. Типовые инструменты моральной мотивации персонала: инструменты индивидуального характера воздействия и инструменты коллективного характера воздействия.

Методы экономической и моральной мотивации взаимно дополняют друг друга и обеспечивают комбинированный эффект коллективного или индивидуального характера.

Тема №10

Совершенствование деятельности банковского учреждения (2 часа)

План

1. Факторы изменения и развития коммерческого банка .
2. Маркетинг в банковском деле.
3. Банковская информация и поиск деловых партнеров.
4. Технология нововведений.

5. Совершенствование системы управления банком.
6. Организационное консультирование.

Устойчивость банка измеряется не только его стабильностью. Динамизм экономических ситуаций требует систематических улучшений его структуры и деятельности. Задача любой организации, включая и банки, сделать ресурсы более продуктивными, производительными. Продуктивность есть баланс между множеством факторов изменения и развития банковского учреждения: знания, время, ассортимент услуг (продуктов), баланс между разными комбинациями одних и тех же ресурсов, организационная структура и баланс между различными видами деятельности в банке. Помимо перечисленных факторов, на продуктивность влияют и другие факторы в трудовом процессе: контролируемые и неконтролируемые, критически важные и тривиальные, предсказуемые и непредсказуемые, долгосрочные и краткосрочные. Управлять продуктивностью значит управлять этими факторами.

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

Деятельность российских банков в условиях формирующейся рыночной экономики, сопряжена с поиском партнеров. Независимость банковских учреждений, предприятий, фирм 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, выработки согласованных действий. Всё это возможно только при обмене банковской информацией. Магистранты должны знать суть коммерческой информации, коммерческой тайны, правила обращения с информацией, официальную информацию.

Когда перед банками 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 и отношение к делам.

Концепция технологии нововведений состоит из специальной процедуры коллективного планирования изменений, их пошаговой реализации, развития и совершенствования системы управления банком и создания атмосферы деловой корпоративности.

При изучении вопроса «совершенствование системы управления банком» магистрантам вначале следует определиться с понятиями «целостная ориентация» и «эгалитарность». Затем перейти к исследованию технологической цепочки совершенствования и развития системы управления, состоящей из следующих этапов:

- изучение основных принципов организации своего банка;

- критический пересмотр философии своего банковского учреждения;
- формирование основных принципов нового стиля руководства (управления);
- проведение в жизнь нового стиля управления путем создания сопутствующих структур и стимулов;
- развитие дополнительных профессиональных навыков сотрудничества и стимулирования;
- испытание себя и системы;
- внедрение системы аттестации и медленного продвижения;
- расширение возможностей продвижения по служебной лестнице;
- проведение подготовки к внедрению нововведений на низовом уровне;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;
- содействие развитию комплексных, неформальных отношений.

Для оптимизации внедрения нововведений и совершенствования деятельности банковского учреждения часто приглашают внешнего консультанта или команду консультантов. Основными областями управленческого консультирования являются: корпоративная стратегия и организационное развитие, финансовые и административные системы, человеческие ресурсы, управление производством и обслуживанием (включая технологии, логистику, НИОКР, контроль качества), маркетинг и корпоративные коммуникации, информационные технологии и системы, управление проектами, экономические и экологические вопросы. Из приведенной классификации организационное консультирование (развитие), как показывает практика, занимает пятую часть всего объема консультативных услуг.

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

Тема №11

Психологическая поддержка персонала (2 часа)

План

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

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

- обеспечение всем категориям сотрудников банка комфортной психологической среды 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.

При отсутствии надлежащей психологической поддержки высока вероятность нервных перегрузок у специалистов банка, что повлечет снижение эффективности системы управления персоналом. При организации психологической поддержки персонала необходимо учитывать следующие методические требования:

- индивидуальный характер применения конкретных методов поддержки с учётом 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 магистрантам необходимо знать типовой перечень показателей.

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

В практике используются три варианта.

Первый вариант – использование штатного психолога, работающего в службе персонала банка.

Второй вариант – ориентация на услуги частнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга.

Третий вариант – ориентация на обеспечение психологической поддержки только ограниченному континенту банковских служащих в лице менеджеров и экспертов высшего звена.

Необходимо раскрыть преимущества и недостатки каждого варианта.

При изучении раздела «Управление психологическим климатом в трудовом коллективе банка» изучить: профилактические методы психологической поддержки персонала; организацию мониторинга психологического климата; коррекцию психологического климата.

Тема №12Эффективность деятельности банковских служащих (2 часа)План

1. Понятие определения «экономический эффект».
2. Виды эффективности.
3. Отношение банковских служащих с клиентами.
4. Результативность деятельности управляющих.
5. Методы повышения результативности.
6. Технология организационного развития персонала банковских учреждений.

Экономический эффект – это конкретный результат проведенных мероприятий, выраженный в натуральных или стоимостных показателях.

Экономическая эффективность – это отношение экономического эффекта к затратам, вызвавшим этот эффект.

Эффективность определяется в долях или процентах, т.е. это относительный показатель. В практике существуют различные виды эффективности в зависимости от направления деятельности: аллокационная, импорта, экспорта, кредитования, общественного производства, эффективный портфель. При реализации инвестиционного проекта определяют коммерческую (финансовую) эффективность, бюджетную и экономическую. По последнему показателю принимается решение выгодно строить или нет.

В условиях рынка 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 и бороться за своих клиентов. Необходимо соблюдать критерии ожидания: хороший консалтинг, выгодные условия, приветливое обслуживание, доступная информация, подходящие предложения, минимум бюрократии, быстрота проведения операций и оформления документов.

