# содержание

Введение

I. Теоретические аспекты управления персоналом организации

1.1. Роль человеческого фактора в управлении

1.2. Понятие и сущность управления персоналом

1.3. Понятие и сущность методов управления персоналом

1.3.1. Административные методы

1.3.2. Экономические методы

1.3.3. Социологические методы

1.3.4. Психологические методы

II. Анализ финансово-экономической деятельности организации

(на примере Филиала «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк»)

2.1. Общая характеристика Филиала «Алтайский»

ОАО «Альфа-Банк»

2.2. Финансово-экономический анализ

2.3. Анализ трудовой деятельности банка и применяемых

методов управления персоналом

III. Основные направления совершенствования методов

управления персоналом в Филиале «Алтайский»

ОАО «Альфа-Банк»

Заключение

Список литературы

Приложение

# введение

Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности – это заслуга и достояние персонала. Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления организацией находится человек как высшая ценность фирмы.

Традиционная для индустриального общества система отношений между человеком и организацией в современном постиндустриальном экономическом мире вошла в кризисное состояние, что обусловило кризис и привычной системы управления персоналом. Управление персоналом является центральным и в то же время слабым звеном в общей системе управления организациями. Экономическое мышление и общественное сознание в данной области перестраиваются достаточно медленно. Сохраняются сложившиеся за годы административно-командных методов управления стереотипные подходы к решению кадровых вопросов. Не отработаны многие теоретические и методологические аспекты управления персоналом как части общей системы эффективного управления предприятием.

Чтобы организации могли набирать силу и процветать, им нужно со знанием дела поддерживать активный обмен идей в своей области бизнеса, и давать возможность не знакомым друг с другом людям делиться мыслями и профессиональным опытом. Чтобы все это заработало, от организации требуется нечто большее, чем установка на каждом рабочем месте компьютера. Нужно выбрать такие методы управления, способы воздействия на сотрудников, чтобы создать рабочий микроклимат, в котором стремление трудиться лучше и желание поделиться идеями будет для сотрудников чем-то само собой разумеющимся.

Организации в настоящее время как никогда ранее испытывают острую потребность в специалистах, руководствующихся современными методами управления, которые поощряют творчество и свободу, автономию, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении.

В настоящее время становится все более очевидным, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления кадрами, применяя старые методы. Необходимо изменить отношение к данной сфере управления организацией, выбрать прогрессивные методы и подходы к управлению персоналом. Именно сегодня, когда возрастает роль человеческого фактора, и организация сама определяет методы и направление деятельности по активизации работы персонала, выбранная тема дипломного проекта особенно актуальна.

Целью данной работы является изучение теоретических основ темы «Методы управления персоналом» на примере Филиала «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- определить в целом роль человеческого фактора в управлении;

- ознакомившись с сущностью управления персоналом перейти непосредственно к рассмотрению существующих методов управления;

- выявить содержание и структуру деятельности Филиала «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк», дать общую характеристику организации;

- провести финансово-экономический анализ деятельности Филиала;

- определить особенности трудовой деятельности банка и применяемых в нем методов управления персоналом;

- разработать рекомендации по совершенствованию рассмотренных методов.

Объектом исследования является Филиал «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк».

Предмет изучения – методы управления персоналом, применяемые в банке.

Теоретической и методологической основой работы послужили научные труды российских и зарубежных ученых и практиков по проблемам управления персоналом, экономики труда, организации деятельности коммерческих банков.

В данной работе использовались методы структурного и функционального анализа, аналитический и экономико-математические методы.

Научная новизна дипломного проекта заключается в обосновании ряда принципиальных положений по совершенствованию методов управления персоналом коммерческого банка.

# I. теоретические основы управления персоналом в организации

## 1.1. Роль человеческого фактора в управлении

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. В средние века большинство организаций использовало труд небольшого числа людей, в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта. При всей внешней незамысловатости этой деятельности эпоха средневековья дает интересные примеры планирования и развития профессиональной карьеры (западноевропейские цеха с детально разработанной внутренней иерархией и критериями продвижения в ее рамках), стимулирования труда (первые планы участия наемных рабочих в прибыли), профессионального обучения (цеховые школы, система ученичества). Промышленная революция XIX века изменила характер экономических организаций – на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда – на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический и бессодержательный труд пролетария. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимающихся исключительно отношениями с рабочими. Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20-30-е годы XX века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения – появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями. Теория «научной организации труда» («научного управления»), основы которой были заложены в начале XX века в работах Фредерика Тейлора (США), а впоследствии развиты многими учеными, совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Теория «научного управления» утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. По мере распространения идей «научного управления» на многих предприятиях появились представители новой профессии – инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов. Развитие машинного производства, объединившего массы рабочих в рамках промышленных предприятий и сделавшего их труд механическим и однообразным, способствовало бурному росту профессиональных союзов во всех индустриальных странах. К началу 30-х годов XX века заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в общепринятую практику во всех промышленно развитых странах. Значительно усложнившиеся отношения с объединенными в профсоюзы работниками, потребовали от многих организаций создания специальных должностей директоров или администраторов, в функции которых входило ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов организации в случае судебного процесса. Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах в первые десятилетия XX века сопровождалось усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В результате этого организации начали создавать специальные отделы, занимающиеся соблюдением контроля за трудовым законодательством, осуществляющие взаимодействие с государственными органами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

Возникнув в 20-30-е годы XX века, специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами долгое время играли подчиненную роль, выполняя в основном рутинную работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и т.п. Их функции рассматривались как сугубо технические, вспомогательные для руководства компании. Все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшими руководителями без участия сотрудников отделов кадров. В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) была поставлена задача – в ближайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами. Во время войны дальнейшее развитие получило зародившееся в начале века «управление производительностью», состоявшее в разработке оптимальных рабочих методов и планировании численности рабочих на основе экономических показателей (стоимость произведенной в единицу времени продукции, прибыль). Еще в конце 20-х годов американские ученые Э. Мэйо и Ф. Ротлизбергер выдвинули концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е. от человеческого, а не механического фактора. В 1960 году Дэвид МакГрегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». МакГрегор утверждал, что проповедуемые ею детальные процедуры и правила, всепроникающее разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, создают антагонизм между рабочими и их руководителями, что отрицательно сказывается на производительности. Работы МакГрегора и других теоретиков управления оказали значительное влияние как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей. В 60-70-е годы американские школы бизнеса расширили программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами: индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами.

На сегодняшний день 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, гибкостью мышления, умением идти на риск, напористостью, умением реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе. Основой человеческого фактора является личность – психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе. Менеджер должен заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и получении новых знаниий; осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал; ориентироваться на здоровый психологический климат в коллективе.

Сегодня рабочая сила – ее знания, обязательства, навыки и подготовка являются конкурентным преимуществом успешных организаций. Это означает повышение традиционной роли персонала. Сегодня во многих организациях подготовленные работники являются ключом к их конкурентоспособности и эффективному функционированию.

Итак, мы ознакомились с историческими причинами повышения роли человеческого фактора, основными из которых являлись рост масштабов организаций и увеличение численности работников (как следствие, необходимость управления людьми с целью контроля и координации их деятельности), развитие управленческой мысли, появление школы «человеческих отношений».

Выделение каждого работника как личности, осознание руководителем важности управления человеческим фактором привели к появлению и развитию науки управления персоналом, понятие и сущность которого рассмотрим далее.

## 1.2. Понятие и сущность управления персоналом

В экономической литературе можно встретить различные толкования понятия «управление персоналом».

Управление персоналом как особая сфера профессиональной деятельности представляет собой управленческое воздействие руководителей, менеджеров и работников, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников. Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника: это наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использование; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Учитывая, что перечисленные толкования представляют собой взгляды с разных сторон на роль и место человека в производстве, правомерно было бы рассмотреть управление персоналом как сферу деятельности, находящуюся на стыке управленческих и экономических наук и отличающуюся от них синкретичностью и инегративностью своих знаний (включением выводов других наук о человеке), распространенностью не только на коммерческие, но и на многие другие некоммерческие виды деятельности: государственную службу, разнообразные общественные и частные организации.

Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь цели организации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных компаний позволяет сформулировать глобальную цель управления персоналом – формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью трудового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой творческий потенциал, и тем самым содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для эффективного использования и развития трудового потенциала работника в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития занятых в ней работников.

Управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

Управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.

Обобщение зарубежного и отечественного опыта позволяет сформулировать ряд требований общеметодического характера к системе управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;

- система должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые элементы – базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией.

Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Управление персоналом включает:

- помощь фирме в достижении ее целей;

- эффективное использование потенциала работника;

- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;

- связь службы управления персоналом со всеми работниками;

- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой и их наиболее полному самовыражению;

- создание благоприятного морального климата.

Управление персоналом исследует широкую совокупность факторов, обусловливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива, формирующих поведение человека на производстве.

Исходя из перечисленных определений сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс, формируется концепция управления персоналом в каждой конкретной организации. Следует остановиться на формировании общих черт концепции управления персоналом для организаций, функционирующих в российских условиях, когда в связи с требованиями научно-технического прогресса и осуществлением экономических реформ роль персонала существенно возросла.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления пер­соналом и разработку технологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формиро­вания поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

*Система управления персоналом* предполагает формирование це­лей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснова­ния, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* включает: организацию най­ма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организа­цию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководи­телей организации с профсоюзами и службами занятости, управ­ления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьез­ные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее сущест­вования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой си­туации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реа­лизовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

1. Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давле­ние на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

2. Культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, ус­тановки поведения, которые регламентируют действия лич­ности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без ви­димого принуждения.

3. Рынок – сеть равноправных отношений, основанных на куп­ле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерар­хического управления, жесткой системы административного воз­действия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, бази­рующимся на экономических методах. Поэтому необходима раз­работка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работаю­щего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточи­тельству; к инициативе, а не к бездумному исполнению, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безо­пасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кад­ровой политики и координации деятельности по управлению тру­довыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов пе­реходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвраще­нию конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во мно­гом определяется характером и размерами организации, особеннос­тями выпускаемой продукции, В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преиму­щественно линейные руководители, а в крупных – формируются са­мостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций создаются системы управления персоналом.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

*Подсистема линейного руководства* осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделе­ний, их заместители, мастера, бригадиры.

*Функциональные подсистемы* объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются от­дельные функциональные подразделения и должностные лица: ру­ководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется; в мелких организациях одно подразделе­ние может выполнять функции нескольких подсистем, а в круп­ных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдель­ное подразделение.

Главную цель системы управления персоналом можно сформулировать следующим образом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное развитие.

В целом управление персоналом является центральным звеном в общей системе управления организацией. При его определении одни авторы оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть. Другие делают упор на содержательную часть. Определив управление персоналом как систему, имеют в виду такую систему, в которой осуществляются функции управления. Говоря об управлении персоналом как о структуре, подразумевают совокупность принципов, форм и методов, направленных на формирование, развитие и использование персонала. И, наконец, управление персоналом как процесс включает в себя планомерное воздействие на персонал с помощью различных организационно-экономических, психологических и социальных мер. От применяемых методов управления персоналом, их правильного выбора зависит успешность достижения поставленных целей и эффективность работы коллектива организации в целом.

