СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………….……….........…3

1.ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ...........5

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ……………….….….…9

1. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА..…........….… ...12
2. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.......………………….……....15
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА......………………………….........…...18
4. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ....…....21
5. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО И КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ.......................................................................24
6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....................................................................................................25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………….............30

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.........................................................................32

ВВЕДЕНИЕ

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников персонал, получил название управления персоналом.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;

- использование пакетов мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

- признание в труде;

- достижения в труде;

- содержание труда;

- ответственность и самостоятельность;

- возможность профессионального продвижения;

- возможность развития личности работника.

Новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Эффективное управление персоналом позволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельных компонентов - капитала и сотрудников.

Изучению управления персоналом в рыночных условиях посвящена данная курсовая работа.

Все сказанное выше имеет свое практическое применение в анализе управления персоналом хозяйствующего субъекта.

Цель настоящей курсовой работы - комплексное исследование управления персоналом фирмы ООО «Русфинанс банк» и разработка предложений по его совершенствованию в условиях рынка.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- исследованы теоретические и методические вопросы организации управления персоналом предприятия;

- проанализирована практика управления персоналом в ООО «Русфинанс банк»;

- разработаны предложения по совершенствованию управления персоналом предприятия.

Объектом исследования служит система управления персоналом деятельностью ООО «Русфинанс банк». Предметом – персонал данного банка.

Разработанные в курсовой работе предложения позволят применительно к конкретным организационно - техническим условиям ООО «Русфинанс банк» осуществить систему мер, направленных на совершенствование управления персоналом предприятия.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Миссия организации - способствовать повышению качества жизни российских граждан путем предоставления услуг потребительского кредитования мирового уровня на стабильной долгосрочной основе.

Основатель ООО «Русфинанс банк» парижская компания «Societe Generale»:

История «Societe Generale»:

1880-90 - Начало истории «Сосьете Женераль» в России. Первые финансовые и инвестиционные операции осуществленные группой.

1901-1910 - Стремясь расширить свое присутствие в стране, Группа открывает в Петербурге дочернее предприятие – Северный Банк. Через 9 лет Северный Банк в результате слияния с Русско-Китайским Банком, преобразован в Русско-Азиатский Банк. Спустя 2 года он становится банком №1 в стране.

1917 - Русско-Азиатский Банк являлся одновременно символом динамичного развития российской экономики начала прошлого века и многообещающего международного сотрудничества, которое было приостановлено в результате изменения политической ситуации в России.

1973-1993 - Возобновление деятельности в России. Открытие Представительства в Москве. В начале 1990-х гг. - создание дочерней структуры – банка «Сосьете Женераль Восток», который стал одним из первых иностранных банков, получивших генеральную лицензию Банка России.

Societe Generale сегодня :Розничная сеть во Франции; N°1 (исключительно кооперативные банки); Доверительное управление активами компаний и частных лиц, а также услуги по управлению ценными бумагами; N°4 в зоне Евро Коммерческий и инвестиционный банк; N°3 в зоне Евро Специализированные финансовые услуги в странах Европы; N° 1 по лизингу компьютерного оборудования, N°2 по лизингу и управлению автомобильным парком компаний.

История «Русфинанс»:

2002г. - Образование Компании «Еврокредит» с целью выхода на российский рынок в области потребительского кредитования.

2004г. - Группа «Сосьете Женераль» и Baring Vostok Capital Partners - выход на рынок потребительского кредитования ООО «Русфинанс», специализирующего на выдаче потребительских займов в магазинах и посредством прямого маркетинга.

2005г. - ООО «Русфинанс» заключил соглашение с Коммерческим банком «Промек-Банк» о пиобретении 100% акций.

2006г. - Приобретение банка Столиное кредитное товарищество (СКТ), Ребрендинг компании, переход под единый бренд «Русфинанс банк».

Ценности – обещание (гарантия) удовлетворения потребностей потребителей. Ценность – обеспечивает эмоциональную связь с потребителем, формирует его лояльность и, как следствие, финансовую стоимость компании.

Ценности ООО «Русфинанс банк»: Профессианализм, Новаторство, Командный дух.

Корпоративная стратегия

Корпоративная культура призвана объяснить индивидуальность Компании, описать стратегию, задачи и миссию. Именно это понимается под «культурой Русфинанс», определяющей общие убеждения, практику, поведение, правила, наилучшим образом представляющие работу в любом филиале компании. Знание характеристик культуры – это то, что обеспечило наш сегодняшний успех. Оно отражает то, как мы работаем над поставленными задачами, когда каждый сотрудник понимает и принимает нашу культуру.

Основные цели, на достижение которых направлена деятельность Компании.

* Присутствие в 50 крупных городах и регионах Российской Федерации;
* Лидерство в области потребительского и автокредитования , а также в сфере по связям с общественностью;
* Первое или второе место по доле рынка и восприятию потребителя;
* Завоевание доверия клиентов и партнеров .

Тактика:

* Новаторские разработки продукта;
* Понимание и готовность к любым изменениям рынка;
* Уникальная методика продаж;
* Высокая управленческая и исполнительская культура ;
* Профессионализм персонала.

