Государственное  образовательное учреждение

среднего профессионального образования

колледж «Высшая банковская школа» Санкт-Петербурга

Реферат

По дисциплине

«Управление персоналом»

Тема: «Система управления персоналом в банке».

Работу выполнила

Студентка гр. 2-08

Уголкова Юлия Игоревна

 Преподаватель

 Нуманова Валентина Александровна

Санкт-Петербург

2011г.

**Содержание**

**Введение**……………………………………………………………… 3
**Глава 1.** Методы управления персоналом в коммерческом банке................ 5
1.1. Методы управления персоналом в банке………………………………... 5
1.2. Мотивация труда…………………………………………………11
**Глава 2.** Кадровая политика банка и управление развитием персонала……………………………………………………………...14
2.1. Кадровая служба банка …………………………………………14
2.2. Планирование потребности в персонале………………………………..15
2.3 Управление развитием персонала……………………………….16

**Заключение**………………………………………………………......18

**Список литературы**…………………………………………………19

 **Введение**Резкое увеличение числа коммерческих банков в России в начале 90-х годов проходило в условиях отсутствия достаточного количества соответствующих специалистов, владеющих методами и инструментами банковской деятельности, способных быстро осваивать самые прогрессивные банковские технологии. Становление коммерческих банков совпало по времени с появлением совершенно новых для них банковских операций (фондовых, валютных, лизинговых, факторинговых и других), с необходимостью внедрения современных информационных банковских систем. По существу, с нулевого уровня пришлось решать задачу подготовки специалистов по внешнему и внутреннему банковскому аудиту, защите банковской информации и обеспечению безопасности персонала.
Банк России и коммерческие банки Российской Федерации находятся на том этапе развития, который характеризуется интенсивным наращиванием функций, свойственных подобным банкам стран с развитой рыночной экономикой. Новые функции и направления в работе, вызванные экономическим кризисом и продолжением структурной перестройки народного хозяйства, увеличением уровня конкуренции и развитием новых банковских и информационных технологий, наряду с традиционными, но наполненными новым содержанием, объективно требуют соответствующего кадрового обеспечения.
В то же время в практической области имелось и имеется много интересных наработок по развитию банковского персонала и у крупных банковских структур: Банка России, Международного Московского банка и др. Анализ сложившейся практики управления в кредитной сфере показывает, что большинство отечественных банков сосредоточили основное внимание на финансовом менеджменте и обеспечении безопасности. Персонал же как объект управления до настоящего времени остается на втором плане. Причины подобного ранжирования определены факторами объективного и субъективного характера. В отличие от своих зарубежных коллег, руководители российских банков практически не знакомы с персональным менеджментом, как полноценным элементом науки системного управления деятельностью организации. Следует учитывать, что значительная часть руководителей (прежде всего нижнего и среднего звена) перешла на работу в банки из других сфер деятельности и не успела еще в полной мере осознать принципиально иной качественный уровень требований к персоналу кредитных организаций.
Пo мере развития кредитной системы и усиления межбанковской конкуренции вопросы управления персоналом стали играть все более важную и решающую роль в повышении эффективности банковского менеджмента, следовательно, и в успехе деятельности конкретного банковского учреждения. Это привело к тому, что к середине 90-х годов внимание руководителей российских банков к кадровому направлению деятельности начало постепенно усиливаться. Потребовалась соответствующая методологическая база, в полной мере учитывающая специфику современных отечественных условий.
Цель исследования: изучение опыта приемов и методов управления персоналом, а также повышения эффективности кадровой политики в банках.

**Глава 1. Методы управления персоналом в коммерческом банке.**

**1.1. Методы управления персоналом в банке.**

Под методом управления персоналом следует понимать способ воздействия на поведение отдельных работников или коллективов со стороны руководителя.

***Проведенные исследования позволяют выделить следующие методы управления персоналом в коммерческом банке:***

* экономические - оплата труда, социальные выплаты и льготы, создание рабочих мест, система профессионально-должностного продвижения;
* социально-психологические - формирование социально-психологического микроклимата в коллективе, социальное стимулирование;
* организационные - стабилизирующего воздействия, распорядительные, дисциплинарные, административные;
* правовые - авторитарные, автономные.