## 1.3. Понятие и сущность методов управления персоналом

*Методы управления —* это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы (Приложение 2).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «метод кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как «метод пряника». Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира и известны как «метод убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий. Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социологические и психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социологические и психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. Социологические методы могут быть направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности или направленно воздействовать на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Рассмотрим более подробно каждый из приведенных методов управления персоналом.

*1.3.1. Административные методы управления*

Различают пять основных способов административного воздействия (Приложение 3).

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

В организации, где имеет место высокий уровень организационных воздейст­вий, доведенных до стандартов организации и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных воздействий. Те организации, которые не довели воздействия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конеч­ные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблю­дать «писаные инструкции» и работать по правилам, утвержденным администра­цией.

Работник российского предприятия рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое, исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительное око начальства. Как следствие – многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищения материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительская дисциплина. Это типичное проявление русского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

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

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

Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников.

Инструктирование и координация руководства – это методы руководства, основанные на передаче подчиненному правил выполнения трудовых операций.

Наставление – метод однократного применения со стороны руководителя, когда он пытается аргументировано объяснить целесообразность трудового задания для подчиненного.

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

Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трех условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника.

За нарушение трудовой дисциплины администрация организации применяют следующие дисциплинарные взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) увольнение.

За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями.

К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премии. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам года, не предоставлять ему льготные путевки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. Допускается такая мера, как перенесение даты отпуска на другие сроки.

В ряде случае допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания и административному штрафу.

*Материальная ответственность и взыскания*. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Работники несут материальную ответственность лишь за причиненный ими ущерб. Это означает, что ответственность наступает только за ущерб, который находится в прямой причинной связи с действием или бездействием работника. Для установления такой связи необходимо изучить фактические обстоятельства дела и выявить причины, которые непосредственно повлияли на возникновение ущерба. Чаще всего к видам ущерба, которые необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений. Административные взыскания налагаются органами государственного или муниципального управления на должностные лица предприятий, допустившие правонарушения. Факт привлечения к административной ответственности не влечет за собой судимости и увольнения с работы.

Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

*Уголовная ответственность и наказания*. Уголовная ответственность наступает в случае совершения преступления, которое характеризуется как общественно опасное деяние в виде противоправных действий или бездействий.

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

*1.3.2. Экономические методы управления*

Как уже отмечалось, экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Путем совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики была разработана новая схема классификации экономических методов управления (Приложение 4).

*Плановое ведение хозяйства* является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических ме­тодов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо цен­трализованного планирования утверждается, что предприятие – свободный това­ропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития явля­лся основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный трансформируется в портфель заказов предприятия с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Важным элементом является рациональное распределение ресурсов организации (оптимизация по выбранному критерию эффективности), а также планирование инвестиций (капвложений) в результате производства за счет амортизации и прибыли организации.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных выше категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

*Хозяйственный расчет* является методом, стимулирующим персонал, основанным на соизмерении затрат организации на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности организации (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчет основан на самостоятельности, когда организации являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость организации определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного производства и развития организации за счет собственной прибыли.

В отдельных случаях возможна реконструкция и расширение производства за счет кредитов банка, но они обязательно возвращаются за счет прибыли. В противном случае организация становится убыточной или уподобляется «финансовой пирамиде», т.е. берет кредиты и ссуды, которые никогда не сможет возвратить. Основу хозяйственного расчета составляют экономические нормативы, которые составляют базу планового ведения хозяйства, и калькуляции фактических затрат на производство продукции. Фонды экономического стимулирования обеспечивают соблюдение экономических интересов предприятия, его подразделений и работников.

*Материальное стимулирование* осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

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

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии организации в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграж­дение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты про­изводства в конкретные периоды времени. Премия напрямую связывает результа­ты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критери­ем организации – прибылью.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

- смерть сотрудника или его близких родственников;

- свадьба сотрудника или его близкого родственника;

- приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника;

- несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);

- приобретение путевок к очередному отпуску;

- завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.)

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Основные цели льгот:

- мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед организацией;

- предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами в дополнение к оплате труда (например, автомобиль и бензин организации) для актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности безопасности;

- демонстрировать заботу организации о потребностях работников;

- предоставлять эффективные с точки зрения налогообложения возможности вознаграждения, которые снижают налоговые обязательства.

Руководитель организации может с помощью перечисленных ком­понентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работни­ков, применять различные системы оплаты труда – сдельную или повре­менную, формировать материальные и духовные потребности работников и обес­печивать рост их жизненного уровня. Если руководитель чрезмерно жаден или рас­точительно щедр в оплате труда, то его перспективы не безоблачны, т.к. в первом случае работники «разбегутся», а во втором – доживут до разорения организации.

*Рабочая сила* является главным элементом любого трудового процесса, обес­печивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любой организации.

Эффективное использование рабочей силы требует, чтобы этот дорогой товар находился в работоспособном состоянии. Следовательно, необходимо заниматься условиями труда и быта работников, постоянно развивать их способность к труду путем непрерывной системы подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации.

Важное значение имеет стоимость рабочей силы. Стоимость рабочей силы является денежным мерилом оплаты труда и в рыночных условиях определяется путем спроса и предложения. Руководитель организации должен заботиться о неуклонном росте уровня жизни своих работников – главном факторе роста материальных и духовных потребностей.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции. Стоимость товара отражает общественно необходимые затраты труда на производство и определяется отношением валовой стоимости товаров, произведенных в государстве за год, к количеству товаров. Цена является денежным эквивалентом стоимости.

Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путем их предъявления к оплате или продажи. Руководитель организации может использовать механизм ценных бумаг для достижения экономических интересов, роста благосостояния сотрудников и формирования корпоративных отношений.

Налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне организации, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри организации. Так, при государственной, региональной и муниципальной собственности единым хозяином имущества организации выступает государство или орган государственной власти (администрация), а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу. Предположительно, в этих организациях работники наиболее отдалены от собственности и никогда не будут чувствовать себя хозяевами.

Частная собственность имеет всегда владельца в лице конкретного хозяина, акционеров или учредителей организации. Она более ориентирована на рациональное использование имущества, результатов труда и прибыли и во всех развитых государствах доминирует над другими формами собственности. Задача руководителя частного предприятия заключается в том, чтобы правильно регулировать интересы отдельных групп, подразделений и работников в части долевого участия в прибыли и собственности: тех, кто имеет личную заинтересованность и желает быть совладельцем; тех, кто предпочитает быть просто наемным работником и получать приличную заработную плату.

Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров.

Факторы производства являются важным элементом экономических методов. Они включают в себя финансовый капитал (денежный, банковский). За счет капитала закупается живой труд, предметы и средства производства. Живой труд является другим важным фактором производства, так как только труд соединяет все элементы производства и создает прибавочный продукт и новую стоимость. Земля как фактор производства выступает необходимой материальной предпосылкой к труду.

Предпринимательская деятельность соединяет все факторы производства в единый процесс и включает в себя ряд специфических функций: менеджмент как общую координирующую деятельность по принятию решений; инновации как использование новой техники и технологий; управление рисками (капитал, труд, репутация).

В последние годы в число факторов производства включают информацию как упорядоченную совокупность знаний и сведений, накопленный интеллектуальный потенциал, без которого немыслимо современное производство.

В целом экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

*1.3.3. Социологические методы управления*

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить ли­деров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными резуль­татами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение кон­фликтов в коллективе (Приложение 5).

*Социальное планирование* обеспечивает постановку социальных целей и крите­риев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потреб­ность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конеч­ных социальных результатов. Например: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации ра­ботников, сокращение производственного травматизма.

*Социологические методы исследования* составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оцен­ки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кад­ровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирова­ние предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем, в ходе диа­лога с собеседником, – получение необходимой информации. Интервью – идеаль­ный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деяте­лем – требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица пред­почтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформаль­ных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собесе­дование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

*Личностные качества* характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

*Мораль* является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

*Партнерство* составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям (хобби), семейные – между родственниками, интимные – сексуальные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основах взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах.

Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры организации и социологических методов в работе с персоналом.

*Соревнование* является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Результаты соревнования – новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

*Общение* – это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель – подчиненный – сотрудник – друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

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

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

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

*1.3.4. Психологические методы управления*

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом (Приложение 6). Они направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

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

формирование подразделений («команд») на основе психологического со­ответствия сотрудников;

комфортный психологический климат в коллективе;

формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;

минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);

разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации ра­ботников;

рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их обра­зования;

формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и обра­зов идеальных сотрудников.

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

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

*Типы личности* характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности.

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

*Черты характера* определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов.

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

*Интеллектуальные способности* характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Способности рационального мышления – неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам.

*Методы познания* представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовить проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Познание действительности также осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации.

*Психологические образы* позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства.

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

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение – это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек – это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет – это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувства и поведение.

Настроение представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство – это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде эмоций. Различают: нравственные, эстетические, патриотические и интеллектуальные чувства. По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса.

Эмоции – это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

- положительные (радость, удивление, удовольствие и т.п.);

- отрицательные (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.);

- амбивалентные (противоречивые – ревность, соперничество, намек и т.п.).

Поведение выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде.

В целом, социологические и психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приемов из перечисленных выше.

Принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдения прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социального и психологического климата, так как руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям. Поэтому важно знать и прогнозировать воздействие социально-психологических методов на работу персонала.

В целом, изучив теоретические аспекты методов управления персоналом, мы определили, что в основе управления лежит человеческий фактор, роль которого в организации неуклонно возрастала на протяжении десятилетий. На сегодняшний день 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. Выделение каждого работника как личности, осознание руководителем важности управления человеческим ресурсом привели к появлению и развитию науки управления персоналом, которое включает в себя планомерное воздействие на работников с помощью административных, организационно-экономических, психологических и социальных мер. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «метод кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «метод пряника». Социологические методы базируются на различных способах мотивации и стимулирования. Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира. Выбор и применение тех или иных методов зависит от стиля руководства, особенностей организации. Выбранный в качестве объекта исследования Филиал «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк» представляет интерес с точки зрения изучения системы управления персоналом, поскольку имеет ярко выраженную специфику работы с людьми: являясь объектом управления для руководства, он становится субъектом управления для своих контрагентов. Анализ деятельности банка даст общее представление о его положении на рынке банковских услуг, выявит особенности кадровой работы и применяемых методов управления персоналом.

1. **Анализ финансово-экономической деятельности организации (на примере Филиала «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк»).**

**2.1. Общая характеристика Филиала «Алтайский»**

**ОАО «Альфа-Банк**

Альфа-Банк – крупнейший частный банк России, успешно работающий на благо своих клиентов с 1990 г., одна из самых надежных и динамично развивающихся финансовых структур России. В Альфа-Банке обслуживается более 50 тыс. корпоративных клиентов и около 500 тыс. физических лиц.