Характерные черты «Русфинанс», позволяющие быть на шаг впереди конкурентов:

* Мы относимся к нашим Клиентам, Партнерам и друг к другу с теплотой и уважением.
* Мы являемся посланниками культуры «Сосьете Женераль» в наших взаимоотношениях с клиентами и местной общественностью.
* Мы соблюдаем технику безопасности, поддерживаем порядок и чистоту.
* Мы заботимся об имуществе Компании и бережно относимся к окружающей среде посредством экономии энергии и воды.
* Мы заботимся о своем профессиональном и личностном развитии.
* Мы уважаем и ценим различия национальных культур и сочетаем их особенности со стандартами деятельности «Сосьете Женераль».

Направления деятельности ООО «Русфинанс банк»:

1. Потребительское кредитование в точках продаж - сотрудничество с крупными торговыми сетями, присутствие в розничных торговых точках;

2. Автокредитование - сотрудничество с крупными дилерами и автопроизводителями, присутствие в автосалонах партнеров;

3. Прямые продажи - предоставление нецелевых дистанционных займов клиентам с помощью телефона, почты и Интернета.

Направления дальнейшего успешного развития:

* Выход в новые регионы в рамках совместных проектов с торговыми сетями;
* Реализация плана продаж и плана развития региональной сети;
* Расширение сети точек продаж, стимулирование их активности;
* Ускорение процесса финансирования: быстрое перечисление средств;
* Улучшение банковских технологий предоставления кредитов;
* Повышение уровня обслуживания;
* Разработка механизмов продаж в менее освоенных товарных сегментах;
* Введение новых кредитных продуктов;
* Формирование индивидуальных кредитных программ для торговых сетей;
* Создание программ лояльности потенциальных Клиентов для покупки в кредит в магазинах торговых сетей;
* Введение агентских программ и программ мотивации для торговых сетей;
* Использование региональной сети и точек продаж для продажи cross-продуктов.

Продуктовые преимущества для Клиентов: Самая низкая на рынке сумма покупки (2 500 руб.) и сумма кредита (2 250 руб.); Максимальная сумма покупки 360 000 руб., максимальная сумма кредита 180 000 руб.; Гибкие сроки от 3 до 36 месяцев; Более низкие % ставки: удорожание покупки и стоимость кредита ниже чем у основных конкурентов; Легкость в запоминании и понимании продуктов.

Продуктовая линия включает в себястандартные и промотарифы. ПРОМО ТАРИФЫ: «Сезонный» (3/3/3); «Четыре на четыре» (4/4/4); «Держи пять!» (5/5/5); «Счастливые числа» (7/7/7); «Любимый» (10/10/10);«Счастливая дюжина»(12/12/12); «Удорожание 1% в месяц» (20/20/20); «Выходные»; «0% первый взнос 10,11,12,13 месяцев». СТАНДАРТНЫЕ ТАРИФЫ: «Трансформер» 3-10; «Трансформер» 11-24; «Трансформер» 25-36; «Любимый для всех»; «Праздничный» 3-24.

Организационная структура ООО «Русфинанс банк» представлена в приложении 1. Организационная структура составлена руководством «Societe Generale», ориентирована на европейские стандарты развития бизнеса и специфику развития успешных российских компаний.

Рассмотрим главный ресурс организации - персонал.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Персонал организации – личный состав организации, представляющий собой социальную группу людей, сходным по профессиональным и иным признакам. Персонал ООО «Русфинанс банк» подбирается по следующим признакам: высокая коммуникабельность, наличие высшего экономического образования, опыт работы с финансовыми документами, аккуратность и бережное оформление кредитных документов, навыки работы на компьютере и с Интернетом.

Персонал организации выступает специальным объектом управления, направленного на максимальное использование его потенциала для достижения организационных целей. Управляет разветвленной сетью персонала Коммерческий Департамент, который находится в Париже. Сотрудники Коммерческого Департамента, опираясь на специфику развития российской цепи банковских филиалов, вводят новшества для управления персоналом, подводят итоги по внедрению инноваций, совершенствуют тем самым систему мотивации персонала.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе категорий и групп должностей. Данная структура оперяется на организационную структуру. Движение категорий и групп должностей происходит исключительно по возрастающей линии. В связи с тем, что в настоящее время все больше людей пользуется услугами банка, то есть оформляют потребительские кредиты, сеть банковской системы разветвляется, торговых точек становится больше, количество персонала значительно возрастает, поэтому каждый кредитный консультант быстро может продвинуться до специалиста по потребительскому кредитованию, затем до коммерческого менеджера, и наконец получить работу в офисе, то есть стать менеджером по осуществлению контроля работы своего макрорегиона, в данном случае города Екатеринбурга и свердловской области.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В плане общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников. Основатели ООО «Русфинанс банк», то есть Коммерческий Департамент, Дирекция развития потребительского кредитования имеют большой стаж работы, сотрудники развития кредитных сетей имеют небольшой стаж от 5 до 1,5 лет, так как развитие банка происходит практически мгновенно, за пять лет работы на российском рынке данный банк стал четвертым по потребительскому кредитованию. Все сотрудники имеют высшее экономическое образование. Нужно отметить, что данный банк отличается от других теплой обстановкой в коллективе, все сотрудники называют друг друга по имени, включая руководство. Аналитическая структура позволяет выявить профессиональную пригодность персонала: опыт и практика увязывают навыки, знание и умения воедино, формируя квалификацию, то есть степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Работа кредитных специалистов любого уровня организационной структуры требует от сотрудника большой усидчивость и работоспособности, следовательно каждый из сотрудников общества может считаться квалифицированным специалистом и профессионалом своего дела, нужно отметить, что каждый сотрудник ООО «Русфинанс банк» начинает свою работу с должности кредитного консультанта.

