Оглавление

[Введение 2](#_Toc275704607)

[1. Персонал банка как объект управления 5](#_Toc275704608)

[1.1. Основы понятийного аппарата современной теории управления персоналом 5](#_Toc275704611)

[1.2. «Человеческий фактор» как объект управления 6](#_Toc275704612)

[1.3. «Корпоративный дух» в трудовом коллективе 7](#_Toc275704613)

[2. Методы управления персоналом в коммерческом банке 9](#_Toc275704614)

[2.1. Экономические методы 9](#_Toc275704617)

[2.2. Социально-психологические методы 12](#_Toc275704618)

[2.3. Организационные методы 12](#_Toc275704620)

[2.4. Правовые методы 13](#_Toc275704621)

[3. Управление мотивацией труда персонала коммерческого банка 17](#_Toc275704626)

[4. Зарубежный опыт мотивации труда персонала коммерческих банков 24](#_Toc275704627)

[Заключение 28](#_Toc275704628)

[Библиографический список 28](#_Toc275704629)

# Введение

 Банковский менеджмент в общем виде представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка, управлением финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции. Другими словами, это — управление отношениями, касающимися формирования и использования денежных ресурсов, то есть *взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом*, занятым в банковской сфере.

Актуальность такого направления банковского менеджмента, как *управление персоналом в коммерческом банке,* выбранного в качестве темы данной курсовой работы, подтверждается как зарубежным, так и отечественным опытом. Изучение сложившейся практики управления в этом секторе экономики показало, что персонал, как объект управления до настоящего времени оставался на втором плане.

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности. На смену теории, определяющей персонал как издержки, которые, прежде всего, и следует сокращать, пришла теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся сегодня долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания банка.  
В настоящее время трудно представить себе эффективную работу коммерческого банка, обладающего современной системой отбора и оценки персонала, но, в то же время, имеющего несбалансированную организационную структуру, отяжеленную большим количеством малоквалифицированного и даже излишнего персонала; не обладающего должной системой коллективной и индивидуальной оценки эффективности труда персонала; руководимого менеджерами, не владеющими навыками ситуационного управления. Такой банк, практически, обречен на постоянную текучесть кадров, систематический рост выбытия персонала и др. негативные явления, которые неизбежно сказываются, в первую очередь, на эффективности работы банка в целом.

Анализ деятельности российских кредитных учреждений и проводимой ими кадровой политики показывает, что в отечественной банковской системе, видимо, пока еще не везде находит место передовая мысль о персонале как важнейшем ресурсе банков. Банк, как работодатель, заинтересован в сокращении общих издержек производства, но, как показывает практика российских коммерческих банков,- в основном, за счет установления наиболее низких цен на используемые им человеческие ресурсы и периодического сокращения персонала (как правило, ничем и никем не обоснованного).

Таким образом, в настоящее время можно с уверенностью констатировать, что, в целом, коренных изменений в деятельности кадровых служб финансово-банковской системы России, к сожалению, пока еще не произошло. Они пока так и не стали службами управления персоналом, ограничивая свою деятельность, в основном, лишь проведением учетных операций. Одно из главных отличий кадровой работы от управления персоналом заключается в том, что выполнять специфические функции управления персоналом сегодня вынуждены не только кадровые органы, но и руководители всех звеньев управления- от линейного руководителя до руководителя банка. Большинство же кадровых служб сегодня, по-прежнему, ориентированы на выполнение традиционных для них функций: прием, увольнение с работы, оформление документов при убытии работников в отпуска, командировки и т.п. Что уже не отвечает современным потребностям сложившихся социально-трудовых и кадровых отношений и, естественно, не позволяет персоналу банков развиваться в соответствии с предъявляемыми на сегодня к нему требованиями.

Поразивший российскую экономику и банковскую систему кризис, высветил откровенную слабость кадрового менеджмента отечественных банков, ставшую одной из основных причин фактического банкротства большинства крупных российских банков в силу бесчисленного количества ошибок и просчетов банковских менеджеров на финансовом рынке, ошибочного выбора приоритетов развития банков, отсутствия продуманной, научно-обоснованной кадровой политики, проводимой в области подбора банковского персонала и неспособности ряда высших банковских менеджеров принимать адекватные решения и управлять банками в критических ситуациях.