Построение и применение ***экономических методов*** связано с изучением и удовлетворением экономических интересов работников в процессе трудовой деятельности. На нынешнем этапе развития экономики эти методы являются определяющими другие методы. Связано это со структурой потребностей работника в труде. Они обязательно включают элементы, отражающие потребность в труде как источник средств существования работника и его семьи и как способ самореализации, средство наслаждения процессом труда и его результатами. Соотношение между этими элементами у работников различных профессиональных и социальных групп является неодинаковым. Различным оно является и в динамике. По мере развития экономики, роста доходов и потребления потребность в труде как средство наслаждения трудом вытесняет потребность в труде как источник средств существования. Исходя из этого, экономические, организационные и правовые методы постепенно будут ослабляться, а социально-психологические методы усиливаться.

Экономические методы не могут существовать изолированно от других методов. Их эффективность существенно снижается, если при их построении не будут учитываться социально-психологические факторы, если они не будут подкрепляться соответствующими организационными и правовыми методами.

Экономические методы в конкретном виде через оплату труда и социальные выплаты позволяют оценить интересы работников и коллектива подразделения, удовлетворить их таким образом, чтобы обеспечить сочетание интересов работников с интересами банка. На нынешнем этапе среди данных методов главный - оплата труда.

Оплата труда является самостоятельным объектом. Здесь лишь отметим, что без исследования поведения работника в зависимости от форм организации и стимулирования труда невозможно на научных основах построить систему управления персоналом.

Если оценивать нынешний этап развития организационных форм стимулирования труда, то его можно определить как переход от подкрепляющей к опережающей форме стимулирования.

Подкрепляющая форма - более простая в построении, основывается на доверии работников руководству банка, хорошем социально - психологическом микроклимате в коллективе, высокой информированности работников о текущих и перспективных планах работы банка, значимости в ней труда конкретных работников, точном учете результатов труда отделов, управлений и персонально каждого работника. О зависимости полученного материального вознаграждения по результатам работы, работник узнает после ее завершения.

Имея сложившийся фонд потребления, руководство банка распределяет его между работниками в соответствии с выполняемыми должностными функциями, качеством труда.

В реальности эта форма организации стимулирования порождает явление, получившее название в экономической литературе - "уравниловка".

Появляется субъективизм в оценке результатов труда отдельных работников, сопровождаемый выплатами незаработанных доходов или наоборот, недоплаты. Но в целом эта форма реализует, прежде всего, принцип распределения по труду, который в меньшей степени соответствует новым формам трудовых отношений в коммерческих банках, в частности, контрактной форме найма. Принцип распределения по способностям к труду здесь прослеживается слабо.

В период экономических и социальных преобразований в России получили широкое распространение конъюнктурные формы материального стимулирования труда работников коммерческих банков. Они связаны с несовершенством налогового законодательства, попытками руководителей ряда коммерческих банков снизить размеры налогового обложения заработков работников банка.

Наиболее распространенной среди них является выдача кредитов своим работникам под низкий процент, на основе которых открываются депозитные счета. Получаемые при этом проценты (не облагаемые до 1996 года налогами, более высокие, чем у клиентов банка) являются источником погашения кредита и заработком работника, значительно превышающим установленный им оклад. Размеры кредита выступают здесь своеобразным инструментом дифференциации заработков работников.

Опережающая форма стимулирования является более сложной в построении. Она предполагает разработку системы показателей измерения труда, норм труда, системы промежуточной аттестации для определения размеров материального поощрения. Эта форма требует изучения потребностей и интересов, которые определяют поведение работника в процессе трудовой деятельности. Если при подкрепляющей форме работник как бы разделяет успехи и неудачи банка, то при опережающей он оказывается в условиях действительно рыночных. По положению о материальном стимулировании работник должен получить вознаграждение в соответствии со своими способностями к труду (стоимостью рабочей силы) и с количеством и качеством труда.

Не случайно в развитых странах сохраняются и поддерживаются на высоком уровне социальные выплаты.