Стремясь присутствовать на всех основных российских рынках, Альфа-Банк создал разветвленную филиальную сеть, представляющую собой важнейший канал распространения услуг и продуктов.

Альфа-Банк входит в состав консорциума «Альфа-Групп», деятельность которого охватывает такие области как нефтедобыча (ТНК), торговля сырьем, страхование, розничная торговля и телекоммуникации. Каждый участник консорциума занимает ведущее положение в своей отрасли.

Альфа-Банк входит в пятерку крупнейших финансовых структур России по величине активов и собственного капитала. Однако рост никогда не был для Банка самоцелью. Ближайшая цель – расширение спектра предоставляемых услуг и повышение их качества, основанное на высоком профессионализме сотрудников. Миссией Банка является обеспечение потребностей каждой группы клиентов.

Целенаправленная работа банка по организации комплексного обслуживания юридических лиц способствует формированию стабильной клиентской базы и привлечению новых корпоративных клиентов. Банком определены стратегические цели, заключающиеся в достижении качественного уровня обслуживания клиентов, сохранении позиции современного конкурентоспособного банка. [2, с. 15]

ОАО «Альфа-Банк» является кредитной организацией, созданной в результате преобразования коммерческого инновационного банка «Альфа-Банк» (ООО) в открытое Акционерное Общество по решению участников.

Банк входит в единую банковскую систему РФ, является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Уставный капитал банка сформирован в сумме 768 000 рублей и разделен на 768 679 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

ОАО «Альфа-Банк» обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения прибыли. Из балансовой прибыли уплачиваются налоги, другие обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды.

Чистая прибыль (после уплаты налогов) остается в распоряжении банка и по решению общего собрания акционеров перечисляется в резервы, направляется на формирование иных фондов банка, распределяется между акционерами в виде дивидендов.

Банк формирует резервный фонд в соответствии с законодательством РФ. Его размер составляет 15% от размера уставного капитала банка. Резервный фонд предназначен для покрытия убытков банка, а также для погашения облигаций и выкупа акций банка в случае отсутствия иных средств.

Контроля за финансово-хозяйственной деятельность Банка осуществляется ревизионной комиссией, избираемой Общим собранием акционеров на 1 год.

Высшим органом управления банка является Общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью банка осуществляет совет директоров, который является органом управления банка. Руководство текущей деятельностью банка осуществляется Председателем Правления банка и Правлением банка.

Филиал «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк» создан по решению Совета Директоров Банка от 6 апреля 2000 г.

Основными целями Филиала «Алтайский» (далее – Банк) являются:

- содействие росту инвестиционной и коммерческой активности в экономике;

- содействие становлению и развитию частного предпринимательства;

- получение оптимального размера прибыли от использования собственных и привлеченных средств.

Основные виды деятельности:

- привлечение денежных средств юридических и физических лиц в рублях и иностранной валюте, мобилизация кредитных ресурсов на финансовом рынке;

- организация и осуществление расчетов своих клиентов, связанных с их производственной, торговой и иной деятельностью;

- осуществление кредитования операций, связанных с производственной, торговой и другими видами деятельности клиентов Банка;

- оказание консультационных услуг в области банковской и финансовой деятельности;

- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов, кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;

- выдача банковских гарантий;

- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов.

Кредитные ресурсы Банка формируются за счет:

а) собственных средств;

б) средств юридических лиц;

в) вкладов физических лиц;

г) кредитов, полученных в других банках;

д) иных привлеченных средств.

# 2.2. Анализ Финансово-экономической деятельности ОАО «АЛЬФА-БАНК»

Альфа-Банк располагает развитой филиальной сетью (более 130 филиалов) во всех экономически значимых регионах страны.

В 2004 г. международный журнал Global Finance признал Альфа-Банк «Лучшим банком в сфере торгового финансирования», «Лучшим поставщиком услуг в области валютных операций». В 2005 г. Альфа-Банк получил премию «За лучший подход к управлению операционными рисками в организации» [2, с. 13].

Проанализируем результаты работы ОАО «Альфа-Банк» за 3 года (2002-2004 гг.).

Главным финансовым итогом 2004 г. стала рекордная прибыль – 1 171 392 тыс. рублей, что почти в 3,5 раза больше, чем в 2002 г.

Сумма активов за 3 года увеличилась на 22% (на 40 514 214 тыс. рублей), кредитный портфель – на 20%. Банк диверсифицирует свой кредитный портфель, последовательно снижая его концентрацию. В отраслевой структуре портфеля доля 10 крупнейших заемщиков за 3 года сократилась с 40% от общего объема до 23%. Профессиональное управление рисками и углубленный анализ финансового состояния клиентов позволили Банку улучшить качество кредитного портфеля. Доля просроченных кредитов, по сравнению с 2001 г., снизилась с 1,3% до 0,5%.

Прирост процентных доходов за 3 года составил 22,4%, чистых комиссионных доходов – 22,7%. В 2004 г. произошло общее снижение операционных доходов Банка. Однако уже к концу 2005 г. по предварительным данным доходы от операций с ценными бумагами и иностранной валютой составили 31,2 млрд. рублей.

Формирование ресурсов происходит за счет привлечения средств населения, индивидуальных предпринимателей, юридических лиц. На конец 2004 г. Банком сформировано собственных ресурсов 23 315 740 тыс. рублей (23,3 млрд. рублей), прирост составил 5,8%. Однако за счет увеличения суммы активов на 22% их обеспечение собственными средствами (коэффициент достаточности капитала) снизилась на 2,8% по сравнению с 2002 г.

Стратегическими направлениями деятельности Альфа-Банка являются сохранение лидерства в корпоративном секторе, а также увеличение доли рынка услуг частным лицам. За 3 года численность корпоративных клиентов Банка увеличилась на 25,4%, с 50 тыс. до 67 тыс. В сфере корпоративных банковских услуг Альфа-Банк в 2004 г. занял 3-е место по объему размещения и 5-е – по размеру привлеченных средств. Объем кредитования юридических лиц и предпринимателей на конец 2005 г. составил 143,2 млрд. рублей, прирост по сравнению с 2002 г. – 49%. Объем привлеченных средств юридических лиц составил 48,4 млрд. рублей, прирост – 18%.

На конец 2004 г. объем размещенных ресурсов составил 169 млрд. рублей, увеличившись за 3 года на 26%. Объем привлеченных средств – 174 млрд. рублей, по сравнению с 2002 г. увеличился на 43%.

В соответствии со стратегией развития бизнеса Банк продолжил расширять свое присутствие в ключевых отраслях промышленности и сферы услуг. По данным ЦБ РФ доля Альфа-Банка в кредитах всем отраслям промышленности в 2004 г. составила 7,3%. Одной из ведущих отраслей в кредитном портфеле стала строительная индустрия. За два последних года доля Банка в суммарных объемах кредитов строительным предприятиям выросла с 1,8% до 7,5%. В структуре кредитного портфеля за 2004 г. доля сферы услуг выросла (торговля, транспорт, строительство), а сырьевых отраслей сократилась. Доля просроченных кредитов за 2004 г. составляет 0,55%.

В 2004 г. в Банке было сформировано 18 млрд. рублей доходов. Динамика доходов и расходов Банка представлена в приложении 1.

Структура доходов:

- от кредитования – 78,9%

- от комиссии – 15,1%

- прочие – 1,9%

Анализируя объем и структуру полученных доходов, следует отметить резкое повышение доходов от кредитования по сравнению с предыдущими годами (2002 г. – 32%, 2003 г. – 19%) и снижение доходов от операций с валютой (в 2002-2003 гг. валюта являлась основным источником дохода Банка – 60,5% и 75% соответственно).

Структура расходов:

в 2004 г. было произведено расходов на сумму 12,8 млрд. рублей, в т.ч.:

- за ресурсы – 30,5%

- административно-управленческие и операционные – 43,3%

- прочие – 26,2%

Доля ресурсов в структуре расходов за последние 3 года увеличилась на 17% доля операционных значительно снизилась.

Результат:

1. Чистая прибыль на 01.01.05 г. составила 1,17 млрд. рублей.

2. Рентабельность активов – 0,9%, т.е. на 1 рубль доходных активных операций приходится 10 543 рублей прибыли (Приложение 2). Этот показатель увеличился на 0,6%.

3. Доходность работающих активов – 10,2% (уменьшение показателя на 13%). Необходимо отметить, что по сравнению с 2002-2003 гг. наблюдалось снижение эффективности размещения активов банка в течение года.

4. Норма прибыли на капитал составила 117% (на 1 рубль уставного капитала приходится 1,17 рублей прибыли), рост показателя в 2 раза.

5. Коэффициент достаточности собственных средств (обеспеченность капиталов вложений) составил 12,7%.

6. Расчет коэффициента ликвидности (Кл) показал, что по сравнению с 2002 г. (Кл=45%, норма – 30-40%) способность Банка трансформировать свои активы в денежные (иные) средства для оплаты своих обязательств к 2004 г. снизилась.

7. Общий уровень рентабельности увеличился за 3 года почти в 10 раз и составил 10,9%.

В целом, можно констатировать, что Альфа-Банк за 3 года постоянно укреплял свое финансовое состояние.

В 2004 г. были достигнуты плановые финансовые показатели, произошел резкий рост доходов от кредитования. Важную роль при этом сыграла специальная программа «Марс», разработанная с учетом мирового опыта и потребностей российских клиентов, характеризующаяся упрощенными процедурами оценки кредитных рисков.

В то же время следует отметить, что доходы от кредитования среднего бизнеса в целом невелики. В первую очередь это связано с малым количеством компаний в этом сегменте, которые прозрачны с точки зрения анализа структуры доходов, налоговой политики, величины собственного капитала и прочих важных характеристик.

Именно внедрение программы, по мнению руководства Банка, является залогом успеха финансово-экономической деятельности и гарантом сохранения лидерских позиций в долгосрочном аспекте.

# 2.3. Анализ трудовой деятельности персонала Банка и применяемых методов кадровой политики

Трудовые отношения в Банке регулируются законодательством РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями работников, трудовыми договорами. В соответствии с Уставом банк определяет свою структуру, штатную численность, размер и порядок оплаты труда работников.

Общее руководство деятельностью Филиала «Алтайский» осуществляет Правление Банка. Руководство текущей деятельностью возлагается на Управляющего Филиалом, который:

- руководит деятельностью Филиала, несет ответственность за выпол- нение задач, приказов, распоряжений;

- производит прием, перемещение и увольнение работников;

- производит поощрение отличившихся работников, наложение взысканий на работников за нарушение трудовой дисциплины или упущения в работе и др.

В целом, систему управления персоналом в банке можно представить в виде трех уровней управления:

Первый уровень (высший) – Правление Альфа-Банка и его Председатель. Направления деятельности этого уровня:

1. Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом.
2. Анализ стратегической кадровой информации.
3. Работа с руководителями, входящими в зону действия высшего уровня управления (управляющими Филиалов).
4. Координация деятельности всех кадровых служб и подразделений.
5. Определение норм и критериев оценки работы с персоналом, в том числе аттестаций, материального и морального поощрения, социальной поддержки.
6. Выборочные встречи с сотрудниками, оценка работы кадровых подразделений.
7. Утверждение положений по работе кадровых служб.
8. Утверждение программы общефирменных праздников, ритуалов.
9. Развитие организационной структуры банка.
10. Развитие корпоративной культуры банка (в части персонала).