На основе изложенного можно заключить, что отмеченные выше недостатки отечественного кадрового менеджмента существенно осложняют и замедляют течение процесса реформирования банков, а, следовательно, и всей финансово-банковской системы России. Поэтому в силу перечисленных причин проблема управления персоналом, в целом, для российских банков пока еще остается остроактуальной и, в значительной степени, не разрешенной.

Целью данной курсовой является изучение материала в рамках темы «Управление персоналом в коммерческом банке», а так же раскрытие таких вопросов как:

* что является объектом управления в коммерческом банке;
* существующие методы управления в коммерческом банке;
* факторы, влияющие на мотивацию персонала в коммерческом банке;
* зарубежный опыт управления персоналом в коммерческом банке и т.д.

# Персонал банка как объект управления

# Развитие и существование коммерческого банка в жестких условиях банковского рынка зависит от управления. Управление в свою очередь в широком смысле слова - это управление финансовыми активами, управление ростом, управление филиальной и региональной сетью банка, разработка конкурентной стратегии совместно со стратегией развития. Бесспорно, особое внимание нужно уделять персоналу, так как управление банком - это также управление коллективом и сплоченной командой. Необходимо учитывать, что банк - это структурная организация, и руководить им невозможно только одному человеку.

# Одним из основных принципов развития коммерческого банка является формирование коллектива профессиональных и высококвалифицированных сотрудников, совершенствование системы мотивации персонала.

## Основы понятийного аппарата современной теории управления персоналом

В отечественной практике управления кадровое направление деятельности предприятия долгое время рассматривалось как второстепенное. В условиях административно-командной экономики приоритетными считалось производственное и техническое направления. При переходе к рынку на первый план вышли финансы и маркетинг. Между тем, за любыми результатами деятельности хозяйствующего субъекта всегда стоит человек, принимающий или реализующий соответствующие управленческие решения, а также выполняющий определенные технологические операции. Недооценка его роли приводит к неизбежному снижению эффективности функционирования любого из направлений работы предприятия.

В деятельности современного банка требования к эффективности функционирования кадрового направления деятельности выше, чем во многих других отраслях. Это определяется технологическими особенностями банковского дела, наиболее важными из которых являются:

* короткие технологические «цепочки» финансовых операций, определяющие повышенные требования к личной ответственности персонала;
* высокий удельный вес конфиденциальной информации, используемой в процессе производства и реализации банковских услуг, определяющий повышенные требования к личной лояльности персонала;
* невозможность полной регламентации многих финансовых операций, следовательно, обеспечения адекватного контроля над осуществляющими их специалистами любого должностного уровня;
* худшие возможности для полной автоматизации основных технологических процессов в банковском деле, следовательно, постоянное присутствие «человеческого фактора»;
* широкая номенклатура и масштаб возможных имущественных и неимущественных потерь вследствие нарушения сотрудниками своих должностных обязанностей или просто доверия работодателя;
* сосредоточение на многих рабочих местах функций производства и реализации услуг, следовательно, дополнительные требования не только к профессиональным, но и личностным качествам соответствующих специалистов (коммуникабельность, стрессоустойчивость, общая культура и пр.);
* наличие у многих ведущих руководителей и специалистов банка личных отношений с клиентами, следовательно, угроза сокращения клиентской базы при переходе этих сотрудников к конкурентам.

## «Человеческий фактор» как объект управления

Основным объектом управления по кадровому направлению деятельности выступает человек – носитель товара «рабочая сила». Совокупность этих носителей на внешнем для предприятия и его внутреннем рынке труда определяется как трудовые ресурсы. От других ресурсов, используемых любым современным предприятием (информационных, финансовых, сырьевых, энергетических и т.п.), их отличают многие особенности. Одним из наиболее принципиальных отличий выступает вероятность проявления «человеческого фактора», которую в обязательном порядке следует учитывать в стратегии и тактике управления. Не углубляясь в чисто теоретические аспекты этой проблемы, рассмотрим возможные формы практической реализации данного фактора с позиции интересов предприятия-работодателя. Во-первых, потребительские характеристики, определяющие полезность конкретного сотрудника для работодателя, могут внезапно измениться в ту или иную сторону. Это объективно невозможно со стороны любых иных используемых ресурсов.