*Социально-психологические методы заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов, как отдельных работников, так и коллектива в целом.*

***Использование социально-психологических методов предполагает:***

*1. Оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т. д.*

*2. Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов.*

*3. Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей.*

*Организационные методы имеют двойное назначение: существуют как самостоятельные методы и как продолжение экономических и социально-психологических методов, как бы подкрепляют их, оформляют организационно.*

***Организационные методы стабилизационного, распорядительного, дисциплинарного и административного воздействия на поведение работника складываются из:***

* *определения функций работника, распорядка дня, прав, обязанностей, ответственности, содержания взаимоотношений в процессе банковской деятельности между подразделениями банка, отдельными работниками;*
* *подготовки и издания приказов, распоряжений, которые конкретизируют методы стабилизирующего воздействия, определяют порядок выполнения работ, не предусмотренных документами стабилизирующего (нормативного) характера;*
* *методов дисциплинарного воздействия, которые предусматривают меры в случае отклонений в системе организации трудовой деятельности; он тесно связан с экономическими и социально-психологическими методами, предусматривает соответствующее поощрение как за положительные результаты работы, так и ответственность за нечеткое и несвоевременное выполнение функциональных обязанностей. Особенностью этого метода является не только отражение в соответствующих инструкциях и положениях мер дисциплинарного воздействия, но и умение руководителя пользоваться этими мерами. Другими словами, эффективность методов дисциплинарного воздействия зависит как от качества инструкции, так и профессионализма руководителя в их применении: за одинаковые результаты и проступки для различных работников могут применяться различные методы поощрения и наказания.*

*Организационные методы тесно переплетаются с методами административного воздействия. Нередко они выделяются в качестве самостоятельного метода. На самом деле административные методы вытекают из организационных. Наделение властными полномочиями одного работника по отношению к другому не означает, что первый издает распоряжение, а второй их выполняет. Права и обязанности в отношениях "начальник-подчиненный" регулируются документами, относящимися к организационным и правовым методам.*

*Важным методом управления персоналом (его составной частью) является контроль за работой персонала. Контроль за работой персонала трудно соотнести с каким-либо одним методом управления. Он пронизывает все методы управления персоналом.*

*Правовые методы основаны на государственных актах (законы, постановления правительства, субъектов Федерации), регулирующих трудовые отношения и поведение коммерческого банка в экономической системе (взаимоотношения между Центральным банком и коммерческим, между банком и клиентом банка, бюджетом и т.д.); какое бы положение работник банка не занимал в его структуре, он обязан следовать инструкциям и положениям, принимаемым на уровне банка (сюда следует отнести и коллективный договор); выполнять условия индивидуальных контрактов, заключаемых между работником и банком.*

*Применительно к управлению персоналом первые два выступают как авторитарные, третий как автономный. Элемент автономности присутствует и во втором методе в той мере, в какой работник сам или через профессиональные союзы может оказывать влияние на составление коллективных договоров, инструкций и положений для коллектива банка.*

*В таблице 1.1 представлены особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и приоритетные направления управления его персоналом .*

***Таблица 1.1 Факторы, влияющие на мотивацию.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Особенности содержания и труда в банке** | **Специфика мотивации труда и управления персоналом** |
| ***А. Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом*** |
| 1.Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в банке носит изначально коллективный характер | Стремление каждого работника к осознанию, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. |
| 2.Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда | Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей банка и как инструмент повышения психологической устойчивости |
| 3.Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов) | Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений |
| 4.Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д. | Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников (проведение тестирований и аттестации) |
| ***Б. Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом*** |
| 1.Переориентация рынка банковских услуг с "рынка продавца" к "рынку покупателя" | Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками |
| 2.Высокий уровень внутрибанковской специализации | Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка - формализованных и неформальных |
| 3.В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе | Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Из таблицы 1.1 видно, что менеджеры по работе с персоналом должны учитывать все особенности работы персонала коммерческого банка, напрямую влияющие на мотивацию труда персонала, и связанные с ней косвенно.