Второй уровень – профессиональные подразделения по работе с персоналом в Центральном офисе Москвы (отдел кадров, учебный центр, группа психологов). Направления деятельности:

1. Профессиональная работа по отбору, оценке, аттестации, продвижению, обучению и поддержке сотрудников банка.
2. Устранение конфликтов, создание психологического комфорта.
3. Формирование корпоративного сознания, стимулирование персонала к достижению наилучших результатов.
4. Разработка должностных инструкций и функциональных технологий для сотрудников.
5. Определение уровня занятости сотрудников.
6. Оценка и помощь в улучшении условий труда сотрудников.
7. Помощь руководителям филиалов в работе с персоналом.
8. Информирование сотрудников.
9. Повышение квалификации сотрудников.

Третий уровень – работа с персоналом в Филиале «Алтайский». Направления деятельности:

1. Отбор сотрудника, его оценка при приеме на работу, адаптация.
2. Контроль над обучением сотрудников.
3. Аттестация и оценка деятельности.
4. Поощрение и мотивация персонала.
5. Поддержание и развитие корпоративной культуры.
6. Информирование работников об итогах работы Филиала.

7. Создание своего кадрового резерва.

Интенсификации управления, повышению качества труда и прозрачности управленческих решений, информированности персонала по всем вопросам, касающимся функционирования банка, способствует информационная система, центральным звеном которой является Web-Сервер. Содержание информационных баз сервера систематизировано, выделено несколько основных разделов, доступ к которым осуществляется с основной страницы сервера. В разделах сгруппирована следующая информация:

а) нормативные и организационно-распорядительные документы Аль

фа-банка;

б) информация о стратегических и текущих целях банка;

в) материалы средств массовой информации;

г) информация подразделений Центрального Офиса.

Особенно привлекательной для персонала является информация об изменениях организационной структуры, о кадровых перемещениях, о вопросах, рассматриваемых на оперативных совещаниях Центрального отделения банка.

Основой достижений Филиала является коллектив высококвалифицированных сотрудников численностью 65 человек. Примерно 50% коллектива - молодые работники в возрасте до 35 лет. Как и любой банковский коллектив, Альфа-Банк характеризуется:

- сотрудничеством молодых работников и специалистов со стажем;

- ростом числа работников с высшим профильным образованием, при-

чем около 25% работников имеют несколько высших образований

(техническое и экономическое, экономическое и юридическое);

- использованием испытательного срока, аттестации и т.д.

Несмотря на то, что работа в коммерческом банке считается привлекательной и предложение опережает спрос, банк зачастую испытывает трудности в подборе профессиональных кадров. Многочисленные собеседования с претендентами показывают, что в целом уровень их образования и подготовки недостаточен. Порой из десятка претендентов на одно место сложно выбрать одного. Найти специалиста, отвечающего всем предъявляемым требованиям, почти невозможно. Например, вакансия экономиста кредитного управления в Филиале полгода была открытой.

По мнению руководства банка, у выпускников вузов в последние годы значительно вырос потенциал, и из них со временем могут получиться хорошие специалисты. С весны 2006 года в Филиале проводится политика «Экспресс» («Молодой, энергичный человек»), которая заключается в приеме на работу (автокредитование, страхование) молодых специалистов – выпускников вузов, их обучении на рабочем месте, профессиональном тестировании – после обучения.

Сейчас банковская практика так быстро совершенствуется, что даже опытных специалистов приходится постоянно учить на регулярной основе, а это требует вложения средств (60% оплачивает банк), но эти затраты себя оправдывают. Обучение специалистов проходит как в других городах (Новосибирск, Томск), так и в самом Филиале (приглашаются специалисты и преподаватели). Обучение персонала организуется на базе Центрального Офиса (г. Москва): стажировки, курсы повышения квалификации, обучение иностранным языкам. Важную роль играет проведение семинаров и тренингов по работе с клиентами, целью которых является обучение технике ведения переговоров при продаже банковских услуг, проведение ролевых игр, обсуждение трудностей и проблем, возникающих при работе с клиентами, их решение и т.д.

В августе – сентябре 2005 года состоялось три семинара (Барнаул, Новосибирск, Томск) по вопросам организации работы специалистов банка с клиентами. В процессе тренинга по теме «Психологические аспекты организации и ведения переговоров при продаже банковских продуктов клиентам» участники семинара обозначили наиболее распространенные трудности, которые возникают при обслуживании клиентов, не позволяют в полном масштабе реализовать преимущества предоставляемых им продуктов. Некоторые из них:

- ведение клиентами «теневой» части бизнеса;

- необъективная оценка клиентами своих возможностей (завышение оценки цены залогов, перспектив бизнеса);

- непонимание клиентом требований банка и др.

В ходе обсуждения участники семинара дали оценку объективным и субъективным причинам обозначенных трудностей, обсудили пути их решения.

По мнению специалистов банка, хорошие семинары и тренинги оставляют после себя впечатление. Они «встряхивают» участников, высвобождают энергию, придают активности, запускают мысли в интересном направлении.

Для того чтобы обучение работало на эффективность и развитие банка, оно выстраивается как трехуровневая целевая структура, компоненты которой находятся в отношениях соподчинения. Итак, три уровня системы обучения в Альфа-Банке:

1. Корпоративная составляющая (уровень культуры банка).
2. Мотивационная составляющая (уровень деятельности).
3. Профессиональная составляющая (уровень навыков).

Нижним уровнем системы обучения является профессиональная компонента. Назначение обучения: передать навыки, необходимые сотруднику, чтобы он мог эффективно справляться со своими задачами.

Средним уровнем системы является мотивационная компонента. Если цель обучения на нижнем уровне – постановка навыков («МОГУ» сотрудника), то цель обучения на втором уровне – моделирование его мотивации к работе в банке («ХОЧУ» сотрудника). Ведь качественное обучение только на уровне профессиональных навыков, без мотивации имеет своим следствием опасный эффект: воспитываются кадры для других коммерческих банков. Данный уровень является уровнем деятельности. Здесь поддерживается интерес, мотивация работников к деятельности банка.

Высший уровень системы – корпоративная компонента обучения. Это уровень культуры банка. Любое корпоративное мероприятие, будь то семинар или любой праздник – способ формирования устойчивого позитивного имиджа банка в сознании сотрудников, которых необходимо постоянно «завоевывать», усиливать их лояльность, веру, гордость и желание работать только в Альфа-Банке.

При отборе персонала Филиал обращается также к работникам других коммерческих банков (Уралсиб Банк, Внешторгбанк, Сбербанк), так как зачастую нужны специалисты, имеющие опыт работы именно в банке. В свою очередь и специалисты Альфа-Банка уходят в коммерческие банки. За последний год из Филиала уволилось 5 человек, принято 7 сотрудников, среди которых есть молодые специалисты. На мой взгляд, основной причиной текучести кадров является не только неудовлетворенность заработной платой, но и высокой ответственностью, так как цена ошибки часто стоит больших денег, потери имиджа банка и т.д. и это «давит» на работника.

Важную роль в общей системе управления персоналом играет карьерный рост. Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность работников давно стал отличительным признаком управления персоналом Альфа-Банка. Филиал заинтересован в развитии своих сотрудников на всех уровнях и способствует их профессиональному росту, каждому их них предоставляется шанс достичь успехов в карьере. По мнению руководства банка, карьера – формальный контекст трудовой жизни человека. Она структурирует его трудовой опыт последовательностью ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь приобретает вид лестницы. Она является одной из форм реализации активности личности, проявлением комплекса знаний.

Возможность карьерного роста определяется путем оценки деятельности специалиста (профессиональные тестирования, обучающие семинары, анализ профессиональных достижений). Формирование карьеры происходит посредством зачисления специалистов в кадровый резерв банка. По итогам работ специалист может быть выдвинут в резерв ОАО «Альфа-Банка». Филиал формирует список сотрудников, выдвинутых в резерв. Работник, состоящий в резерве, в дальнейшем (при открытии вакансии) занимает более высокую должность в Филиале, а также может быть направлен (в соответствии с запросом) на работу в другой филиал Альфа-Банка (Новосибирск, Томск, Иркутск и др.) или в центральное отделение Москвы.

В Приложении 3 показано значение деловой карьеры и ее влияние на результаты деятельности банка.

От наличия (отсутствия) в любой организации системы карьерного роста зависит развитие персонала, удовлетворенность работников трудом, степень использования потенциала, также результативность деятельности сотрудников в целом. [5, с.131].

Один из главных факторов успешного развития Филиала – эффективная система мотивации сотрудников. С целью повышения эффективности и качества работы специалистов в банке применяются следующие принципы и методы мотивации труда:

1. Весь персонал обеспечен удобными рабочими местами, персональными компьютерами. Чистота помещений, низкий уровень шума, хороший дизайн кабинетов являются необходимыми условиями, создаваемыми работникам Филиала.

2. Главной сферой управления персоналом является также материальное вознаграждение, включающее в себя:

а) хорошую заработную плату;

б) премии за перевыполнение планов;

в) увеличение зарплаты в соответствии со стажем работы в банке.

3. Большое значение в банке имеет карьерный рост и корпоративный дух.

Каждый работник стремится выразить себя в труде, приобрести в процессе работы новые знания. Высокие требования и ответственность дают шанс дальнейшего развития, повышения авторитета, возможность занять более значимый пост в банке.

Чествование сотрудников в связи с днем рождения или другим значимым событием и вручение памятных подарков является неотъемлемой частью корпоративной культуры банка.

4. Причастность к коллективу и отношения с руководством является еще одной важнейшей сферой:

а) совместное принятие решений мотивирует чувство причастности к

коллективу;

б) хорошие отношения с коллегами, благоприятный организацион-

ный климат очень важны для банка;

в) работникам предоставляется возможность прямого обращения к

управляющему с предложениями об изменениях в организации ра-

бот.

Банк придает огромное значение поддержке высокого уровня корпоративной культуры, как одному из обязательных условий повышения эффективности бизнеса. Главными принципами деятельности для каждого сотрудника являются:

- ориентированность на результат;

- честность в отношениях с клиентами;

- умение работать в команде;

- признание опыта и знаний коллег;

- личная ответственность и позитивный подход к работе.

Кадровая политика банка направлена на создание команды профессионалов, которая может и должна создать конкурентоспособность банка. [2, c. 55].

Альфа-Банк создает условия, позволяющие каждому сотруднику повысить уровень профессиональных знаний и реализовать свои творческие способности. Управление персоналом Филиала направлено на то, чтобы организовать своих сотрудников оптимальным способом для достижения наивысших экономических результатов. Одновременно решаются следующие задачи:

1.Создается организационная структура (линейно-функциональная), которой определяются иерархия подчиненности, общая численность персонала, уровни компетентности и ответственности (Приложение 4).