Таким образом, универсальной целью любого работодателя является создание таких условий, при которых реализация «человеческого фактора» всегда будет иметь для него позитивный характер. Эта проблема неразрывно связана с другой задачей по кадровому направлению деятельности, а именно – с формированием в трудовом коллективе предприятия отношений «корпоративного духа».

## «Корпоративный дух» в трудовом коллективе

Необходимым элементом кадровой стратегии большинства современных предприятий с высоким уровнем организационно-управленческой культуры является задача, связанная с формированием и поддержанием отношений корпоративного духа. В понятийный аппарат теории персонального менеджмента данный термин был включен еще в 20 середине 50-х годов прошлого века. Под «корпоративным духом» понимается определенное состояние психологического климата в трудовом коллективе, характеризуемое следующими основными параметрами:

* высокая степень удовлетворенности сотрудников предприятия экономическими, социальными и иными составляющими своих отношений с конкретным работодателем;
* полная солидарность членов трудового коллектива с ценностными ориентирами и целями бизнес-деятельности, декларируемыми в миссии предприятия;
* осознание сотрудником самого себя как члена команды единомышленников, объединенной общими задачами и сложившимися на предприятии традициями управленческих и производственных коммуникаций;
* понимание необходимости не только полноценного исполнения собственных служебных обязанностей, но и посильной помощи коллегам по работе в достижении целей подразделения и предприятия в целом;
* высокая лояльность и личная преданность работодателю, основанная на обоюдной выгоде (реализация принципа: «ты заботишься об интересах компании, компания заботится о твоих интересах»).

Наличие в трудовом коллективе предприятия реальных отношений корпоративного духа принципиально повышает эффективность функционирования кадрового направления деятельности и системы управления им. Корпоративный дух является главной предпосылкой высокой ответственности и лояльности всех категорий наемного персонала, что особенно актуально для банковского сектора экономики с учетом его отраслевой специфики. Однако для формирования и сохранения таких отношений работодатель должен приложить немало усилий. Необходимыми условиями успешного решения этой задачи выступают:

* ориентация на максимально стабильный кадровый состав предприятия, эффективная профилактика «текучести кадров»;
* высокий (хотя бы немного превышающий аналогичные параметры у основных конкурентов) уровень оплаты труда и социальной поддержки;
* создание условий для полного раскрытия трудового потенциала сотрудников как предпосылки их успешной профессиональной карьеры;
* обеспечение комфортного психологического климата на конкретных рабочих местах и в трудовых коллективах структурных подразделений;
* создание условий для развития сотрудников не только как носителей товара «рабочая сила», но и как личностей (содействие повышению их культурного уровня, реализации семейных, общих этических ценностей);
* формирование «фирменного стиля» управления персоналом и служебных коммуникаций, основанных на принципах и традициях высокой корпоративной культуры;
* постоянное внимание к пришедшим на предприятие молодым сотрудникам, рациональное сочетание их профессионального обучения и «идеологического воспитания» в духе преданности работодателю.

# Методы управления персоналом в коммерческом банке

Под методом управления персоналом следует понимать способ воздействия на поведение отдельных работников или коллективов со стороны руководителя [5].

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

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



## Экономические методы

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

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

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

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

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

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

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

В реальности эта форма организации стимулирования порождает явление, получившее название в экономической литературе - "уравниловка" [2]. Появляется субъективизм в оценке результатов труда отдельных работников, сопровождаемый выплатами незаработанных доходов или наоборот, недоплаты. Но в целом эта форма реализует, прежде всего, принцип распределения по труду, который в меньшей степени соответствует новым формам трудовых отношений в коммерческих банках, в частности, контрактной форме найма. Принцип распределения по способностям к труду здесь прослеживается слабо.