**1.2.Мотивация труда**

***Группа А:Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию труда:***

***А1****:Труд в банке носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и её сочетание с индивидуальной.*

***А2****:На характер, содержание и качество работы влияют особым образом специфические факторы такие, как: стрессы, неравномерная загруженность дня и т.п.*

***А3****: 1)Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения - этот фактор характерен практически для всех работников коммерческих банков:*

*2)операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов;*

*3)ответственных за совершение или несовершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с капиталом банка, и от которых может зависеть в значительной степени будущее банка в краткосрочной перспективе и в более отдалённые по времени сроки.*

***А4****:Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий для ускорения и упрощения проведения банковских операций. Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, "круглые столы", где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с боле знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо контролировать текущий уровень знаний, возможные пробелы; квалификацию и её соответствие новым этапам развития банковских операций посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.*

***Группа Б: Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда :***

***Б1****:Переориентация рынка банковских услуг с "рынка продавца" к "рынку покупателя". Если ещё десять лет назад на рынке банковских услуг России имела место почти полная монополия Государственного банка, то в настоящее время банки вынуждены бороться за каждого клиента. Главный инструмент повышения конкурентоспособности - деятельность человека, работника банка, начиная от операциониста и кончая его президентом. Все должны быть заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом будет процветание банка и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала.*

***Б2****:Высокий уровень внутрибанковской специализации затрудняет комплексное решение проблем, координацию деятельности отделов ввиду узкой сферы ответственности. Целесообразным направлением управления персоналом в данном контексте может стать расширение и углубление связей между подразделениями не только в виде формализованных процедур. Важны неформальные связи, обладающие не меньшей значимостью, которые желательно поддерживать и развивать. Расширение и углубление таких связей восполнит недостаток информации и будет способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Работники сильнее ощутят причастность к банковским проблемам в целом. Регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами может помочь банку в управлении операциями, балансом и т.д. Несмотря на то, что подразделения узко специализированы, имеется взаимосвязь между их работой, и дополнительная информация, например, от отдела валютных операций об изменении курса доллара сигнализирует кредитному отделу о возможном в ближайшее время пересмотре ставок по кредитам.*

***Б3:****В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе. Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот самый ценный и важный ресурс.*

**Глава 2. Кадровая политика банка и средства ее реализации**

**2.1.Кадровая служба банка**

 Для управления персоналом в банке создается кадровая служба- подразделение, ответственное за организацию работы с кадрами. Численность службы персонала банка напрямую зависит от размера банка, общей численности его работников и от характера выполняемых операций.

 **Схема 1. «структура службы персонала»**

Руководитель службы управления персоналом- вице-президент (зам.председателя)банка

Подразделение кадровой службы

Служба найма и регистрации персонала

Служба развития персонала

Служба контроля и оценки работы персонала

Служба специалистов а)юристы по трудовым спорам, б)психолог, в)специалист по организации труда

Задачами кадровой службы являются, во-первых, решение оперативных вопросов по управлению персоналом (комплектование кадрового состава банка, организация обучения, разрешение трудовых спросов и конфликтов, поддержание благоприятного психологического климата «коллективе») и др., во-вторых, разработка долгосрочных программ развития персонала в соответствии со стратегическими планами развития банка в целом, выработка стратегической кадровой политики. Кадровая политика банка строится с учетом законодательства, регулирующего трудовые отношения. На основе общих законодательных норм банк разрабатывает собственные нормативные документы, регулирующие правила внутреннего распорядка и трудовой дисциплины. Формирование кадровой политики банка происходит также влияние внутрибанковских традиций, корпоративной культуре сложившегося собственного имиджа. Кадровая политика банка реализуется при активном участии и в тесном контакте с руководителями подразделений, которые осуществляют непосредственное управление персоналом в процессе выполнения своих производственных функций. Только руководитель подразделения может дать оценку профессиональных качеств и исполнительской дисциплины своих работников, оценить перспективы их роста. Кадровая служба совместно с юридическим управлением банка разрабатывает документы методического характера(методику подбора персонала, критерии оценки) и типовые формы документов, используемых в кадровой работе(анкеты, приказы и т.д.) Основными направлениями деятельности службы по управлению персоналом банка являются: планирование перспективных и текущих потребностей в персонале, подбор и комплектование кадров, формирование резерва на выдвижение, оценка персонала, управление развитием персонала.