Статистика позволяет рассчитать ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала: коэффициент квалификации работников, в данной организации он равен 1, коэффициент использования квалификации работников, этот показатель, с учетом новых консультантов равен 0,95. Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих соответствующих возрастов в общей численности персонала. В данной организации можно выделить две возрастные группировки: группа руководства – 45-49 лет и группа основного персонала – 23-29 лет. Структура персонала по стажу рассматривается как стаж в данной организации, так как стаж до данной организации в основном не является банковским. Здесь можно выделить следующие периоды: руководство – 15-19 лет, молодые специалисты – 1-4 года. Все сотрудники имеют высшее (исключение – неполное высшее) образование.

Для того, чтобы понять специфику управления персоналом в ООО «Русфинанс банк» рассмотрим систему управления персоналом.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Система управления персоналом - очень важная составляющая системы управления компании в целом, один из решающих факторов эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Задачи, которые решает система управления персоналом, то есть кадровая служба ООО «Русфинанс банк»:

- Планирование потребности в персонале, организация поиска и отбора новых перспективных сотрудников.

- Разработка системы мотивации в компании, а именно: - Обеспечение повышения квалификации работников компании; - Разработка и внедрение эффективной системы поощрения труда, которая мотивирует сотрудников компании активно и результативно работать на благо всей компании.

- Формирование корпоративной культуры компании, с тем, чтобы работники отождествляли успехи компании со своими личными, систему увольнений, которая обеспечивает бесконфликтный уход сотрудников и минимизирует негативные последствия успехами.

Кадровая служба должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами. Она должна оказывать консультативную и методическую помощь линейным руководителям, осуществлять контроль за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, специально-психологическим климатом, социальной защитой работников.

Одна первоочередных задач кадровой службы общества – это обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений требует четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики. Руководства «Русфинанс» банка разработало систему кадрового планирования, которая отслеживает изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявляет тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определяет качественные и количественные требования к ней.

Успешной работе в сфере управления персоналом предшествует организация привлечения, отбора и найма персонала. Парижское руководство определило наиболее эффективный путь отбора персонала, который позволяет с наименьшими для компании издержками осуществлять поиск эффективных сотрудников.

В ООО «Русфинанс банк» в составе кадровых служб есть экономисты по труду, психологи, физиологи, социологи, инженеры по охране труда и технике безопасности, инженеры по организации и нормированию труда, инспекторы по кадрам. Их должностные обязанности, требования к знаниям и квалификации подробно изложены в квалификационном справочнике должностей служащих.

К работнику по кадрам предъявляются высокие нравственно-психологические требования, поскольку он призван выполнять роль нравственного эталона, образца для подражания в соблюдении социальных и этических норм трудового коллектива.

Если работнику не интересны проблемы и переживания другого человека, если он игнорирует его мнение, просьбы, желания, не учитывает настроение, абсолютизирует собственную точку зрения, склонен к наиболее строгим мерам наказания, то такому человеку работа в кадровой службе противопоказана.

Более 70% рабочего времени кадровиков занимают непосредственные контакты с людьми, 95% всех функциональных обязанностей руководителя кадровой службы должно быть направлено на изучение психологии человека. Поэтому ведущую роль в необходимых знаниях и умениях играют социально-психологические знания.

Информация является важнейшим элементом системы управления персоналом, без нее невозможно реализовать ни одной функции управления.

Новые информационные технологии в управлении персоналом осуществляются на основе АСУ "Кадры" или автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы, с помощью которых решают такие задачи, как: персональный учет кадров; составление отчетности по кадрам; анализ качественного состава и движения кадров; выдача по запросам требуемой информации; подготовка и повышение квалификации.

Эффективность процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом невозможно без нормативно-методического обеспечения. Среди нормативно-методических материалов кадровой службы банка выделяют три группы: 1. Нормативно-справочные (включают нормы и нормативы, необходимые при организации и планировании труда); 2. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера (законодательные акты, указы президента РФ, распоряжения правительства, положения, конструкции, приказы по вопросам труда и заработной платы); 3. Документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является положение о кадровой службе и должностные инструкции.

Под технологией понимают сочетание квалифицированных навыков, оборудования, методов, способов, принципов и технических знаний, необходимых для управления. В управлении персоналом используется много таких средств: кадровое планирование, служебно-профессиональное продвижение персонала, управление затратами на персонал, организация труда, мотивация, оценка персонала, контроль. Этим вопросам посвящены следующие разделы курса.

Ядром всей системы управления персоналом является кадровая политика ООО «Русфинанс банк», которая включает совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, определяющих направление и содержание работы с кадрами на длительную перспективу.

4. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Кредитный консультант – ключевой сотрудник РУСФИНАНС, «лицо» компании. По его поведению и работе судят о компании в целом! Нужно отметить, что кредитный консультант – это и первая ступень карьерной лестницы «Русфинанс банка», через которую проходит каждый сотрудник.

Кредитный консультант — это базовый специалист розничного направления банка, от качественной работы которого зависят прибыльность подразделения, степень удовлетворенности клиентов, качество обслуживания и функционирования направления, состояние имиджа банка на рынке и прочее. Причем именно от квалификации кредитного консультанта зависит и качество оформления кредитной документации, а значит, и сроки оформления кредита, что важно для клиентов банка, и процент невозвратов кредитных сумм, что важно для самого кредитного учреждения.

В связи с этим кадровые службы кредитных учреждений очень серьезно относятся к планированию, поиску и подбору кредитных консультантов. Тем более, что сложившаяся потребность на рынке не может быть удовлетворена кандидатами из банковской же сферы, и приходится рассматривать кандидатов из абсолютно разных отраслей бизнеса. Какие требования предъявляются к кандидатам? Во-первых, это должен быть специалист с высшим образованием, причем предпочтения, конечно же, отдаются выпускникам финансово-экономических факультетов (но могут быть и гуманитарные специальности). Такое требование обусловлено только тем, что для студентов экономических специальностей сама процедура оформления кредитных документов и финансовая специфика работы не будет новой и непривычной, а у гуманитариев, как правило, лучше обстоят дела с устной речью, что тоже немаловажно при постоянном общении с клиентами. Во-вторых, от кандидата на данную должность ожидают наличие определенного опыта работы — опыт общения с разными категориями людей, опыт работы с документацией, всегда желателен опыт личных продаж. В-третьих, из дополнительных навыков, кандидат должен уверенно владеть основными компьютерными программами (пакет программ MS Office, а иногда требуется знание и специализированных банковских скоринговых систем), обладать грамотной речью и презентабельным внешним видом. Если говорить о личностных характеристиках, то, естественно, кандидат должен быть, с одной стороны, ответственным, вдумчивым, внимательным, вежливым и аккуратным, а с другой стороны, коммуникабельным, позитивным, способным быстро переключаться и воспринимать новое. Очень важно свойство кандидата — личностная зрелость —когда банк, например, работает без особой компьютерной программы (скоринговой системы), аккумулирующей анкетные сведения заемщика и самостоятельно принимающей решение по выдаче кредита.

Планирование персонала зависит от изменений окружающей среды. В зависимости от того развивается банковская сеть или нет, кадровые службы доводят до менеджеров по развитию бизнеса информацию о необходимом количестве новых сотрудников. Нужно учитывать, что бывают периоды, при которых другие банки – конкуренты, вытесняют ООО «Русфинанс банк» с точек продаж, следовательно, часть консультантов переходят в другие точки продаж, тем самым не дают возможность появлению новых консультантов. Естественно, главной стратегией банка является развитие банковской сети, захват наибольшей территории Российской Федерации. Возможны такие случаи, как после оценки персонала выявляется не соответствующий требованиям консультант, которому дается второй шанс пройти адаптационный период, если он этим шансом не пользуется, то он увольняется из данного банка. По каким критериям происходит оценка персонала? Первый критерий – это количество точек продаж данного банка. По этому показателю проводят также сравнение с другими банками – конкурентами, которые достигли лучших результатов по России. Целью банка является вытеснение других банков с возможных точек продаж. Второй критерий – текучесть кадров. Текучести кадров ООО «Русфинанс банк» нет, есть только повышение по карьерной лестнице. Следующий критерий – качество работы. Он опирается на пройденные аттестации, стажировку, время от времени банк проводит проверку для консультантов, наводит подставных людей, которые в дальнейшем дают оценку данному консультанту. Результативность труда измеряется количеством оформленных кредитов за месяц. Для того, чтобы повысить данный показатель, консультант обязан также как и продавцы привлекать и консультировать клиентов магазина. За свои заслуги консультанты, во-первых, получают материальное вознаграждение, приглашается на бесплатные курсы повышения квалификации, получает перспективу повышения по должности.

Сделаем вывод, никаких планов и проектов в ООО «Русфинанс банк» по найму персонала не существуют, все зависит от изменения внешней среды и самих консультантов. Банк считает, что для тех специалистов, которые не боятся брать на себя ответственность, не боятся интенсивной работы, хотят проявить себя, улучшить свое материальное состояние и начать работать в банковской сфере, должность кредитного консультанта — замечательный шанс для достижения этих целей.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

В настоящее время важное место в организации труда персонала занимают: сущность задачи и значение научной организации труда (НОТ) для повышения эффективности предприятия (организации); становление и развитие организации и нормирования труда. Методологические основы организации труда: теория предметной деятельности, концепции структурного, алгоритмического и содержательного анализа профессиональной деятельности. Основные направления организации труда в современных условиях. Государственные (федеральные) органы, регулирующие ОТП; их структура, функции и направления деятельности. Правовое обеспечение труда (КЗОТ и другое).