В период экономических и социальных преобразований в России получили широкое распространение конъюнктурные формы материального стимулирования труда работников коммерческих банков. Они связаны с несовершенством налогового законодательства, попытками руководителей ряда коммерческих банков снизить размеры налогового обложения заработков работников банка [6].

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

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

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

## Социально-психологические методы

## Заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов, как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Использование социально-психологических методов предполагает:

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

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

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

## Организационные методы

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

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

- определения функций работника, распорядка дня, прав, обязанностей, ответственности, содержания взаимоотношений в процессе банковской деятельности между подразделениями банка, отдельными работниками;

- подготовки и издания приказов, распоряжений, которые конкретизируют методы стабилизирующего воздействия, определяют порядок выполнения работ, не предусмотренных документами стабилизирующего (нормативного) характера;

- методов дисциплинарного воздействия, которые предусматривают меры в случае отклонений в системе организации трудовой деятельности; он тесно связан с экономическими и социально-психологическими методами, предусматривает соответствующее поощрение как за положительные результаты работы, так и ответственность за нечеткое и несвоевременное выполнение функциональных обязанностей. Особенностью этого метода является не только отражение в соответствующих инструкциях и положениях мер дисциплинарного воздействия, но и умение руководителя пользоваться этими мерами. Другими словами, эффективность методов дисциплинарного воздействия зависит как от качества инструкции, так и профессионализма руководителя в их применении: за одинаковые результаты и проступки для различных работников могут применяться различные методы поощрения и наказания [8].

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

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

## Правовые методы

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

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

В таблице 2.4 представлены особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и приоритетные направления управления его персоналом [5].

## Таблица 2.4.

## Факторы, влияющие на мотивацию

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

Из таблицы 2.4 видно, что менеджеры по работе с персоналом должны учитывать все особенности работы персонала коммерческого банка, напрямую влияющие на мотивацию труда персонала, и связанные с ней косвенно.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

Группа А: Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию

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

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

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

1. операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов;
2. ответственных за совершение или несовершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с капиталом банка, и от которых может зависеть в значительной степени будущее банка в краткосрочной перспективе и в более отдалённые по времени сроки.

Например, недостаточно хорошо проанализированная кредитная история заёмщика может обернуться банку большими убытками в случае его некредитоспособности. Высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена управления коммерческого банка очевидна. Вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а последствия их сказываются на банке в целом. Поэтому целесообразно стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операции и взвешенном принятии решений. Эффект от них, как правило, отражается на работе всего банка. Кроме того, необходимо поощрять принятие положительно результативных решений.

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

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

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

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

**Б3**:В основе банковской работы - **квалифицированный интеллектуальный труд**, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе.

Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот самый ценный и важный ресурс.

# Управление мотивацией труда персонала коммерческого банка

Задача мотивации труда в практике управления - побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями. Функцию мотивации работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при успешно выполненной работе; в то же время на мотивацию труда влияют факторы, не всегда зависящие от руководителя.

Показатель хорошей мотивации труда - с одной стороны, отношение человека к труду, заинтересованность в реализации своего физического и творческого потенциала, с другой стороны, удовлетворенность трудом.

Рассмотрим возможные методы мотивации для разных групп работников, а также варианты управления действующими в банках способами и методами мотивации для более эффективного их использования в практике управления персоналом.

Резервы усиления роли и места мотивации труда в практике управления персоналом коммерческого банка в следующих факторах:

* материальное вознаграждение;
* моральное стимулирование;
* продвижение по службе;
* условия труда;
* возможность самореализации;
* психологический климат и т.д.

Проанализируем роль и место каждого фактора в практике мотивации труда и повышения эффективности работы персонала коммерческого банка.

1. Моральное стимулирование. Сиcтема морального стимулирования была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60-70-е годы, но в 90-х годах её популярность несколько ослабела. Cистема поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным фактором мотивации труда банковских работников. В коммерческих банках имеются резервы мотивации труда посредством морального стимулирования. Моральное стимулирование может осуществляться по двум направлениям:

1. поощрение - знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной или письменной форме;
2. порицание. Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей работника; от уровня духовного развития человека, жизненных целей, приоритетов, предпочтений, ценностей, возраста и т.д.