При данной структуре управленческие воздействия подразделяются на линейные (приказы, распоряжения) – обязательные для исполнения и функциональные (инструктирование и т.д.) – рекомендательные.

Линейно-функциональная структура управления Банка характеризуется тем, что управляющий осуществляет непосредственное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители отделов банка (заместитель управляющего, директор по развитию корпоративного бизнеса, директор по розничному бизнесу) оказывают содействие исполнителям в выполняемых работах. Такая организационная структура имеет преимущество для банка: работники получают непротиворечивые задания и распоряжения и несут полную персональную ответственность за результаты своего труда. Однако трудность координации деятельности всех отделов является существенным недостатком данной организационной структуры.

2. Приобретается необходимый набор умений и навыков сотрудников, развивается корпоративная культура, характеризующаяся:

- четким ритуалом организации приема в банк новых сотрудников

(буклет Филиала с необходимой информацией об отделах, вручение в

день приема на работу пропуска в банк, памятки сотрудника, корпора-

тивного значка Альфа-Банка, справочных телефонов; организация пе-

риода адаптации новичков к условиям работы в банке, включая закре-

пление наставников (как правило, этим занимается секретарь-

референт);

- планированием карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажи-

ровке, передвижении);

- расширением выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий

для работников банка (календари, записные книжки, ручки и прочее).

В формировании корпоративной культуры Филиала важное место занимает свод норм и принципов поведения сотрудников - Кодекс корпоративной этики ОАО «Альфа-Ьанк», целью которого является определение стандартов деятельности банка и поведения его сотрудников, направленных на повышение прибыльности, финансовой стабильности и эффективности банка. В кодексе перечисляются корпоративные ценности банка, основными из которых являются:

а) преданность делу;

б) уважение ценности и достоинства личности;

в) профессионализм;

г) корпоративность (отношения с коллегами строятся на основе взаи-

мопонимания, доверия и солидарности);

д) ответственность (за результаты деятельности Банка, перед клиента

ми – за качество банковских услуг, перед деловыми партнерами – за

надлежащее исполнение своих обязательств).

3. Организуется успешная работа сотрудников, полное раскрытие их потенциала, формирование энергетического, творческого подхода к своей работе, получению наивысших коммерческих результатов у сотрудников банка.

Вся кадровая политика Филиала регламентируется Центральным отделением Альфа-Банка (г. Москва). Все инструкции в части управления персоналом (мотивация, методы управления, обучения) перенимаются Филиалом и применяются на практике. В силу отсутствия в банке отдела по работе с персоналом, ответственность по вопросам отчетности, численности, движения персонала возложена на секретаря-референта.

Поиск специалистов осуществляется посредством рекомендаций, собственного кадрового резерва банка, также практикуются «переманивание» специалистов из других банков.

Отбор претендентов для работы в банке проводится как руководителем подразделения, так и московскими кураторами. Это зависит от того, специалист какого уровня (звена) требуется банку. Отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям Филиала к сотруднику. Так на специалиста высшего звена необходимо пройти около восьми собеседований.

Для того чтобы банк нормально функционировал очень важно постоянное, систематическое обучение и повышение квалификации сотрудников. Работники банка проходят курсы стандартов обслуживания Альфа-Банка (как сотрудник должен вести себя на рабочем месте), техники переговоров, проводятся тренинги по работе с клиентами. Ежегодно организуются стажировки внутри банка в Москве, Новосибирске и других городах.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием банка является выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, для реализации поставленных целей и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. В связи с этим в банке разработана обучающая система «Альфа-Персонал», посредством которой тестируются профессиональные знания каждого сотрудника. Наличие этой системы и размещение ее в электронной версии позволяет наиболее полно удовлетворять потребности персонала в профессиональном обучении на местах.

В целом, трудовая деятельность Филиала «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк», как и в любом коммерческом банке, имеет свои особенности и характеризуется следующими моментами:

1. Труд в банке носит изначально коллективный характер.

Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Поэтому руководство банка мотивирует каждого работника таким образом, чтобы оно осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния Филиала, его клиентов, имиджа. Этому способствует сильная корпоративная культура банка, которая характеризуется следующими параметрами:

- внимание к результатам деятельности;

- «клиент – во главе внимания»;

- личная ответственность за результат;

- продвижение по способностям;

- вознаграждение сильнее наказания;

- открытое общение.

2. Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий, макросов для ускорения и упрощения проведения банковских операций.

Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков в практике управления персоналом используются разнообразные тренинги, семинары, где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения более знающими и компетентными в этой вопросах коллегами.

3. Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения.

Этот фактор практически для всех работников банка: операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов и ответственных за совершение или несовершение каких-либо операций, также связанных с деньгами, и от которых может зависеть в значительной степени будущее банка в краткосрочной перспективе и в более отдаленные по времени сроки.

Например, не достаточно хорошо проанализированная кредитная история заемщика может обернуться банку большими убытками в случае его некредитоспособности. Поэтому в банке стимулируется заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операции и взвешенном принятии решений.

Кроме этого, поощряется принятие положительно результативных решений.

4. На характер, содержание и качество деятельности работников особое влияние оказывают специфические факторы в процессе труда.

Из негативных факторов у специалистов Филиала на первом месте – неравномерная загруженность в течение дня (месяца). Например, в период сдачи отчетности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов более интенсивна, чем в течение года. Из общих факторов (для всех категорий работников) превалируют длительная работа на компьютере, монотонность.

5. Переориентация рынка банковских услуг с рынка продавца к рынку покупателя.

Главный инструмент повышения конкурентоспособности - деятельность работника банка, начиная от операциониста и заканчивая управляющим. В банке все заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом является процветание банка и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала.

6. Строгая ориентация на получение прибыли, четких итоговых показателей.

Банк имеет свою идеологию выживания и закрепления на рынке, которая диктует жесткие условия работы персонала. Действует принцип - доказывай делом, ежедневной работой, чего ты стоишь, насколько предан идеям банка и можешь ли действовать профессионально в сложных ситуациях.

Рассмотрим применяемые методы управления персонала в Альфа-Банке с учетом выявленных особенностей трудовой деятельности (Приложение 5).

Коллективный характер труда, прежде всего, предполагает использование коллективных форм организации труда – партнерство, общение. Сотрудники постоянно взаимодействуют между собой как внутри отдела, так и с работниками других подразделений банка. Весь коллектив банка обязан знать свои должностные инструкции, правила трудового распорядка, организационную структуру управления; должен быть ознакомлен с Уставом банка, его штатным расписанием. Развитие корпоративного духа (совместное проведение основных праздников, празднование дня рождения каждого сотрудника) является неотъемлемой частью системы управления персоналом банка.

Сложность в принятии определенных решений, большая ответственность за выполняемые работы требуют постоянного контроля со стороны руководства банка. Каждый сотрудник должен знать круг своих полномочий и обязанностей (должностные инструкции), ответственно подходить к решению сложных вопросов и оценке нестандартных ситуаций, проявлять профессионализм в своей работе. В случае совершения каких-либо ошибок, принятии неверных решений в силу своей некомпетентности к сотруднику применяются следующие административные методы (в зависимости от характера допущенной ошибки): замечание, строгий выговор, депремирование, увольнение. Использование данных методов является крайней мерой. В Альфа-Банке хорошо развита система материального стимулирования персонала, о которой речь пойдет далее. Труд работников, занимающих ответственные должности, хорошо оплачивается (например, месячный оклад экономиста кредитного управления составляет 700 долларов).

В связи с частым обновлением банковских программ, внедрением новых видов услуг в Филиале регулярно проводятся обучающие семинары, курсы повышения квалификации.

На сегодняшний день для любого банка клиент находится во главе внимания, поэтому Филиал повышает уровень корпоративности среди сотрудников в работе с клиентами путем формирования общих целей, повышения уровня профессиональной подготовки и самообразования.

Рассмотрим подробнее методы управления персоналом, используемые банком с целью повышения эффективности и качества работы специалистов (Приложение 6).

Административные – организационные воздействия (штатное расписание, должностные инструкции, устав, правила трудового распорядка, организационная структура управления):

- наличие хорошо проработанного устава банка со свободным доступом к нему сотрудников;

- разработанные четкие Правила внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и КЗоТ РФ;

- разработанные положения об отделах Филиала, регламентирующих административные и функциональные связи внутри банка;

- наличие должностных инструкций с определением функциональных обязанностей работника;

- приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных;

- исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор, увольнение);

- эффективное применение методов поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение в должности, направление на стажировку).

Экономические – плановое ведение хозяйства (план экономического развития банка, распределение ресурсов, конечные результаты), оплата труда:

1. Положения об оплате труда персонала.

Материальное стимулирование состоит из трех частей: должностной оклад, премиальное вознаграждение, поощрение Управляющим банка.

Должностной оклад включает в себя: цену должности, цену профессиональной квалификации, цену специфики выполняемых работ, цену стажа работы в банке.[4, с. 25]

Премиальное вознаграждение – дополнительное к окладу вознаграждение, выдаваемое работнику при проявлении им служебного рвения и высокого профессионализма. Для определения суммы премиального вознаграждения в Филиале предполагаются следующие критерии: реальный вклад отдела (в денежном выражении) в доходы банка, инновационность служебных действий и их эффективность, деловой риск, его реальная или перспективная полезность, отсутствие пропусков работы. Премиальное вознаграждение определяется по итогам каждого месяца и является составной частью заработной платы сотрудников. Премии начисляются из прибыли банка в виде процента к должностному окладу (премии за перевыполнение плановых показателей, бонусы).

Следует отметить, что бизнес-подразделения (управление по работе с клиентами, кредитное управление, отдел обслуживания юридических лиц, т.е. зарабатывающий персонал) получают больший процент.

Необходимость поощрения Управляющим обусловлена повышением личного авторитета работника в коллективе, выявлением наиболее способных и добросовестных сотрудников. Этот вид вознаграждения осуществляется по следующим критериям: оперативно-качественное выполнение личных поручений Управляющего, проявление работником профессиональной самоотверженности, в связи со значительным событием (рождение ребенка, юбилей).

2. Разработанный план экономического развития на основе поставленных задач и целей.

Контрольные показатели и целевые ориентиры бизнес-плана, установленные для банка:

а) увеличение чистой прибыли;

б) увеличение остатков срочной ссудной задолженности юридических лиц;

в) увеличение остатков срочной ссудной задолженности физических лиц;

г) увеличение остатков средств, привлеченных от физ. лиц;

д) увеличение среднедневных остатков средств от юридических лиц.

3. Мотивация работников направлена на решение основных задач по развитию бизнеса (рассматривается отдел розничных продаж, отдел по обслуживанию юридических лиц, кредитное управление, отдел по работе с клиентами):

- привлечение средств частных клиентов во вклады и оказание услуг;

- повышение качества банковского сервиса за счет внедрения новых технологий обслуживания физических лиц;

- продвижение пакетного предложения услуг физ. лицам в разрезе социальных и возрастных групп;

- обеспечение максимального привлечения средств корпоративных клиентов;

- оптимизация внутренней организации работы банка по обслуживанию юридических лиц и координации действий подразделений, предлагающих различные услуги;

- достижение качественного и количественного роста совершаемых кредитных сделок с физ. лицами;

- повышение качества кредитного портфеля юридических лиц;

- наращивание комиссионных и процентных доходов по операциям кредитования юр. лиц;

- повышение квалификации персонала, участвующего в проведении кредитных операций с целью улучшения качества обслуживания клиентов;

- развитие бизнеса с существующими клиентами.

