ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПО ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

ИНСТИТУТ

Контрольная работа по

“МЕНЕДЖМЕНТУ”

на тему “Менеджмент

человеческих ресурсов”.

Студента ФНО

IV курса

Группа “Бухгалтерский учет”

Минеева Алексея.

Смоленск

1997 год

Менеджмент человеческих ресурсов.

Вопросы к контрольной работе :

1. Кадровый потенциал коммерческого банка.
2. Роль человеческого фактора в управлении.
3. Роль оценки и подготовки специалистов в эффективности работы организации.
4. Роль лидера в управлении.
5. Стиль руководства.
6. Конфликтные ситуации и способы их разрешения.

***1. Кадровый потенциал коммерческого банка.***

Менеджмент в общем виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия коммерческого банка немыслима без обращения к банковскому персоналу. Когда говорят о хорошем банке, то имеют виду прежде всего банк, обладающий высококвалифицированными кадрами. И это не случайно. В современный банк клиенты идут не для того, чтобы получить ту или иную финансовую услугу, а для того, чтобы воспользоваться советом банка, как правильнее организовать бизнес. Разумеется, для того чтобы обеспечить подобное качество работы, в банке должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Сложившаяся система занятия должности на основе образовательного ценза нуждается в серьезных коррективах. Высшее образование не должно быть единственным критерием для приема на работу в кредитное учреждение и тем более занятия руководящей должности. Высшее образование, которое получил тот или иной банковский служащий, формируя его общую эрудицию и профессиональные знания, должно сработать в его пользу само, должно при этом давать лишь больший шанс занять более высокое положение как в банке, так и в обществе в целом. Диплом об окончании ВУЗА не должен быть постоянным пропуском для занятия кресла менеджера, таковым специалисту нужно стать, доказав профессиональную пригодность, умения управлять людьми. Подобное качество не приходят вместе с дипломом сами по себе, необходимы практика и опыт.

Все эти рассуждения дают основание сделать некоторые практические выводы.

Первый вывод состоит в том, что на работу в банк не обязательно брать людей, имеющих специальную подготовку. Но это означает, что тем самым мы толкаем банк принять на работу людей исключительно небанковских профессий. Такое предположение было бы просто абсурдным. Речь идет о другом. Банки нуждаются не просто в специалистах, а действительно в образованных людях, интеллектуальный потенциал, которых способен вывести кредитные учреждения на более высокий виток коммерции.

Второй вывод заключается в том, что на работу в банк следует принимать не по предъявлению диплома об образовании, а на основании “маленького экзамена”, теста, позволяющего определить возможности претендента. Вопросы, входящие в тест и направленные на выяснение знаний не только чисто профессионального банковского характера, но и общего кругозора экзаменующего, поэтому непременным условием должен быть конкурсный отбор, заранее объявленный банком в отношении определенных должностей и дающий возможность абитуриенту заранее подготовиться к предстоящему собеседованию и тесту.

Третий вывод касается переобучения и переподготовки кадров. Он состоит в том, что банк, набирающий себе сотрудников, должен позаботиться об их стажировке и профессиональном росте. Обучение может осуществляться в разной форме. Крупные банки способны создать свои собственные школы со специальной небольшой администрацией и штатом преподавателей. Этот путь является наиболее продуктивным. В сложившейся обстановке ждать от государства решения вопроса о переподготовке кадров - значит, как говорят, “ждать у моря погоды”, жать невероятного. Для того, чтобы сделать жизненноспособным лозунг “Кадры решают все! “, нужно вначале вложить в них деньги. Например Смоленский Сбербанк готовит банковских специалистов в лицее № 6, с последующим трудоустройством.

*2. Роль человеческого фактора в управлении*.

Основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий

оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенным профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкости мышления, умением идти на риск, напористостью, реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Основой человеческого фактора является личность : психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе. В связи с этим создается функциональная структура :

{



Менеджменту в управление персоналом и решении социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться этой самой, для того чтобы :

заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладевании новыми знаниями и сферами деятельности ;

найти

* индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал ;
* ориентация на здоровый психологический климат в коллективе.

3. Умение найти необходимый инструмент, средство воздействия на коллектив и каждого его члена.