Эти два метода направлены на создание различных ответных реакций работников, но оба могут способствовать мотивации человека. Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника. К примеру, одно и то же критическое замечание может дать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать влияния на флегматика.

Вообще все формы морального поощрения действуют неодинаково на разные категории людей. Это зависит от их уровня духовного развития, жизненных ценностей и приоритетов, предпочтений, психологического типа поведения, возраста, пола и др. Например, такое поощрение, как письмо руководителей с благодарностью, популярно среди молодых работниц, а не рабочих-мужчин.

Для использования такого фактора мотивации, как моральное стимулирование, нужно хорошо знать коллектив. Только тогда моральные стимулы дадут ощутимый эффект. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку и широкий спектр всевозможных мер стимулирования, способных удовлетворить любые духовно-нравственные потребности; а материальные затраты на реализацию этого фактора могут быть невысокими, по сравнению, например, с затратами на материальное стимулирование.

Итак, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

1. индивидуальный подход (знание предпочтений);
2. широкий спектр всевозможных мер стимулирования;
3. их сочетание с материальными формами стимулирования труда.

В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профмастерства в масштабе банка, города, области, региона, страны, между филиалами, подразделениями и т.д., присваивать за достигнутые результаты звания лучшего операциониста, бухгалтера и т.д.

Возможным вариантом морального стимулирования мы считаем привлечение работников к процессу управления банком. Работник, вовлечённый в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, чувствует свою сопричастность к работе банка в целом, ощутит собственную роль в успехе банка, свою сопричастность к нему, сможет реально оценить, как неудачное решение может дестабилизировать работу банка.

2. Продвижение по службе. Представления работников о своей будущей деловой карьере могут стать сильным стимулом их активности и эффективной работы. Повышение, особенно в случае со специалистами и отчасти руководителями отделов, может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. В ряде западных фирм введена "двойная лестница" карьеры, т.е. специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Так, после специалиста могла бы следовать должность ведущего и главного, затем советника председателя банка, что по статусу и окладу соответствовало бы должности начальника отдела; далее должность старшего советника и т.д. Таким образом "переросшим" и тем, кто скоро "перерастет" свои должности работникам есть важный стимул хорошей работы и без назначения на руководящую должность (далеко не у всех работников возможность именно руководить людьми является привлекательной стороной деятельности).

3. Условия труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие - это резко снижает мотивацию труда, т.е. внимание работников переключается на этот фактор. Хорошие условия труда усиливают мотивацию незначительно, тогда как плохие условия резко ее снижают.

Таким образом, даже в относительно благополучных организациях, какими являются банки, условиям труда не уделяется достаточно внимания.

Условия труда - фактор, оцениваемый неоднозначно на разных предприятиях. В некоторых учреждениях плохие условия труда создает шум, в других - запыленность и температура воздуха, в третьих, - загазованность и т.д. Зачастую эти факторы ликвидировать сложно - их наличие предполагает производственный процесс. Принято выделять следующие факторы условий труда:

* санитарно-гигиенические - влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, химическими веществами, вибрация, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсическими веществами и т.п.
* социально-психологические - физическая нагрузка, темп работы, нервно-психическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха, функциональные качества оборудования, вспомогательных средств и т.п.
* эстетические - архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства), использование функциональной музыки.

Если санитарно-гигиенический фактор - неотъемлемый для процесса производства, то эстетический и отчасти социально-психологический факторы настолько необходимыми не являются, но они способствуют более производительной работе и могут "сглаживать" негативный эффект на мотивацию санитарно-гигиенического фактора. Действия администрации банка должны быть соответствующими - в направлении дальнейшего совершенствования условий труда, прежде всего, операционных работников.

4. Психологический климат. Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью - оценивается в банках по разному.

Совместный труд при благоприятном психологическом климате в коллективе - фактор, усиливающий мотивацию сотрудников. Подробнее остановимся на непосредственно связанной с психологическим климатом групповой мотивации, важном действенном факторе повышения эффективности труда.