Именно от того, как организована работа по привлечению и обслуживанию клиентов, насколько качественно выполнены поставленные задачи, зависят конечные результаты и эффективность работы банка, его имидж. (Приложение 7).

Социологические – социологические методы исследования (анкетирование, собеседование), личностные качества работников (деловые и моральные качества), общение, соревнование:

- анкетирование применяется при отборе персонала на работу, а собеседование также с целью решения небольших кадровых задач (в неформальной беседе);

- поддержка соревновательности и инициативности сотрудников (стремление к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению);

- наличие у сотрудника банка необходимого набора личностных качеств (профессиональных и моральных):

а) высшее профильное образование;

б) умение эффективно выполнять все управленческие функции (планирование, организация, мотивация, контроль);

в) знание ПК;

г) способность развивать и поддерживать конструктивные отношения с внешней средой;

д) умение грамотно строить коммуникации;

е) высокая обучаемость и информационная мобильность;

ж) ответственность;

з) оптимизм;

и) интуиция.

Психологические – психологическое воздействие (побуждение, требование, запрещение, просьба, совет, похвала).

К сожалению, в Филиале не применяются другие психологические методы, что, на мой взгляд, ограничивает возможность выявления типа личности сотрудника, мотивов, потребностей, убеждений, степени удовлетворенности работой и т.д.

Благоприятный организационно-психологический климат в коллективе

поддерживается за счет сильной корпоративной культуры банка, соблюдения принципов Кодекса корпоративной этики.

Большое значение карьерного роста для сотрудников Филиала является основой формирования их личной мотивации, стремления к профессиональному развитию.

Корпоративная культура и карьерный рост, на мой взгляд, являются элементами психологического планирования, поскольку способствуют формированию благоприятного психологического состояния коллектива банка, всестороннему развитию работников. Однако выделить их как психологические методы нельзя, так как они строго не персонифицированы и не индивидуальны, не обращены к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту и чувствам.

Думаю, что отсутствие психологических методов управления, отсутствие отдела по работе с персоналом, который бы решал все кадровые вопросы, проводил различного рода анкетирования персонала банка, наблюдения за трудовой деятельностью сотрудников, является большим недостатком в деятельности Филиала.

Широкое применение экономических методов управления персоналом является существенным преимуществом в деятельности банка. Материальное стимулирование работников взаимоувязано с достижением поставленных целей и задач банка, заданных контрольных показателей, что является свидетельствованием эффективной системы мотивации труда персонала.

Использование социологических методов управления (профессиональные тестирования сотрудников, регулярное проведение тренингов по работе с клиентами, развитая система обучения персонала и повышения его квалификации) повышает качество банковского сервиса, особенно в части привлечения средств частных и корпоративных клиентов.

Материальное стимулирование и обучение персонала непосредственно влияет на объем привлеченных средств клиентов, следовательно, и на экономический результат деятельности банка (выполнение и перевыполнение контрольных показателей и целевых ориентиров бизнес-плана зарабатывающими подразделениями: кредитным управлением, управлением по работе с клиентами, отделом обслуживания юридических лиц).

В Приложении 8 условно показана линейная зависимость между применяемыми методами управления (материальное стимулирование и обучение персонала) и количеством привлеченных средств клиентов.

В целом, проанализировав деятельность ОАО «Альфа-Банк», в частности Филиала «Алтайский», отмечу, что система управления трудовой деятельностью в банке является достаточно эффективной.

Обязательными условиями реализации стратегических планов банка являются высокий уровень квалификации сотрудников, следование стандартам и использование современных технологий.

Анализ финансово-экономической деятельности показал, что за 3 года улучшилось финансовое состояние банка. Существенно вырос кредитный портфель, одновременно возросла его диверсификация. Была создана единая структура риск-менеджмента. Как результат – кредитные риски составили менее 1%. 2004 год был сложным для банковского рынка России, однако Альфа-Банк сумел сохранить доверие клиентов и партнеров. Главным подтверждением этого являются хорошие экономические показатели и финансовые итоги банка: увеличение суммы активов на 22% и кредитного портфеля – на 20%, рост остатков на счетах корпоративных клиентов и, наконец, рекордная прибыль за 2004 год.

Альфа-Банк, в частности Филиал «Алтайский», обладает высококвалифицированным персоналом. Именно углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность улучшения предоставляемых услуг и, как следствие, основных показателей банка.

Анализ применяемых методов управления персоналом в банке показал, что активно используются экономические и социологические методы. Система управления персоналом базируется на корпоративной культуре, широких возможностях карьерного роста и материальном стимулировании сотрудников.

Существенным недостатком Филиала является отсутствие отдела по работе с персоналом. Вся нагрузка и ответственность по кадровым вопросам ложится на секретаря-референта.

Персонал банка рассматривается как одно целое, как единая корпоративная масса. Отсутствует индивидуальный подход к каждому работнику, это как раз и свидетельствует об отсутствии психологических методов управления, что является еще одним большим минусом.

Применение психологических методов (анкетирование, наблюдение) повысит эффективность работы каждого отдельно взятого сотрудника, что, конечно, отразится на результатах работы всего банка. Искренняя заинтересованность в каждом сотруднике будет залогом успеха остальных методов управления.

1. **Основные направления совершенствования методов управления персоналом в Филиале «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк».**

С учетом выявленных в ходе анализа недостатков трудовой деятельности банка целесообразным будет являться создание отдела по работе с персоналом. В компетенцию отдела будут входить не только вопросы отчетности, численности и движения кадров, но и проведение методов анкетирования, психологического тестирования и наблюдения, направленных на выявление компетентности работника, его мотивов, ценностей, убеждений, интересов и т.д.

Итак, совершенствованием существующей в Филиале системы методов управления персоналом будет являться внедрение психологических методов – анкетирования и наблюдения с целью:

1) Определения уровня профессионализма каждого работника.

2) Определения степени удовлетворенности сотрудника различными аспектами своей работы в банке.

3) Определения мотивационных предпочтений работника.

4) Выявления психологического состояния сотрудника.

**Определение уровня профессионализма сотрудника.**

Как уже отмечалось, в банке ежемесячно проводятся профессиональные тестирования: для каждого подразделения разрабатываются свои вопросы, которые сбрасываются в электронном виде на рабочий стол каждого сотрудника. Целью данных тестирований является проверка и оценка профессиональных знаний и навыков работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Предлагаемая методика определения уровня профессионализма дополнит оценку сотрудников банка. Она позволит определить в целом уровень компетентности человека как специалиста, достаточно эффективно и быстро сформировать в представлении персонала единые критерии того, кого в Филиале считают профессионалом и чего ожидают от специалиста высокой квалификации. В данной методике анализ уровня профессионализма человека проводится по 10 критериям:

1. Комплексность выполняемой работы.

2. Качество работы и предоставления услуг.

3. Влияние результатов выполняемой работы на деятельность банка.

4. Темп работы.

5. Рост профессиональной информированности. Применение новых знаний на практике.

6. Умение гибко строить профессиональную деятельность.

7. Организованность в работе. Управляемость работника.

8. Самостоятельность профессиональной деятельности.

9. Эффективность профессиональной культуры.

10. Уровень творческой деятельности.

Анкета может быть использована для итоговой и промежуточной аттестации сотрудников банка. Помимо процесса аттестации методику целесообразно использовать несколько раз с одним и тем же сотрудником. Ее неоднократное использование позволит проводить анализ динамики уровня профессионализма конкретного сотрудника по каждому из 10 критериев.

Работать с анкетой может не только сам сотрудник, но и его руководители (управляющий, функциональные руководители, начальники подразделений), которые будут выступать экспертами.

Баллы, используемые в анкете от 1 до 25, не позволят дать жесткую интерпретацию особенностей профессионализма работника. В психологическом плане сотруднику будет легче присвоить себе оценку, например, от 10 до 15 баллов, чем конкретный балл.

Общая инструкция для экспертов:

«Оцените особенности профессиональной деятельности сотрудника по следующим 10 параметрам, поставив соответствующие баллы от 1 до 25 в бланке». (Приложение )

Инструкция для специалиста:

«Оцените особенности собственной профессиональной деятельности по следующим 10 параметрам, поставив соответствующие баллы от 1 до 25 в бланке».

1. Комплексность выполняемой работы.

От 1 до 5 баллов – профессиональный уровень сотрудника позволяет решать только строго определенный круг задач.

От 5 до 10 баллов – у работника расширяется вариативность задач, однако пока нет качественного скачка в сложности проблем, решаемых сотрудником.

От 10 до 15 баллов – сотрудник в рамках своих функциональных обязанностей решает сложные проблемы.

От 15 до 20 баллов – очевидна необходимость участия сотрудника в групповом решении комплексных проблем.

От 20 до 25 баллов – при необходимости сотрудник сам решает сложные задачи на высоком профессиональном уровне без привлечения других специалистов.

2. Качество работы и предоставления услуг.

От 1 до 5 баллов – на определенных этапах качество работы и услуг, выполняемых сотрудником, бывает ниже уровня, необходимого для качественного выполнения функциональных обязанностей.

От 5 до 10 баллов – сотрудник качественно выполняет работу, соответствующую его должности.

От 10 до 15 баллов – объем профессиональных возможностей сотрудника расширяется. При необходимости он может заменить коллегу аналогичной специальности, решать задачи, соответствующие другой должности, на качественном уровне.

От 15 до 20 баллов – работник может качественно решать сложные вопросы, нестандартные ситуации, превосходящие его функциональные обязанности.

От 20 до 25 баллов – качество работы и спектр предложенных решений всегда превышают уровень, необходимый для решения задач практически любой сложности.

3. Влияние результатов выполняемой работы на деятельность банка.

От 1 до 5 баллов – от результатов работы сотрудника зависит выполнение задачи только на рабочем месте.

От 5 до 10 баллов – имеет место периодическое влияние результатов выполняемой работы на эффективность деятельности других сотрудников банка.

От 10 до 15 баллов – результаты профессиональной деятельности сотрудника влияют на эффективность и слаженность работы всего подразделения.

От 15 до 20 баллов – имеет место непосредственное влияние результатов профессиональной деятельности сотрудника на решение комплексных задач на уровне взаимодействия отделов.

От 20 до 25 баллов – профессиональная деятельность сотрудника влияет на работу банка в целом.

4.Темп работы.

От 1 до 5 баллов – скорость выполнения задач ниже среднего (принятого в банке).

От 5 до 10 баллов – темп работы сотрудника соответствует среднему уровню работы персонала банка.

От 10 до 15 баллов – темп работы сотрудника колеблется между средним и высоким уровнем в зависимости от этапа работы и специфики задачи.