психологический опыт

направленность личности

специальный опыт

социально - психологический процесс

В целях зарождения энтузиазма, желания эффективно трудиться есть наиболее ответственная и сложная задача менеджера. В этой связи важное значение имеет способность менеджера акцентировать внимание на достижении каждого сотрудника, умение выразить благодарность за достигнутый результат, создать материальные и моральные стимулы к труду. Все это требует специальной системы подготовки и переподготовки менеджеров. Система подготовки менеджеров должна предусматривать не только профессиональное обучение, но и овладение методами управления коллективом, искусством делового общения. Такой подход предполагает внесение существенных изменений в программы подготовки специалистов для банковской системы, осуществляемой высшими учебными заведениями. В ней должны найти отражение ряд новых дисциплин, формирующих искусство деятельности менеджера : управление в рыночной экономике, менеджмент, маркетинг, страхование, правовые основы предпринимательства, экономико - математическое моделирование, банковское дело, этика и психология. Обучение менеджера должно быть направлено не на пассивное овладение определенной суммой знаний, а на активное восприятие исходных основ предпринимательства в банковской сфере. В этой связи важное значение в процессе обучения приобретает опыт решения различных ситуационных задач из практики работы банка.

В начальной подготовке менеджера серьезное внимание должно отводиться практикумам по психологии и взаимодействию деловых людей. Поскольку в банковском бизнесе невозможно работать в одиночку.

Немаловажное значение в повышении квалификации менеджера занимает самоподготовка, основанная на его заинтересованности к самосовершенствованию и саморазвитию. Она предполагает проявление инициативы в выборе направленности и форм организации обучения, настойчивости в достижении поставленных целей.

4. В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер. Лидерство - это процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива. Лидерами становятся наиболее инициативные, энергичные, общительные, информированные работники. В различных ситуациях жизнедеятельности коллектива лидерами могут быть разные работники.

Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остался без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности. Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где руководитель одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда, изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует прежде всего через лидеров. Однако руководители, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противо поставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

Взять, к примеру руководство банком. Руководитель банка - это не номенклатурная должность; он не столько администратор, сколько банкир в прямом смысле этого слова, профессионал, лидер, обладающий коммерческими и аналитическими способностями. Во всем мире о банке судят прежде всего по тому, кто его возглавляет, какова личность председателя, его профессиональный и моральный уровень, способность организовать бизнес, сплотить коллектив на достижение поставленных задач, его авторитет в мире деловых людей.

5. Особенности взаимодействия членов коллектива по поводу принятия, осуществления решений и контроля за их реализацией формируют стиль руководства.

Стиль руководства определяется особенностями властно - распорядительных отношений и складывается из ряда элементов. Среди них распределение полномочий между руководителями и подчиненными, представление им самостоятельности, участие в информировании коллектива ; отношение руководителя к советам, высказываниям и критике со стороны подчиненных ; используемая тактика воздействий на подчиненных ; преобладающие формы обращения к подчиненным ; особенности социального контроля в коллективе ; характер взаимодействий с общественными организациями, в том числе с советом трудового коллектива ; позиция руководителя в конфликтных ситуациях.

В зависимости от сочетания этих элементов различают три типа стилей руководства ; административный ; демократический ; попустительствующий.

Для административного стиля руководства характерно отображение подчиненных от участия в выработке и принятия решений, отсутствие возможности у подчиненных проявить инициативу и самостоятельность, отсутствие взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Демократический стиль руководства - полная противоположность административного.

Попустительствующий стиль означает, что руководитель, по существу, самоустраняется от процесса руководства, пускает его на самотек, в основном всю работу ведут заместители.

Сочетание попустительствующего и административного стилей порождает бюрократизм, т.е. заорганизованность работы, безответственность работников, расхождение между словом и делом, бумаготворчество, чванство со стороны руководителей, чинопочитание у рядовых работников, угодничество.

***2. Роль человеческого фактора в управлении.***

Главная задача в управлении коллективом состоит в способности менеджера создать условия для реализации каждым его членом своих потенциальных возможностей, побуждать в людях энтузиазм, желание выполнить те или иные задачи. В руководстве коллективом важны три фактора : умение менеджера организовать работу коллектива, умение общаться с каждым сотрудником и умение найти необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения определенных задач.

В нашем банке нет такого специалиста, как менеджера по управлению персоналом. При подходе к личности сотрудников банка относятся некомпетентно. Это находит проявление во всех отношениях :

* при приеме на работу ;
* при перемещении должностей ;
* при установлении должностного оклада ;

при рассмотрении премий и др.

Все эти факторы оказывают негативное отношение трудового коллектива к руководству банка, что в свою очередь отражается на работе.

На мой взгляд необходимо изменить подход к персоналу, при этом учитывать личные, индивидуальные качества и сделать правильную расстановку кадров. Человек как личность раскрывается только в коллективе. Тогда бы каждый специалист смог бы реализовать свои возможности. Творчески подойти к выполнению своих функциональных обязанностей.