Поведение человека и его активность, в том числе в трудовой деятельности, во многом определяется коллективом, в котором он работает. Психологи выявили явление социальной фацилитации, проявляющейся в улучшении результатов работы человека, когда он находится в окружении людей.

Зная этот факт, можно управлять мотивацией путем балансирования индивидуальной и групповой мотивации для достижения высокой производительности труда как отдельного работника, так и коллектива.

Отношения людей в коллективе, играющие важную роль в управлении коллективом его мотивацией, формируются на протяжении всей жизни человека в процессе воспитания, обучения, практики и постепенно закрепляются в поведении человека, становятся свойствами личности, проявляются в различных формах и способах поведения: поступках, действиях, реакции словесной и эмоциональной на различные события и т.д.

По направленности различают отношения людей к: обществу, людям, самому себе, труду.

Все отношения подразделяются на положительные и отрицательные. Первые активизируют психические и физические силы человека, ведут к повышению производительности труда. Вторые же тормозят развитие способностей личности, снижают экономические результаты труда, повышают неудовлетворенность работой, собой, окружающими людьми.

Размер коллектива не имеет принципиального значения для повышения производительности труда и удовлетворенности его членов. Даже при его увеличении, силы, сплачивающие коллектив, не ослабевают за счет более мелких групп, составляющих коллектив. Групповая работа - одна из особенностей работы в коммерческом банке, поэтому улучшению психологического климата менеджеры должны уделять достаточное внимание.

5. Возможность самореализации (возможность реализации мета-потребностей по-Маслоу). Наряду с материальными и моральными стимулами, мотивировать высокоэффективный труд могут и мотивы, способные удовлетворить потребности в самореализации и самовыражении. В иерархии потребностей Маслоу они (потребности) относятся к потребностям высшего уровня (или мета-потребностям).

Мета-потребности Маслоу относит к инстинктоподобным потребностям, так как человек нуждается в их удовлетворении также, как нуждается в удовлетворении потребностей более низких уровней, а мета-мотивами являются сущностные, высшие ценности бытия - либо в чистом виде, либо в сочетании с низшими потребностями. Среди высших ценностей - правда, благость, красота, совершенство, необходимость, осмысленность, приверженность процессу и другие. Мета-потребности требуют своего удовлетворения, чтобы:

1. избежать "болезни";
2. достигнуть "вочеловеченности".

В качестве "болезней" Маслоу приводит безразличие, отчуждённость, апатию, генерализованное сомнение и т.д., способные демотивировать деятельность. Также, как нереализация низших потребностей может привести к болезни физиологической, невозможность реализации потребностей высшего уровня может привести к болезням духовным.

У каждого человека своя субиерархия потребностей высшего уровня в зависимости от его ценностей, талантов, особенностей психики. Но можно выделить ценности, общие для трудового поведения работников коммерческого банка.

Роль и место реализации мета-потребностей, несомненно, один из эффективных методов мотивации, но невозможность реализации и удовлетворения потребностей высшего уровня может значительно ослабить мотивацию.

В обобщенном виде приоритетные направления мотивации труда работников (отражённые нами в виде конкретных мероприятий) коммерческого банка представлены в виде таблицы (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

Приоритетные направления мотивации работников коммерческого банка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Руководители отделов и подразделений** | **Специалисты** | **Операционисты** |
| 1) по возможности поставить в зависимость заработок от конечных результатов деятельности конкретного работника (например, количество качественно проведенных сделок, уменьшение количества ошибок, привлечение новой клиентуры, количество открытых вкладов и т.д.) | | |
| 2) создать более совершенную систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий и индивидуальным подходом | | |
| 3) дать возможность выполнять более сложные, важные и ответственные функции, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую она приносит пользу банку | | 3) при каждом удобном случае показывать значимость и необходимость для банка труда операциониста |
| 4) уделять больше внимания организации труда руководителей отделов посредством:   1. совершенствования организации рабочих мест; 2. проектирования, анализа, рационализации трудового процесса; 3. организации обслуживания рабочих мест (комплектование предметов труда, наличие инструкций, хозяйственно-бытовое и культурно-бытовое обслуживание и т.д.). | 4) создавать условия для дальнейшего продвижения (возможна "двойная лестница") и подробно (детально) информировать работников о возможных перспективах их карьерного роста | 4) поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении |
|  | 5) обеспечивать возможность для обучения и развития, которые, повышая уровень компетентности, позволили бы максимально использовать потенциал дать надежду на возможное повышение | 5) по возможности улучшать условия труда |