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

Важную роль в результативности организации играют не только рядовые сотрудники банка, но и в первую очередь управляющие работники, руководство банка. Показать гистограмму распределения результативности «худших» и «лучших» руководителей, а также «решетку» менеджмента и мотивы эффективности. Раскрыть организационных факторы, стимулирующих работу сотрудников.

В повышении производительности и результативности решающую роль играет «человеческий фактор» (коммуникации, сотрудничество, координация,

приверженность делу). Известны четыре основных метода, которые позволяют воздействовать на «человеческий фактор» - персонал банковской организации:

- Система стимулирования сотрудников, основанная на теории подкрепления (материальный метод).

- Регулирование поведения сотрудников с помощью постановки целей, или управление по целям (целевой метод).

- Метод обогащения труда и перепроектирования работ, в основе которого лежит изменение характеристик работы (метод обогащения труда).

- Вовлечение работников в управление (партисипативность). Раскрыть и пояснить сущность каждого метода.

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. Мероприятия по организационному развитию персонала банковских учреждений должны быть систематическими и направленными на банковскую организацию в целом.

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 идёт об установлении быстроты изменений. Устанавливать эту производную изменений может только руководство совместно с организационными консультантами, курирующими процесс изменений.

Необходимыми элементами, обеспечивающими проведение технологии организационного развития персонала банковских учреждений являются: адекватная подготовка к проведению; определение ведущих членов управленческой команды как обучающего коллектива; использование отдельных коллективов, внешних и внутренних консультантов; использование «коллективной памяти»; взаимный обмен информацией между подразделениями банка; повышение уровня «командности» за счёт использования коммуникативных процедур; работа с организационной культурой. Магистранты должны по каждому элементу дать четкие профессиональные пояснения.

Глоссарий

Аттестация – формализованная процедура комплексной оценки результатов индивидуальной деятельности сотрудника за определенный период времени.

Должностная инструкция – внутренний нормативный документ, определяющий функциональные обязанности, права и персональную ответственность сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

Должностное нарушение – сознательное или неумышленное нарушение сотрудником установленных ему должностных обязанностей, не связанное с необходимостью возбуждения против него судебного преследования со стороны работодателя.

Должностное преступление – сознательное злостное нарушение сотрудником установленных должностных обязанностей, вызвавшее имущественный или иной ущерб у работодателя и предполагающее необходимость возбуждения последним судебного преследования в отношении виновного сотрудника (с обязательным его увольнением).

ЕСН – единый социальный налог.

Кадровый агрессор – банк, использующий на рынке труда недобросовестные методы конкуренции, в первую очередь переманивающий у других банков наиболее ценных сотрудников.

Кадровая политика – совокупность стратегических целей банка по кадровому направлению деятельности и принципиальных подходов к их практической реализации.

Корпоративный дух – одна из приоритетных целей управления кадровым направлением деятельности предприятия, реализация которой во многом гарантирует высокую степень ответственности и лояльности наёмных работников. Определяет состояние психологического климата на предприятии, характеризующееся отношениями глубокой удовлетворенности большинства работников фактом своей работы именно в данной организации, в данном трудовом коллективе, преданностью корпоративным интересам компании.

Мотивация – инструмент персонального менеджмента, направленный на создание прямой или косвенной заинтересованности сотрудника в достижении определенных результатов деятельности или отсутствии нарушений в ней.

МРОТ – (минимальный размер оплаты труда) устанавливается и изменяется государством в централизованном порядке. Отражает заработок, обеспечивающий работнику «прожиточный минимум». Используется в качестве расчётной единицы в социальной сфере (расчёт пенсий, пособий и т.п.), а так же в юриспруденции (расчёт штрафов).

НДФЛ – налог на доходы физических лиц.

Принцип «черного конверта» – исторически сложившийся и повсеместно используемый в странах с развитой рыночной экономикой методический принцип организации оплаты труда и индивидуальной социально-экономической поддержки наёмных сотрудников. Предполагает

строгую конфиденциальность информации о большинстве видов персонифицированных выплат, премий и льгот.

Психологическая адаптация – элемент первичного развития нанятого сотрудника, направленный на ликвидацию психологического дискомфорта, связанного с необходимостью рабочего взаимодействия с новым для него трудовым коллективом.

Психологический климат – состояние психологических взаимоотношений на всех уровнях управления в трудовом коллективе банка.

Рекрутинговое агентство – необходимый элемент развитой инфраструктуры современного рынка труда. Специализированная посредническая структура (любой формы собственности), на договорных началах оказывающая основным участникам данного рынка следующие услуги:

- наёмным работникам – содействие в трудоустройстве в соответствии с установленными требованиями к потенциальному работодателю;

- работодателям – содействие в поиске и найме работников в соответствии с предварительно установленными требованиями к кандидату на трудоустройство.

Служба персонала – специализированная штабная служба работодателя, ответственная за кадровое направление деятельности.

Человеческий фактор – управленческий термин, используемый для указания на влияние на какой – либо процесс или событие участвующего в нём человека или человеческого коллектив. Может использоваться в позитивном или негативном смыслах и подчеркивает непредсказуемость соответствующего влияния.

Штатное расписание – один из основных кадровых документов директивного характера, отражающий номенклатуру рабочих мест в структурных подразделениях организации и установленные по ним должностные оклады.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ.
3. Федеральный закон. О Центральном банке Российской Федерации (Банк России) от 27 июня 2002 г.
4. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. с последующими изменениями и дополнениями.
5. Алавердов А.Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке: Учеб. – М.: Маркет ДС, 2010.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. 5-е изд. перераб. и доп. Н.Новгород: НИМБ, 2005.
7. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА –М. 2006.
8. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал. БДЦ-Пресс, 2004.