Организация и обслуживание рабочих мест. Здесь рассматривается: понятие рабочего места в концепции организации труда; классификация рабочих мест; их организация и оснащение; функции и системы обслуживания рабочих мест. Рабочее место Консультанта находится в торговом зале магазина, называется точкой продажи или POS (от англ. point-of-sales). Оборудование POS : Компьютер, принтер, сканер, ксерокс, телефон, факс. POS материалы: Листовки, диспенсеры (подставки под листовки), постеры. В конце рабочего дня Консультант обязан подготовить место к следующему рабочему дню.

Режим труда и отдыха. Общие требования к разработке режима труда и отдыха персонала предприятия (организации). Рабочее время Консультанта совпадает с графиком работы магазина, время перерыва на обед согласуется с непосредственным руководителем. Показателями и динамикой работоспособности являются месячные планы оформления кредитов. Производственное утомление у консультантов возникает в связи с неравномерным распределением рабочего времени, бывают периоды, в которые нет потенциальных клиентов, следовательно, консультант, вынужден сидеть на рабочем месте без работы, что сильно влияет на утомляемость организма. Способы преодоления утомления банком еще не разработаны.

Социально-экономические аспекты организации труда. Профессиональный уровень работников в ООО «Русфинанс банк» высокий. Дисциплина труда обозначена. Мотивация трудовой деятельности разработана слабо. Стимулирование и оплата труда. Если говорить о материальной и нематериальной компенсации за успешное сочетание всех вышеперечисленных качеств, то, конечно же, здесь используется двойная схема выплат — это стабильный оклад, как правило, 7-10 тыс. рублей, и процент от суммы выданных кредитов. Процент, как правило, зависит от процента выполняемости планов. Таким образом, минимальный доход кредитного эксперта может быть равен сумме оклада, а вместе с премией он может получать еще 100-200% от оклада премиальных, то есть 15-30 тыс. рублей. Максимум, как видно, не ограничен, и все зависит от подхода самого специалиста к работе. Также нужно заметить, что в данном банке существует система депремирования или штрафов. Это на тот случай, если все-таки в работе кредитного консультанта имеются невозвраты кредитов.

Роль службы управления персоналом в организации труда на предприятии. Кредитный консультант непосредственно взаимодействует с Менеджером по развитию бизнеса. Наставничество и координация деятельности Консультанта со стороны Менеджера по развитию бизнеса (Business development manager) - организация документооборота между точкой продаж и филиалом компании «Русфинанс», обеспечение точки продаж расходными и рекламными материалами. Менеджеры по развитию бизнеса отслеживают работу консультантов, продвигают их за заслуги по карьерной лестнице.

После жесткого отбора кандидатов на должность кредитного консультанта, проводится учеба для новых сотрудников. Период учебы составляет три дня, затем три дня стажировки и аттестация по пройденному материалу. Нужно отметить, что за три дня потенциальные консультанты получают огромное количество информации, начиная с истории «Societe Generale», заканчивая оформлением папки-досье на клиента, при этом изучая два способа оформления кредитов по Интернет-технологиии и факс-технологии. Период адаптации очень сложный, так как Консультант уже в первые дни самостоятельной работы после аттестации несет ответственность:

- За корректность и полноту сформированного им Досье клиента: Наличие в Досье всех необходимых для данного вида займа документов Клиента; Качественные копии документов, удостоверяющих личность Клиента; Соответствие подписи Клиента на документах – подписи в паспорте;

- За передачу ответственному сотруднику Филиала Досье Клиента и документов Заявителя;

- За соблюдение правила конфиденциальности по отношению к информации предоставленной клиентом;

Кроме того, Консультант всегда заинтересован обслужить Заявителя быстро и качественно!!!

Для того, чтобы консультант соответствовал всем вышесказанным требованиям, выйдя на место работы, банку необходимо облегчить сотрудникам прохождение периода адаптации.

Следующая рутинная проблема, которую необходимо решить руководству банка – это отсутствие совместной деятельности и групповой мыследеятельности консультантов. Консультанты различных точек продаж никак не взаимодействуют, следовательно между ними отсутствует командный дух, что является одной из ценностей ООО «Русфинанс банк».

Что касается конфликтов, то в данном банке работа построена так, что конфликты возможны исключительно межличностные, которые незначительно влияют на результаты деятельности банка в целом.

Рассмотрим как происходит профессиональное развитие сотрудников в ООО «Русфинанс банк».

6. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Профессианальное юбучение персонала происходит в несколько этапов. Первым этапом является базовое обучение консультанта. Именно на базовом обучение сотрудник должен уяснить для себя главные принципы работы банка:

* Клиент в центре нашего внимания;
* Мы относимся к каждому клиенту, как к клиенту VIP;
* Мы осознанно повышаем лояльность клиентов к компании;
* Мы стремимся к профессионализму.

При этом Консультант должен помнить, из чего происходит формирование первого впечатления при встрече: Визуальный компонент – 60%, Вокальный – 30%, Вербальный – 10%, пользуясь этим должен владеть правилами установления контакта, в которые входит: Доброжелательность и открытость; Устанавление зрительного контакта; Улыбка; Приветствие Клиента; Общение с Клиентом в форме диалога.

Сультант должен уметь выявлять потребность клиента. Понимание желаний клиента позволяет эффективно строить презентацию.