Итак, для разных групп работников необходимы и свои особенности мотивирования. Методы мотивации операционистов и специалистов - различны, так как особенности их работы таковы, что необходим не только особый подход к каждой группе работников, но и к каждому индивидууму.

# Зарубежный опыт мотивации труда персонала коммерческих банков

Разные страны имеют свои национальные особенности мотивации труда персонала, связанные с менталитетом населения, сложившимися традициями, религиозными представлениями и т.д.

Для российских коммерческих организаций представляет интерес опыт как восточных, так и западных государств.

Рассмотрим особенности управления персоналом в целом и мотивации труда в частности в коммерческих банках США, Японии, Германии, Франции и ИталииC:\Users\Администратор\Desktop\кр банк менеджмент\матер\Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях.htm - 1\_1.

Бесспорно, управление персоналом в коммерческих банках и управление персоналом любых других организаций имеет общие национальные черты, но банковский менеджмент имеет свои особенности.

Основные черты **американского** банковского менеджмента:

* недостаточное внимание к вопросам повышения квалификации банковских служащих, отсутствие специализированных учебных программ для этих целей;
* повышенное внимание служб по работе с персоналом к вопросам тестирования, не всегда дающего объективные характеристики кандидатам на открывшиеся вакансии;
* подбор высших руководящих работников банков из других кредитно-финансовых структур;
* повышенная текучесть кадров, до 20-25% в год, неэффективная работа с резервом на выдвижение;
* контрактная система с ограничением до 3-4 лет;
* широко практикующаяся система социальных льгот, адекватная по стоимости 60-65% годового дохода банковских служащих.

Некоторые учёные считают, что **японская** система управления кадрами в коммерческих банков позволяет эффективнее управлять персоналом, чем система, принятая в европейских и американских банках. Производительность труда в банках США, управляемых японцами, выше на 30-40%, чем в банках, где менеджеры - американцы. Наиболее важные особенности банковского менеджмента в Японии:

* наличие в штате банков специалистов по менеджменту. Эффективно действующие фирмы, консультирующие деятельность банков в области финансов и менеджмента;
* отбор будущих работников банка на первых курсах специализированных учебных заведений. Кандидаты на работу в банке дополнительно слушают лекции практиков из числа руководящего состава банков. Банк для перспективных студентов выделяет дополнительные средства для полной или частичной оплаты учёбы и повышенных стипендий. Затраченные средства могут быть долгосрочными кредитами, либо погашаются после нескольких лет работы;
* родителям, работающим в банках и желающим в порядке семейной традиции подготовить своих детей специалистами по банковскому делу предоставляются ссуды и подготавливаются рабочие места;
* используемая в банках система "пожизненного найма" гарантирует постоянное повышение заработной платы и получение различных социальных льгот в зависимости от выслуги лет;
* осуществляется повышение квалификации сотрудников в специализированных учебных центрах с отрывом от работы;
* широко практикуется система моральных поощрений сотрудников, применяется ранговая система продвижения по службе;
* используются методы самооценки сотрудниками своей работы параллельно оценкам, даваемым менеджерами;
* постоянно практикуется горизонтальное перемещение работников, способствующее изучению смежных профессий;
* регулярно проводятся семинары и конференции для менеджеров банков;
* наличие в штатах банков "крёстных отцов" - опытных менеджеров, осуществляющих наставничество над молодыми сотрудниками в течение нескольких лет.