***3. Роль оценки и подготовки специалистов в эффективности работы организации***.

Роль оценки специалистов в эффективности работы организации заключается в способности менеджера акцентировать внимание на достижение каждого сотрудника ; умение выразить благодарность за достигнутый результат, создать материальные и моральные стимулы к труду. Тогда трудятся ради результата, от которого лично и заметно выигрывает каждый и весь коллектив, когда каждый чувствует себя сопричастным с этим результатом, доход приходит незамедлительно.

С позиции стратегии нашего банка плохо, что повышают оклады своим сотрудникам без реального улучшения содержания их труда. Ничто так не развращает людей, как высокая заработная плата за несостоявшийся труд. Чем выше неоправданно выплаченная часть заработной платы, тем ниже в конечном итоге производительность труда. Конечно, никто не возражает против повышения заработной платы персоналу, но оно должно сопровождаться более высокой отдачей.

Более высокую заработную плату следует давать лишь тому, кто действительно повышает эффективность работы банка в целом, действительно увеличивает банковский продукт и доходность кредитного учреждения.

Роль подготовки специалистов в эффективности работы банка. Следует отметить, что в нашем банке не плохо организована работа в этом направлении. Периодически проводятся областные, кустовые семинары с разными специалистами. В структурных подразделениях организована техническая учеба. Над вновь принятыми молодыми специалистами устанавливается наставничество, для адаптации нового члена в коллективе, что немаловажно, но самое главное для обучения профессиональному мастерству.

Наряду этими мероприятиями, большое число работников банка учатся в учебных заведениях, т.е. наш банк готовит кадры для себя и представляет еще одну услугу для других. Помещение капитала в образование в данном случае окупается вдвойне : в связи с повышением квалификации своих собственных кадров и в связи с продажей

новой услуги. Для того, чтобы сделать жизненноспособным лозунг “Кадры решают все !” - нужно вначале вложить в них деньги.

***4. Роль лидера в управлении***.

Говоря о лидерстве в управлении конкретно нашего банка, я хотел бы взять к примеру непосредственно руководителя Операционного управления Смоленского банка Сбербанка России. Она воплощает в себе не только администратора, сколько банкира в прямом смысле этого слова, профессионала, лидера, обладающая коммерческими и аналитическими способностями. Она способна организовать труд коллектива на выполнение конкретных задач, стоящих перед нашими структурным подразделением. Она пользуется уважением и авторитетом не только среди коллектива, который она сплотила, но и среди клиентов банка, что немало важно.

В связи с занимаемым положением она воздействует на коллектив не только административными мерами, но и использует в своей работе социально - психологические санкции, умеет общаться с каждым сотрудником, при этом находит необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения определенных задач.

***5. Стиль руководства***.

Умение руководителя общаться с членами коллектива в значительной мере зависит от его личных качеств, знания или индивидуальных особенностей каждого сотрудника, понимания того, что результат работы коллектива людей в большой степени зависит от степени руководства. В этой связи важное значение имеет сила убеждения, уважительный тон разговора, обстановка, в которой происходит деловая беседа, учет индивидуальных особенностей собеседника. Стиль поведения руководителя с подчиненными может быть двух видов. Первый основывается на директивных указаниях, сопровождаемых объяснениями ; второй - на представлении широких прав в принятии решений , в проявлении инициативы.

Характеризуя стиль руководства в нашем банке можно сказать, что и первый и второй стили руководства сочетаются, в зависимости от ситуации. Однако, директивные указания не всегда объясняются и не подлежат обсуждению, они должны быть выполнены и только лишь. А вот при проявлении инициативы специалистами банка, она не всегда находит поддержку у руководства.

Руководство банка не проявляет интереса к мнению подчиненных, более того порой даже не считается. Исходя из этого можно сказать, что директивный стиль руководства преобладает над демократическими элементами.

***6. Конфликтные ситуации и способы их разрешения***.

Конфликты в настоящее время выступают отражением противоречий общественной жизни, борьбы нового и старого, прогресса и обновления против консервативных и бюрократических сил.

Абсолютно бесконфликтное развитие как общество в целом, так и отдельных трудовых коллективов невозможно.

Я хотел бы остановиться на конкретной ситуации, произошедшей в нашем коллективе. На одного из работников стали поступать жалобы со стороны клиентов на грубое отношение, что в нашей работе просто недопустимо. Причиной конфликта явились индивидуальные особенности, личные качества работника, такие, как невоспитанность, низкая культура общения, неуважительное отношение к окружающим. На неоднократные устные замечания изменений в лучшую сторону не последовало. В итоге - выговоры. Данный конфликт, я расцениваю, с положительной точки зрения. Мы не только должны, но и обязаны каждого клиента обслуживать культурно, терпеливо. Подобных ситуаций не должно быть. После этого инцидента коллектив небезразлично отнесся к вышеупомянутому работнику и с нашей стороны мы стараемся ему помочь, изменить стиль поведения.