Функции презентации: 1 Привлечь Внимание; 2 Вызвать Интерес; 3 Желание приобрести; 4 Создать уверенность в необходимости продукта.

Также Консультант помогает Заявителям оформить кредит: Консультирует Заявителя; Проверяет и копирует документы Заявителя, формирует папку-досье Заявителя; Вводит информацию о Заявителе в систему; Информирует Заявителя о решении по предоставлению кредита; Формирует пакет документов Заемщика при принятии положительного решения.

Консультант должен знать : Процесс оформления кредита; Инструкции, регламентирующие работу консультанта; Продукты Русфинанс и их преимущества.

Консультант должен уметь: Выстраивать отношения с Заявителем таким образом, чтобы Заявитель остался доволен обслуживанием даже при отрицательном решении о выдаче кредита.

Консультант должен помнить Правила предложения кредита:

Уточните у Заявителя: «… Вы уже определились с покупкой? Наша компания

предлагает различные варианты приобретения товара взаймы. Вам интересно такое предложение?»;

Расскажите Заявителю о займах и их преимуществах: «… Для интересующих Вас товаров мы предлагаем несколько видов кредита…»;

Предложите займ по Прайс-листу: «…Чтобы предоставить Вам точную информацию об условиях предоставления кредита, необходимо провести предварительный расчет (калькуляцию)…»;

Независимо от того, был ли заключен договор займа или нет, клиент по прежнему должен ощущать внимательное отношение. Консультант должен обязательно проконсультировать клиента по способам и срокам оплаты. Заботливо отдать ему всю необходимую документацию. Попрощаться с клиентом: «Спасибо, что выбрали именно нашу компанию. Будем рады сотрудничать с Вами снова», «Если у вас возникнут вопросы, пожалуйста, звоните».

Профессиональное развитие консультантов - это:

* обучение в Русфинанс;
* самосовершенствование в процессе работы.

Обучение и повышение квалификации позволяет Консультанту получить необходимые знания и развить профессиональные качества.

По результатам обучения (первого этапа) сотрудники получают сертификат.

После данного обучения сотрудники проходят испытательный срок, период которого три месяца. По истечении этих месяцев консультант может пройти дальнейшее обучение на повышение квалификации и занять должность кредитного эксперта, а затем и специалиста поп потребительскому кредитованию. Все зависит от того, как сотрудник проявляет себя за срок работы, как меняются его объемы оформления кредитов, растет его производительность.

Важно знать, что в Русфинанс приветствуется:

* Активная самостоятельная работа сотрудников по повышению уровня профессиональных знаний, овладение иностранными языками;
* Инициатива и творчество сотрудников, энергичное участие в выработке и реализации ценных для компании идей и предложений.

Наиболее активные сотрудники очень быстро поднимаются по карьерной лестнице. И этого может добиться каждый.

За инициативу и активность сотрудники ООО «Русфинанс банк» поощряются не только материально, но и получают возможность посещать курсы иностранных безнесменов за счет компании. Знания, которые сотрудники получают на этих курсах важны не только для работы, но и для жизни в целом. Самые лучшие сотрудники банка получают возможность съездить в Париж на курсы руководства ООО «Русфинанс банк».

7. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО И КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Коммерческий Департамент и Дирекция развития потребительского кредитования располагается в Париже. «Societe Generale» основатель ООО «Русфинанс банк». Данная компания развивается в банковской сфере с 19 века. За время работы она приобрела огромный опыт знаний управления банковской системой. «Societe Generale» признана одной из лучших компаний Западной Европы. Если учесть, что за пять лет существования «Русфинанс» банка на российском рынке, данный банк стал четвертым в России, то авторитет руководства на очень высоком уровне.

Высшее руководство выполняет главную роль в стимулировании и развитии персонала, в поддержке инициативы сотрудников, в укреплении межличностных, в управлении коммуникативными связями, в оценке сотрудников.

Все изменения, все инструкциии, все новвоведения планируются и контролируются высшим руководством. Инициативные предложения сотрудников разного уровня рассматриваются и принимаются только высшим руководством в Париже.

Все сотрудники ООО «Русфинанс банк» руководствуются исключительно служебными инструкциями, выполняют их требования без изменений.

Сотрудники банка уважают руководство не только по тому, что «Societe Generale» - опытная компания в банковской сфере, но и по тому, что каждый член высшего руководства прошел карьерную лестницу от простого кредитного консультанта.

Каждый кредитный консультатн гордится членами высшего руководства, и старается работать так, чтобы стать одним из них. Этот момент является дополнительным стимулов в повышении производительности труда сотрудников ООО «Русфинанс банк».

8. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В процессе анализа системы управления персоналом ООО «Русфинанс банк» были выявлены три наиболее явных проблемы, противоречащих стратегическим целям организации:

1. Сложности в процессе адаптации консультантов, в связи с чем могут возникнуть многочисленные ошибки оформления кредитов;

2. Отсутсвие командного духа в работе консультантов (отсутствие совместной деятельности и групповой мыследеятельности консультантов), а командный дух является одной из ценностей банка;

3. Явное утомление кредитных консультантов на рабочих местах: производственное утомление у консультантов возникает в связи с неравномерным распределением рабочего времени, бывают периоды, в которые нет потенциальных клиентов, следовательно, консультант, вынужден сидеть на рабочем месте без работы, что сильно влияет на утомляемость организма.