Банковская система **Германии** широко известна сочетанием финансово-кредитных организаций и сохранением традиций в менеджменте. На немецкий банковский менеджмент оказало значительное влияние слияние банков ГДР и ФРГ в конце 80-х-начале 90-х гг. Особенности происходящей реорганизации следующие:

* наибольшее внимание уделяется переподготовке работников служб работы с персоналом по специальным программам. Организована стажировка слушателей в лучших банках страны и за рубежом;
* осуществляется постоянная переподготовка различных категорий персонала, проводятся тренинги на смежных должностях. Наличие высококвалифицированных кураторов, опекающих молодёжь;
* разработаны должностные инструкции со сбалансированными правами и обязанностями;
* используются различные виды оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, опыта, овладения новыми методами работы, знания иностранных языков и т.п.

Жёсткая конкуренция на финансовом рынке **Франции** обусловила следующие особенности управления персоналом в банках:

* повышенные расходы на подготовку персонала (до 12% против 5-6% в США);
* использование конкурсов при замещении различных должностей;
* тесная связь продвижения по службе с переподготовкой и повышением уровня знаний;
* обучение всех банковских служащих по программе "Психология общения";
* высокий удельный вес менеджеров и специалистов-женщин (до 20%);
* постоянное информирование персонала о деятельности банка за определённые периоды об открывшихся вакансиях и используемых элементах кадровой политики.

В **итальянских** банках на севере страны используются американские методы управления персоналом. В южных районах с чисто итальянской спецификой управление в банках осуществляется без определённой системы (по отклонениям в результате возникших ситуаций). В Италии практически советская система подбора и перемещения кадров на основе субъективных факторов:

* родственных и дружеских связей и т.п.;
* отсутствуют стимулы, способствующие повышению квалификации;
* отдаётся приоритет административным методам управления, а не методам экономико-социального характера.

# Заключение

Рассмотренные в данной курсовой работе методы управления персоналом в коммерческом банке, показали актуальность, состоящую в том, что управление персоналом, а точнее выбор методов управления, является очень важным моментом в работе коммерческого банка, непосредственно оказывающим влияние на эффективное функционирование кредитной организации.

Цель данной курсовой работы можно считать достигнутой, так как были раскрыты поставленные вопросы, на основании которых теперь уже можно сделать следующие основные выводы:

* К основным теоретическим методам управления персоналом в коммерческом банке относятся социально-психологические методы, потому что они учитывают интересы не только отдельных работников, но и интересы всего коллектива, роль данных методов постоянно растёт, так как повышается культурный уровень работников, в управлении активно развиваются демократические начала, возникает необходимость насыщения экономических, организационных и правовых методов методами социально-психологическими.
* Большое влияние на эффективный менеджмент коммерческого банка оказывает мотивации работников, но, к сожалению, остаётся проблема их высокой утомляемости и психофизических перегрузок из-за монотонной и длительной работы на компьютере, а также в связи с частыми стрессовыми ситуациями, возникающими в процессе деятельности. Также существует проблема необходимости постоянного развития персонала, то есть постоянного повышения квалификационного уровня работников разных возрастных групп.
* Главным фактором, определяющим невозможность полномасштабного использования зарубежного опыта управления персоналом, является специфический трудовой менталитет россиян и связанные с ним стереотипы их «трудового поведения».

# Библиографический список

1. Алавердов А.Р. « Управление персоналом в коммерческом банке», М.: Соминтэк 2005-208с.
2. Менеджмент. Практикумы. Ситуации. под ред. д.э.н., профессора В.В.Томилова, СПБГУЭФ 2008- 129с, -учебное пособие.
3. Менеджмент. Практические ситуации. Деловые игры. Упражнения учебное пособие для вузов, под ред. д.э.н., проф. Страховой О.А., СПб.: Изд. «Питер», 2008 г. -141с.
4. Балабанов И.Т. «Основы банковского менеджмента»,- финансы и статистика,2005 г.-157с.
5. Банковское дело: справочное пособие под ред. Ю.А. Бабичевой- М.: Финансы и Статистика,2007.
6. Васильченко А.И. «Понятие коммерческого банка, основные функции коммерческих банков», М.: Новая волна 2008г.
7. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. СПб.:Питер,2005.-160с.