От 15 до 20 баллов – сотрудник демонстрирует постоянно высокий темп работы независимо от специфики задачи.

От 20 до 25 баллов – в случае необходимости сотрудник может значительно увеличить и без того быстрый темп работы без ущерба для ее качества.

5. Рост профессиональной информированности. Применение новых знаний на практике.

От 1 до 5 баллов – сотрудник не может самостоятельно определить источник получения необходимой информации.

От 5 до 10 баллов – сотрудник хорошо ориентируется в новой информации, но слабо применяет ее в профессиональной деятельности на практике.

От 10 до 15 баллов – сотруднику необходим значительный период времени между получением новых профессиональных знаний и полной качественной их реализацией на практике.

От 15 до 20 баллов – полученные знания сотрудник сразу же использует в профессиональной деятельности, обеспечивая расширение спектра и сложности решаемых задач.

От 20 до25 баллов – сотрудник осуществляет активное самообразование, находит оптимальные источники для получения информации. Усваивая новые знания и реализуя их на практике, эффективно обучает своих коллег по работе, таким образом, сам является источником профессиональной информации.

6. Умение гибко строить профессиональную деятельность.

От 1 до 5 баллов – сотрудник работает в рамках функциональных обязанностей, не реагирует на существенные изменения рабочей ситуации по той причине, что он не замечает изменений, или не может оценить качественной разницы (важности) происходящих изменений.

От 5 до 10 баллов – сотрудник вовремя обнаруживает изменения в рабочей ситуации, но не всегда может самостоятельно найти адекватный способ реагирования на эти изменения.

От 10 до 15 баллов – сотрудник может самостоятельно менять тактику своей работы в ответ на изменения ситуации, а также изменение потребностей клиентов.

От 15 до 20 баллов – сотрудник умеет самостоятельно адекватно менять не только тактику, но и стратегию профессиональной деятельности в соответствии с изменениями рабочей ситуации, желаниями клиентов.

От 20 до 25 баллов – сотрудник способен прогнозировать возможные изменения ситуации, потребностей клиентов и, предвидя эти изменения, строить адекватную профессиональную деятельность.

7. Организованность в работе. Управляемость работника.

От 1 до 5 баллов – сотруднику необходим постоянный внешний контроль за качеством и сроком выполнения функциональных обязанностей; четкая последовательность выдачи новых знаний; разъяснение целей и задач работы.

От 5 до 10 баллов – сотруднику необходим периодический контроль в процессе работы и на этапе выполнения задач; сотрудник нуждается в четкой развернутой постановке задач.

От 10 до 15 баллов – сотруднику необходима постановка задач на разные этапы работы, соответственно, поэтапный контроль.

От 15 до 20 баллов – для сотрудника достаточна лишь общая постановка задачи, которая в процессе работы конкретизируется им самим; целесообразен контроль уровня выполнения общей задачи.

От 20 до 25 баллов – сотрудника отличает высокое самоуправление в работе, основанное на умении формулировать цели и задачи собственной профессиональной деятельности, организованности и инициативности самого работника.

8. Самостоятельность профессиональной деятельности.

От 1 до 5 баллов – сотрудник реализует действия в русле обязательного алгоритма работы, соответствующего данной должности.

От 5 до 10 баллов – после предварительного обсуждения с руководителем работник частично меняет способы и организацию своей профессиональной деятельности.

От 10 до 15 баллов – по собственной инициативе сотрудник вносит качественные изменения в ход своей профессиональной деятельности (после предварительного обсуждения с руководителем).

От 15 до 20 баллов – сотрудник строит профессиональную деятельность по собственному усмотрению в соответствии со своими целями и задачами; в случае необходимости он обязан обосновать руководителю целесообразность изменения своих профессиональных действий.

От 20 до 25 баллов – сотрудник относительно свободен и независим в выборе средств, способов достижения результатов своего труда.

9. Эффективность профессиональной культуры.

От 1 до 5 баллов – сотрудник не всегда эффективен в русле необходимых профессиональных навыков, типичных рабочих ситуаций.

От 5 до 10 баллов – сотрудник эффективен в решении проблем, соответствующих своей должности.

От 10 до 15 баллов – сотрудник не всегда находит пути для решения более сложных проблем, выходящих за рамки его функциональных обязанностей.

От 15 до 20 баллов – сотрудник всегда находит и реализует вариант, близкий к оптимальному в решении нестандартных рабочих ситуаций.

От 20 до 25 баллов – сотрудник всегда высоко эффективен даже при решении новых крупных задач, а также в нестандартных ситуациях.

10. Уровень творческой деятельности.

От 1 до 5 баллов – сотрудник осуществляет работу в рамках своих функциональных обязанностей.

От 5 до 10 баллов – новые идеи «находятся в воздухе», сотрудник пробует их реализовать, но идеи пока не сформулированы, не предложены и не реализованы самим работником.

От 10 до 15 баллов – сотрудник формулирует идеи и реализует их в конкретные действия, которые касаются усовершенствования работы и влияют на собственную технологию работы.

От 15 до 20 баллов – круг сформулированных сотрудником предложений выходит за рамки его собственной профессиональной деятельности, касается работы отдела; работник принимает участие в их реализации.

От 20 до 25 баллов – широкий круг предложений сотрудника предполагает анализ со стороны вышестоящих руководителей и реализацию предложенных им идей при участии руководителей банка, сотрудников других подразделений; возможно, для реализации идей сотрудника необходимо приглашение специалистов извне.

Количество баллов, полученных работником по каждому из 10 критериев, свидетельствует о следующем:

*От 1 до 5 баллов* – недостаточный (низкий) уровень компетентности и сформированности профессиональных навыков;

*От 5 до 10 баллов* – приемлемый уровень профессионализма относительно занимаемой должности;

*От 10 до 15 баллов* – достаточно высокий уровень профессионализма;

*От 15 до 20 баллов* – профессионал высокого уровня;

*От 20 до 25 баллов* – сверхкомпетентный профессионал относительно занимаемой должности.

Отмечу, что важным моментом данной методики является анкетирование и самого сотрудника, и экспертов. То, как оценивает себя специалист (его самооценка) и как оценивают его руководители (эксперты) играет большую роль для деятельности банка. Например, экономист кредитного управления считает, что полученные знания (новые регламенты, измененные процентные ставки и т.д.) он сразу же с легкостью использует на практике (критерий роста профессиональной информированности – от 15 до 20 баллов). Начальник кредитного управления ставит экономисту от 5 до 10 баллов, считая, что он хорошо ориентируется в новых положениях и регламентах о кредитовании клиентов, процентных ставках, быстро запоминает прочитанную в них информацию, однако плохо применяет ее на практике. В данном случае речь идет о завышенной самооценке экономиста, которая будет негативно влиять на характер и качество выполняемой им работы.

В целом, сотрудник с такой самооценкой не будет стремиться к совершенствованию своей деятельности, оставаясь на невысоком уровне выполнения работ, считая его приемлемым. Это отразится на эффективности функционирования банка и может привести к межличностным конфликтам.

Недооценка сотрудником своих возможностей также имеет отрицательный результат. Здесь уже имеет место внутриличностный конфликт. Недооценка работником своей деятельности приведет к чувству угнетения, самобичевания и к регулярным стрессам на рабочем месте.

Очевидно, что завышенная самооценка работника наносит вред банку, а заниженная самооценка – самому сотруднику. Поэтому по результатам анкетирования необходимо предпринять меры: в случае некомпетентности сотрудника по каким-либо вопросам, провести беседу с указанием выявленных недостатков; прочитать лекцию, посвященную этому кругу вопросов; при необходимости направить работника на семинар, тренинг. Если же сотрудник недооценивает свою деятельность – применить моральное и материальное стимулирование.

Таким образом, при проведении данного анкетирования необходимо обратить внимание:

- на возможные расхождения в оценках уровня профессионализма самого сотрудника и его экспертов;

- на соотношение самооценки специалиста и взглядов на его профессиональную компетентность со стороны руководителей;

- на то, по каким из 10 критериев имеют место расхождения самооценки специалиста и оценка экспертов;

- оценивают ли эксперты профессионализм сотрудника в сторону завышения или занижения относительно его профессиональной самооценки и по каким из 10 критериев это происходит.

В целом, баллы по каждому из 10 критериев и сравнение самооценок сотрудников и оценок их экспертов позволят увидеть индивидуальную картину профессионализма сотрудника, выйти на понимание его индивидуального стиля профессиональной деятельности, обнаружить в структуре профессионализма более сильные и более слабые стороны.

**Определение степени удовлетворенности сотрудника различными аспектами своей работы в банке.**

Удовлетворенность работой отражает меру удовольствия, которое работник получает от своей работы. Профессиональная деятельность в банке может вызывать у сотрудника самые разные чувства. В принципе, можно предположить, что все сотрудники Филиала, работающие в благоприятных условиях труда, удовлетворены своей работой; однако, думаю, что это не так. Все равно найдется такая сторона работы в банке, которая не будет (полно или частично) его устраивать. Например, одних ответственная работа в банке может не удовлетворять из-за стресса и проблем, сопряженных с ответственностью. Для других же ответственность может быть источником положительных эмоций. Или одним трудная работа в банке нравится из-за тех чувств, которые приносит выполнение трудных задач; для других эта внутренняя удовлетворенность не важна.

У людей формируются определенные чувства по отношению к своей работе, а также к ее отдельным параметрам или аспектам, например, к управляющему, непосредственному начальнику, коллегам, возможностям карьерного роста, зарплате и т.д.

Предлагаемое психологическое тестирование (Приложение ) позволит выявить, какими аспектами своей работы удовлетворены (не удовлетворены) сотрудники в Филиале «Алтайский». Выделенные аспекты, по которым будет оцениваться степень удовлетворенности работников, исходят из особенностей (специфики) трудовой деятельности банка:

- разнообразие и сложность выполняемых задач;

- объем возложенной ответственности;

- отношение начальства;

- полезность для коллег;

- использование своего потенциала;

- корпоративная культура банка;

- заработная плата и объем выполняемой работы;

- возможность карьерного роста;

- самостоятельность в принятии решений;

- наличие творческого подхода к работе;

- условия труда;

- отношения с коллегами;

- похвала за хорошо выполненную работу;

- чувство собственной значимости для банка.

Алгоритм работы с сотрудником после проведения тестирования:

1. Выявление тех моментов в деятельности сотрудника, которыми он в той или иной степени неудовлетворен.

2. Выяснение причины, по которой определенный аспект не удовлетворяет работника.

3. Обеспечение таких условий и методов работы, которые искоренят данную причину.

Данное тестирование позволит найти индивидуальный подход к каждому сотруднику банка.

Например, если работника не устраивает ежедневная постановка новых задач и объем ответственности, возложенный на него; он не справляется с решением различных вопросов, то необходимо выяснить причины неудовлетворенности сотрудника данными аспектами работы. Это может быть элементарное отсутствие времени на разрешение появившихся трудовых задач в силу загруженности рабочего дня, его недостаточная компетентность и другие причины. Далее, в зависимости от причины, нужно определить (совместно с сотрудником) условия работы, которые в рассматриваемом аспекте будут для него приемлемы (снизить нагрузку, распределив некоторые обязанности на других специалистов; повысить мотивацию сотрудника и др.). То же самое касается и других аспектов работы.