Практически каждая проблема может быть рассмотрена в четырех аспектах: "мы должны" конечные цели; "мы обязаны" обязательства и требования; "мы можем" возможности и способности; "мы намерены" программа.

Конечные цели определяются без всяких оговорок, по максимуму ожиданий и представляют собой стратегические цели в сочетании с представлениями о необходимых действиях по их достижению и предполагаемыми исполнителями.   
Обстоятельства и требования обозначают минимум того, что нужно сделать. Этот нижний предел задает стандарты и контрольные нормы и отсекает излишние действия. Здесь описываются проблемы в терминах существующей ситуации и оцениваются возможности и способности в количественных результатах.

Уровень реальных возможностей и способностей для успешного осуществления задуманного должен находиться между первыми двумя уровнями mах и min. Здесь учитывается все, что необходимо для выполнения программы действий, при условии, что уровень всегда стремится к max. Хорошая программа отвечает четырем задачам: решению проблем; упрочению положения компании; стимуляции мышления и действий; созданию новых возможностей.

Рассмотрим данные проблемы и разработаем рекомендации по ликвидации их в этих четырех аспектах.

1. Сложности в процессе адаптации консультантов.

Конечные цели:

* Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат. Нужно отметить, что стартовые издержки должны быть оптимальными, не стоит экономить на сотрудников своей организации.
* Снижение озабоченности и неопределенности у новых работников. В данном случае к работнику изначально с процесса обучения необходимо обращаться как к уже принятому на работу.
* Сокращение текучести рабочей силы и развитие позитивного отношения к работе. Во время обучения консультантам необходимо показать какая теплая обстановка существует в ООО «Русфинанс банк», возможно познакомить с руководством и попросить обращаться по имени.
* Экономия времени руководителя и сотрудников. Обучение проводится 3 дня, стажировка – 4 дня, аттестация – 1 день.

Оценим условия успешности адаптации приминительно к ООО «Русфинанс банк»:

* присутствует качественный уровень работы по профессианальной ориентации потенциальных работников на этапе отбора;
* недостаточная объективность деловой оценки персонала;
* престиж и привлекательность профессии на высоком уровне;
* мотивационные установки изначально отсутствуют, кроме материальной;
* существует отработанная система внедрения новшеств;
* не хватает гибкости системы обучения персонала;
* привлекают особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
* высоко ценятся личностные свойства адаптируемого работника.

Условия успешности адаптации предполагают разработку программы адаптации в организации. В данную программу необходимо добавить следующие предложения:

* добавить в семинары психологические тренинги, обучающие и ролевые игры, для формирования командного духа и облегчения осваемого материала;
* проводить игровую ротацию, меняться местами с менеджерами по развитию бизнеса, офисными работниками, для ощущения интереса работы более высоких должностей;
* ввести в программу обучения статистические показатели работы самых активных сотрудников банка, тем самым создать соривновательную обстановку;
* делать акценты на объективных (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места, степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе, степени утомляемости) и субъективных (отношения к профессии, коллективу, условий и тяжести труда, понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации) показателях информационного обеспечения.

На основе проделанной работы разработаем программу адаптации.

Общая программа адаптации:

* + 1. Введение в компанию.
    2. Оплата труда (системы премирования, перспектива карьерного роста).
    3. Социальные льготы сотрудников.
    4. Служба безопасности, охрана труда, техника безопасности (проблема мошенничесива).
    5. Работа с отделом кадров.
    6. Служба быта.

Специализированная программа адаптации:

* + 1. Введение в должность.
    2. Ответственность консультанта в работе.
    3. Правила-предписания (оформление кредита).
    4. Освоение технологии (информационной, компьютерной, технологии обслуживания клиента).

Применение данной программы значительно облегчит период адаптации новых сотрудников.

2. Отсутсвие командного духа в работе консультантов (отсутствие совместной деятельности и групповой мыследеятельности консультантов).

Конечная цель – повышение командного духа в работе консультантов путем совместной деятельности и групповой мыследеятельности.

Обязательства и требования:

* Приоритет интересов компании;
* Нацеленность на общий результат;
* Эффективное взаимодействие и взаимопомощь;
* Развитое чувство принадлежности в компании каждого сотрудника.

Возможности и способности: ООО «Русфинанс банк» имеет все возможности для развития командного духа (помещения, квалифицированные кадры, свободное время, необходимые ресурсы, материалы), нужны лишь малые усилия и организация.

Программа повышения командного духа в работе консультантов:

1. В процессе обучения окцентировать внимание на приоритеты интересов компании;
2. В процессе работы показывать, что цель каждого консультанта является частью общей цели;
3. Прививать нацеленность на общий результат;
4. Организация еженедельных собраний консультантов одного менеджера по развитию бизнеса;
5. Проведение психологических тренингов и игр по взаимодействию и взаимопомощи консультантов;
6. Проведение мероприятий по вручению грамот и премий отличившимся кредитным консультантам;
7. Проведение совместных праздничных мероприятий всех сотрудников банка.

Применение данной программы повысит командный дух в работе консультантов.