**2.2. Планирование потребности в персонале**

Планирование персонала осуществляется на основе перспективных и текущих потребностей банка в трудовых ресурсах. Для этого кадровая служба использует соответствующую информацию. Прежде всего, это информация о перспективных развития банка и связанных с ними изменениях в кадровой политике. Кроме того, важное значение имеет текущая информация об изменении потребности в кадрах, поступающая от различных структурных подразделений банка.

Плановая работа направлена на решение двух задач: планирование потребности банка в трудовых ресурсах и планирование рабочих мест. Планирование потребности трудовых ресурсах включает планирование общей численности персонала, а также планирование потребностей специалистах определенной квалификации и с определенным уровнем образования. Определение общей численности персонала осуществляется в зависимости от финансовых возможностей банка с учетом количества рабочих мест. Планирование потребности в специалистах осуществляется исходя из функций и задач банка на данном этапе и на основе оценки имеющегося кадрового состава. При этом перспективное планирование основывается на стратегических программах деятельности банка, текущее планирование направлено на корректировку имеющейся структуры кадров в соответствии с изменением характера деятельности банка, расширением ассортимента банковских услуг.

**2.3. Управление развитием персонала**

Специфика банковской деятельности требует высокоинтеллектуальных затрат от управленческого звена, поэтому начальным этапом управления развитием персонала является разработка процедуры первичного развития, направленного на адаптацию вновь принятых сотрудников. Каждый работник банка вправе рассчитывать на рост и совершенствование своего профессионального мастерства в процессе трудовой деятельности.

Необходимо обучения персонала в первую очередь вызвана потребностям самого банка, работающего в условиях постоянно изменяющейся ситуации на рынке. Основными формами обучения банковского персонала являются внутрибанковское обучение.

Внутрибанковское обучение осуществляется по учебным программам банка посредством обучения на рабочих местах, в краткосрочных тематических семинарах.

**Конкретная программа развития персонала включает в себя:**

* Подготовку и переподготовку персонала, направленную на получение высшего специального(в том числе и второго высшего) образования, необходимого для работы в банке;
* Повышение квалификации персонала, которое состоит в приобретении новых теоретических знаний и практического опыта;
* Организация стажировок в других банках, в том числе зарубежных;
* Повышение квалификации банковских работников эффективно тогда, когда носит регулярный характер. Анализ зарубежного опыта показывает, что периодичность повышения квалификации для руководителей высшего и среднего звена составляет три года, для низшего звена- пять лет, для ведущих специалистов(экспертов)- два года, для технических исполнителей- шесть-семь лет.

Необходимым условием воплощения жизнь программы развития персонала является выделение банком необходимым для этого финансовых ресурсов.

**Заключение**

Исследования по выявлению наиболее эффективных методов управления персоналом в коммерческом банке, показали актуальность, состоящую в том, что управление персоналом, а точнее выбор методов управления, является очень важным моментом в работе коммерческого банка, непосредственно оказывающим влияние на эффективное функционирование кредитной организации.Практическая значимость исследований состоит в том, что разработана форма регулирования процесса повышения квалификации сотрудников коммерческого банка. Кроме того исследования к основным теоретическим методам управления персоналом в коммерческом банке относятся социально-психологические методы, потому что они учитывают интересы не только отдельных работников, но и интересы всего коллектива, роль данных методов постоянно растёт, так как повышается культурный уровень работников, в управлении активно развиваются демократические начала, возникает необходимость насыщения экономических, организационных и правовых методов методами социально-психологическими. Анализ существующих методов управления персоналом в коммерческом банке показал, что персональный менеджмент исследуемого банка большое внимание уделяет мотивации работников, но, к сожалению, остаётся проблема их высокой утомляемости и психофизических перегрузок из-за монотонной и длительной работы на компьютере, а также в связи с частыми стрессовыми ситуациями, возникающими в процессе деятельности. Также существует проблема необходимости постоянного развития персонала, то есть постоянного повышения квалификационного уровня работников разных возрастных групп.

**Список литературы**

1. Балабанов И.Т. «Основы банковского менеджмента»,- финансы и статистика,2002 г.-157с.
2. Васильченко А.И. «Понятие коммерческого банка, основные функции коммерческих банков», М.: Новая волна 2000г .
3. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И.Лаврушина- М: Юристь, 2009г.- 668с.
4. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. СПб.:Питер,2001г.-160с.