Посредством тестирования можно определить: насколько сотрудник чувствует себя причастным к коллективу и полезным для банка, считает ли он хорошими свои взаимоотношения с коллективом, оценивают ли его заслуги коллеги и руководство Филиала, устраивают ли его условия труда и т.д.

Как уже отмечалось, выделение сотрудником тех или иных аспектов работы зависит от его индивидуальных особенностей (профессиональных и жизненных установок, принципов, поставленных перед собой задач и т.д.).

Важным моментом является анализ и улучшение тех аспектов работы, которыми наибольшее количество сотрудников оказалось недовольным.

Проведение предлагаемого теста позволит выяснить, какими аспектами своей работы в банке недовольны сотрудники и почему, определить причины возникшей неудовлетворенности и по возможности их устранить.

**Определение мотивационных предпочтений работника.**

В ходе анализа трудовой деятельности Филиала «Алтайский», было выявлено, что руководство банка поддерживает ценность материальных и нематериальных стимулов всех работников посредством выбора оптимальных форм и способов стимулирования с учетом специфики банковской деятельности. Особое значение имеет материальное стимулирование труда. Однако объектом мотивации в банке является объединение сотрудников с общими интересами (гордость за свою работу, профессию, результаты труда). В Филиале, как уже отмечалось, нет индивидуального подхода к каждому сотруднику, не выясняются его личные мотивы и предпочтения.

Проведение предлагаемого тестирования позволит определить, на что нацелен каждый сотрудник, что для него является наиболее важным в работе:

- оплата труда, материальное стимулирование (финансовые мотивы);

- повышение в должности, карьерный рост (продвижение);

- похвала за хорошую работу, оценка своего труда (признание);

- выполнение интересной, разнообразной работы (содержание работы);

- возможность выполнять ответственную работу (ответственность);

- самореализация, перспективы развития и результаты труда

(достижения);

- поддержка коллег, взаимоотношения с ними (сотрудничество).

Сотрудникам выдается бланк ответов (Приложение ), в котором будет представлено 16 пар утверждений, которые нужно будет оценить, распределяя баллы между каждой парой так, чтобы сумма равнялась пяти. Каждое утверждение отмечено буквой, которая показывает характер мотива.

Например, если для работника важен только размер оплаты его труда, а признание и похвала для него не имеют никакого значения, то в бланке напротив данной пары утверждений он поставит 5 и 0 баллов соответственно. Если оплата труда для него важна, но и работать без признания и поощрения он не может, то баллы распределятся как 3 и 2 соответственно. Таким образом, мы видим, что в любом случае работник не сможет отождествить два утверждения, предпочтение он отдаст только одному.

После оценки работником всех 16 пар, необходимо подсчитать баллы и занести их в таблицу результатов. Затем ссумировать баллы по каждому столбцу.

Мотивационные предпочтения работника выявляются исходя из максимального количества баллов, присвоенных группе утверждений, относящихся к тому или иному мотиву.

Проведение данного тестирования позволит проанализировать мотивационные установки персонала банка, выявить приоритеты каждого работника, также провести анализ соответствия структуры и процессов существующей системы мотивации ценностям и предпочтениям сотрудников банка.

**Определение психологического состояния сотрудника.**

Для банка, как и любой организации, очень важным является состояние психологического климата в коллективе, которое зависит не только от характера взаимодействия специалистов внутри коллектива, их взаимоотношений, корпоративной культуры банка, но и от психологического состояния сотрудника (его чувств, эмоций).

Определение психологического состояния работника будет происходить посредством метода наблюдения, в основе которого находится *шкала эмоций:*

**Полный успех**

Ликование

Энтузиазм

Радостность  
 Заинтересованность

Удовлетворенность

Неопределенность

Противоречие

Гневность

Негодование

Скрытая враждебность

Беспокойство

Страх

Горестность

Апатичность

**Полная неудача**

Указанная последовательность эмоций представляет совокупность психологических состояний при переходе человека от «полного успеха» к «полной неудачи», и наоборот. Данные эмоциональные состояния легко выявляются при визуальном контакте с человеком. Указанные эмоции именно в такой последовательности сменяют друг друга; в одном эмоциональном состоянии человек может находиться пару минут, в следующем – более часа и т.д.

У каждого человека имеется привычный, наиболее комфортный именно для него, диапазон эмоций (энтузиазм – удовлетворенность, неопределенность – беспокойство). Свойственный данному человеку диапазон эмоций может быть широким, охватывающим весь круг эмоциональных состояний, или более узким.

Знание «Шкалы эмоций» даст возможность наблюдать за персоналом банка и более четко понимать динамику психологического состояния как отдельного сотрудника, так и целой группы сотрудников и определить:

* В присутствии кого (каких руководителей или коллег) психологическое состояние работника резко меняется в ту или иную сторону?
* На каком этапе работы эмоциональное состояние сотрудника резко меняется?
* При решении каких профессиональных задач эмоциональное состояние резко меняется?
* В каком состоянии сотрудник обычно приходит на работу?
* Как долго он находится в этом «домашнем» состоянии?
* В какое эмоциональное состояние человек входит, переключаясь в рабочий режим?
* Какие эмоциональные состояния руководителей (коллег) для сотрудника являются наиболее убедительными?
* Каков обычный эмоциональный диапазон конкретного сотрудника?

Подобные и многие другие вопросы менеджер по персоналу должен задавать себе, используя в общении с работниками банка представленную эмоциональную шкалу. Наблюдая за сотрудниками, можно точно определить источник их воодушевления (кто и что в банке их радует), а также стрессогенные факторы (кто и что вызывает негативные эмоции).

Проведение данного наблюдения, на мой взгляд, является немаловажным для банка, поскольку эмоциональное состояние работника непосредственно влияет на его отношения с коллегами, а взаимоотношения сотрудников банка, как уже отмечалось – это основа социально-психологического климата в коллективе.

В целом, внедрение и применение в Филиале «Алтайский» предлагаемых психологических методов управления персоналом, на мой взгляд, будет оправданным.

Проведение тестирования с целью определения уровня профессионализма сотрудника дополнит проводимые в банке профессиональные тестирования «Альфа-Персонал»; позволит объективно оценить уровень профессионализма работника, его общую компетентность.

Анализ степени удовлетворенности сотрудников различными аспектами своей работы и определение их мотивационных предпочтений даст общее представление о потребностях, ценностях, интересах и мотивах каждого специалиста банка, что позволит уже индивидуально подходить к вопросам мотивации, стимулирования труда и другим методам управления в банке.

Психологическое состояние каждого работника, его эмоции, переживания являются также важным аспектом в управлении персоналом банка, поддержании благоприятного психологического климата в коллективе. Чувства и эмоции сотрудников – форма обратной связи, индикатор состояния банка, реальная и необходимая информация о персонале. Наблюдение с использованием «Шкалы эмоций» позволит понять, насколько совершаемая деятельность адекватна потребностям и ценностям работника.

**Заключение**

Подводя итоги данной работы, отмечу, что изучение теоретических основ методов управления персоналом и их анализ на примере Филиала «Алтайский» ОАО «Альфа-Банк» показали, что сегодня персонал – его знания, обязательства, навыки и подготовка являются конкурентным преимуществом любой организации.

Именно осознание руководителем важности управления человеческим фактором привело к развитию науки управления персоналом и разработке основных методов управления: административных, экономических, социологических и психологических. Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Они характеризуются высоким уровнем регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий. Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов. Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, связать мотивацию людей с конечными результатами работы, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Психологические методы направлены на конкретную личность работника и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту.

В целом, выбор и применение тех или иных методов зависит от особенностей организации.

Анализ существующих методов управления в Филиале «Алтайский» и его трудовой деятельности показал, система управления персоналом в банке является достаточно эффективной. Обязательными условиями реализации стратегических планов банка являются высокий уровень квалификации сотрудников, следование стандартам и использование современных технологий. Альфа-Банк, в частности Филиал «Алтайский», обладает высококвалифицированным персоналом. Именно углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность улучшения предоставляемых услуг и, как следствие, основных экономических показателей банка.

В ходе анализа финансово-экономической деятельности банка было выявлено, что за последние 3 года улучшилось его финансовое состояние.

Анализ применяемых методов управления персоналом в банке показал, что активно используются экономические и социологические методы.

Материальное стимулирование работников взаимоувязано с достижением поставленных целей и задач банка, заданных контрольных показателей, что является свидетельствованием эффективной системы мотивации труда персонала.

Использование социологических методов управления (профессиональные тестирования сотрудников, регулярное проведение тренингов по работе с клиентами, развитая система обучения персонала и повышения его квалификации) повышает качество банковского сервиса, особенно в части привлечения средств частных и корпоративных клиентов.

Особенностью банка является то, что система управления персоналом базируется на корпоративной культуре, широких возможностях карьерного роста и материальном стимулировании сотрудников.

Существенным недостатком Филиала является отсутствие отдела по работе с персоналом и не применение психологических методов управления. Персонал банка рассматривается как одно целое, как единая корпоративная масса. Отсутствует индивидуальный подход к каждому работнику.

На мой взгляд, использование предложенных методик проведения психологического тестирования и наблюдения, основанных на индивидуальном подходе к работнику, повысит эффективность деятельности каждого отдельно взятого сотрудника, что, конечно, отразится и на результатах работы всего коллектива. Искренняя заинтересованность в каждом сотруднике будет залогом успеха трудовой деятельности банка.

# список литературы

Алдашева Психологические механизмы банковского менеджмента.

Анализ баланса банка // Финансы и кредит. – 2003. – № 20.

Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления.

Василишен, Маршавина Механизм регулирования деятельности коммерческих банков России.

Волгина Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций

Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала

2. Годовой отчет ОАО «Альфа-Банк» (2004 год).

Гуляев С.С. Управление персоналом в коммерческом банке.

Десслер Г. Управление персоналом.

Дубинина Т.В. Психология труда для психологов и менеджеров по персоналу.- Д-792. г.Барнаул: ОАО «Алтайский Дом печати», 2005.-232с.

Дятлов Управление персоналом

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Нов

город: НИМБ, 2001. – 720 с.

Журавлев Менеджмент персонала

Илясов Д.М. Организационно- экономический механизм управления персоналом

5. Карьерная политика предприятия – его резерв // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №3.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.- М.: Инфра-М, 2005.-304с.

4. Климов Е.А. О людях, их карьере и профессионализме // Управление

персоналом. – 1999. – № 8.

Ковалев Анализ хозяйственной деятельности предприятия

Кокорев И.А. Управление персоналом организации в свете теории человеческого капитала

Коул Управление персоналом в современных организациях.

6. Мотивация труда персонала // Человек и труд. – 2003 – № 10.

7. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. – 2003. - №8.

8. Успешная работа с персоналом – залог эффективной деятельности организации // Деньги и кредит. – 2003. - №8

9. Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. –

М.: Аспект-Пресс. 1998. – 289 с.