3. Явное утомление кредитных консультантов на рабочих местах: производственное утомление у консультантов возникает в связи с неравномерным распределением рабочего времени, бывают периоды, в которые нет потенциальных клиентов, следовательно, консультант, вынужден сидеть на рабочем месте без работы, что сильно влияет на утомляемость организма. Нужно отметить, что посторонними делами консультанту заниматься не разрешается.

В данном случае банку необходимо разработать программу по занятости свободного времени консультанта.

Конечная цель – снижение утомления кредитных консультантов, полезное использование их свободного времени.

Обязательства и требования: выполнение всех предлагаемых программ; проявление инициативы по изменению пунктов программ; не использовать свободное время попросту, исключая время на отдых.

Возможности и способности: банк располагает квалифицированными специалисты, которые способны разработать необходимые психологические программы по совершенствованию сотрудника как личности и наемного работника банка; существует возможность мгновенной передачи разработанных программ и дополнительной информации по интернет-технологии; присутствует также возможность контролировать проделанную работу по совершенствованию консультантов (проверки, аттестации).

Программы по занятости свободного времени консультантов могут разрабатывать только специалисты, которые заранее прогнозируют достигаемые результаты.

Применение на практике большинства предлагаемых рекомендаций покажет их эффективность в повседневном управлении и необходимость их адаптации в ООО «Русфинанс банк».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал организации выступает специальным объектом управления, направленного на максимальное использование его потенциала для достижения организационных целей.

Задачи, которые решает система управления персоналом, то есть кадровая служба ООО «Русфинанс банк»:

* Планирование потребности в персонале, организация поиска и отбора новых перспективных сотрудников.
* Разработка системы мотивации в компании, а именно: - Обеспечение повышения квалификации работников компании; - Разработка и внедрение эффективной системы поощрения труда, которая мотивирует сотрудников компании активно и результативно работать на благо всей компании.
* Формирование корпоративной культуры компании, с тем, чтобы работники отождествляли успехи компании со своими личными, систему увольнений, которая обеспечивает бесконфликтный уход сотрудников и минимизирует негативные последствия успехами.

Кадровая служба должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами. В ООО «Русфинанс банк» в составе кадровых служб есть экономисты по труду, психологи, физиологи, социологи, инженеры по охране труда и технике безопасности, инженеры по организации и нормированию труда, инспекторы по кадрам. Их должностные обязанности, требования к знаниям и квалификации подробно изложены в квалификационном справочнике должностей служащих.

Кредитный консультант – ключевой сотрудник РУСФИНАНС, «лицо» компании. По его поведению и работе судят о компании в целом! Нужно отметить, что кредитный консультант – это и первая ступень карьерной лестницы «Русфинанс банка», через которую проходит каждый сотрудник. Кредитный консультант — это базовый специалист розничного направления банка, от качественной работы которого зависят прибыльность подразделения, степень удовлетворенности клиентов, качество обслуживания и функционирования направления, состояние имиджа банка на рынке и прочее.

Банк считает, что для тех специалистов, которые не боятся брать на себя ответственность, не боятся интенсивной работы, хотят проявить себя, улучшить свое материальное состояние и начать работать в банковской сфере, должность кредитного консультанта — замечательный шанс для достижения этих целей.

В процессе анализа системы управления персоналом ООО «Русфинанс банк» были выявлены три наиболее явных проблемы, противоречащих стратегическим целям организации:

1. Сложности в процессе адаптации консультантов, в связи с чем могут возникнуть многочисленные ошибки оформления кредитов;

2. Отсутсвие командного духа в работе консультантов (отсутствие совместной деятельности и групповой мыследеятельности консультантов), а командный дух является одной из ценностей банка;

3. Явное утомление кредитных консультантов на рабочих местах: производственное утомление у консультантов возникает в связи с неравномерным распределением рабочего времени, бывают периоды, в которые нет потенциальных клиентов, следовательно, консультант, вынужден сидеть на рабочем месте без работы, что сильно влияет на утомляемость организма.

Разработанные в курсовой работе предложения позволят применительно к конкретным организационно - техническим условиям ООО «Русфинанс банк» осуществить систему мер, направленных на совершенствование управления персоналом предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

* + 1. Алавернов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке – М.: Соминтэк, 2004.
    2. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Учеб. пособие. Пер. с англ./ М. Армстронг. - Ростов н/Д: Феникс, 2003.
    3. Егоршин А.П. Управление персоналом, Нижний Новгород, 2001.
    4. Корпоративный менеджмент: [учеб. пособие для студентов]/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков, Н.Г. Ольдерогге. - М.: Омега-Л, 2005.
    5. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал: Учебно-практическое пособие. - М.: Городец, 2000.
    6. Менеджмент: учебник для вузов/ А.В. Игнатьева, М.В. Карп, М.А. Комаров и др.; Ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА: Единство, 2002.
    7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, Москва–Новосибирск, 2004.
    8. Организация и нормирование труда. Под ред. В. В. Адамчука. М., 2000.
    9. Управление персоналом организации. Учебник под редакцией А.Я. Кибанова. М. Инфра-М. 2003.
    10. Фильев В.И. Регулирование условий труда на предприятиях РФ. М.,2005