**Содержание**

Введение

1. Основы корпоративной этики

1.1 Основные принципы корпоративной этики служащих банковской системы

1.2 Этические и моральные нормы как основа корпоративной этики банковских служащих

1.3 Кодекс этического поведения банковского служащего

2. Организационная культура банка

2.1 Мероприятия по внедрению и соблюдению этического кодекса банковскими служащими

2.2 Аттестация деятельности банковского служащего

2.3 Современное состояние этики и корпоративной культуры служащих банка России

3. Практический анализ состояния корпоративной этики и корпоративной культуры банковских служащих на примере ГРКЦ

3.1 Краткая характеристика персонала ГРКЦ

3.2 Оценка персонала. Особенности профессиональной этики работников ГРКЦ

3.3 Стимулирование развития орган культуры служащих ГРКЦ

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Сложно говорить об эффективной работе или об улучшении работы организации, если мы не уделяем достаточно внимания оценке организационной культуры персонала. Оценка организационной культуры персонала - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства. Оценка организационной культуры персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации.

Оценка организационной культуры персонала в ГРКЦ - это процесс, который включает в себя определение и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу, и, в идеале, разработка плана улучшения работы. Оценка не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, но также оказывает влияние на будущую работу, на отношение к делу и желание добиться наилучших результатов. Исполнитель будет работать с большей отдачей, если будет воспринимать оценку своего труда как справедливую и понятную.

Использование результатов оценки организационной культуры персонала для принятия управленческих и административных решений, связанных с продвижением, увольнением, стимулированием и наказаниями, является одной из наиболее распространенных областей ее применения. Результаты, достигнутые работником, часто являются самым существенным основанием для решения о его продвижении по служебной лестнице. И хотя успешная работа сотрудника в данный момент на данном рабочем месте вовсе не означает, что он будет столь же успешно исполнять работу и на более высоком уровне, все же информация, полученная в результате оценки, имеет высокую ценность для прогноза успехов работника в новой должности.

Стимулирование работника к достижению высоких рабочих результатов и к проявлению наилучших образцов рабочего поведения возможно лишь в том случае, если система оценки способна выявить те различия в рабочих результатах и трудовом поведении работников, которые четко соотносятся с различиями в уровне их профессиональной успешности.

За период экономических реформ произошел достаточно заметный приток рабочей силы в финансово-кредитную сферу, главное место в которой занимают банки и Расчетно-кассовые центры. Основным фактором безопасности и успешности деятельности Банка России считается его кадровая политика. Специфика участия сотрудников в совершенствовании работы Расчетно-кассового Центра связана с необходимостью жесткого директивного поведения, недопустимостью отступления от нормативных документов и инструкций, определенной закрытостью отношений, а также высоким уровнем профессиональной культуры. В связи с этим вопрос о создании системы оценки уровня профессиональных знаний и квалификации, личных качеств и умений работников в рамках требований должностной инструкции и содержания работы на конкретном рабочем месте приобретает несомненную актуальность.

Эта дипломная работа включает цели, концептуальные принципы, методы, формы и средства оценки банковских работников, которые взаимосвязаны и влияют друг на друга. К тому же оценка опирается на нормативно-правовую базу разработанную Центральным Банком и главным Управлением ЦБ по Свердловской области, отражающую подходы к деловой оценке. Кроме того, система оценки является еще развивающейся на данном этапе и пока ее нельзя назвать совершенной и приемлемой как к внешним, так и индивидуально-личностным условиям ее применения. Но она не должна входить в противоречие с действующей системой оценки и влиять на профессиональную подготовку финансовых работников.

Тема дипломной работы, в настоящее время достаточно важна и актуальна. Оценка организационной культуры персонала по сути дела отражает результаты деятельности организации. В настоящей работе сделана попытка обобщить и систематизировать накопленный опыт деловой оценки банковского персонала и охарактеризовать все составляющие ее элементы.

**Цель** дипломной работы состоит в изучении и совершенствовании процедуры оценки деятельности персонала банка – (далее ГРКЦ ).

**Задачи** дипломной работы:

1. Уточнить основные принципы служебного поведения служащих.
2. Изучить проблемы соблюдения этических и моральных норм служащими.
3. Проанализировать мероприятия по внедрению и соблюдению этического кодекса банковскими служащими.
4. Описать современное состояние этики и культуры банковских служащих в России.
5. Проанализировать проведение оценки в ГРКЦ и предложить рекомендации по ее оптимизации

Объект исследования – Расчетно-кассовый центр г.Екатеринбург.

Предмет исследования – процедура деловой оценки персонала в ГРКЦ.

**1.Основы корпоративной этики**

**1.1 Основные принципы корпоративной этики служащих банковской системы**

корпоративная этика служащий банковский

Понятие организационной культуры как формы управления процессами управления персоналом возникло на рубеже 70-80-х годов XX века в период институционализации организации, когда она из производителя товаров и услуг стала превращаться в социальную единицу. До этого времени функции менеджмента сводились к координации и контролю за деятельностью группы людей, обеспечению взаимодействия подразделений для достижения целей и т.п.

Однако концепция организационной культуры не являлась чем-то абсолютно новым. Этот феномен рассматривался в работах М. Вебера, К. Левина, Т. Парсонса, Ф. Селоника.

А.Ч. Бернард и Г. Саймон ввели понятие "организационная мораль", по сути своей похожее на определение организационной культуры.

Многие западные исследователи связывают сам факт обращения к организационной культуре как функции управления также и с необходимостью найти ответ на так называемый "японский вызов". В процессе изучения причин экономических успехов стран Тихоокеанского региона, обогнавших по многим показателям США и страны Западной Европы, возникла гипотеза, что основой является не система и методы хозяйствования, а культурные особенности, в том числе и отношение к труду[[1]](#footnote-1). Ряд американских исследователей пришли к выводу, что рационально-нормативные управленческие теории, а также основанные на них универсальные методы регуляции трудового поведения и стимулирования престали себя оправдывать. Оказалось, что однотипные воздействия в различной организационной среде вызывают разные поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями. Это стимулировало интерес к изучению организационной культуры, прежде всего как производной от национальной культуры.

В отечественной теории использовались понятия "культура производства" и "культура труда". Последняя понималась как составная часть культурного уровня сотрудников, их профессионализма, образованности, компетентности, дисциплинированности, форм общения друг с другом. Культура же производства апеллировала к условиям труда и производства, средствам груда и трудовому процессу, управлению и межличностным отношениям, личной культуре самих работников.

Общий анализ литературы по теме показывает, что последняя концептуально формировалась под воздействием социологии, культурной антропологии, психологии, экономической теории и теории управления. Трансплантация понятия "культура" из культурной антропологии в теорию управления состоялась как ответ не только на "японский вызов", но и на ограничения системно-структуралистских концепций организации. Таким образом, организационная культура рассматривалась в качестве "клея", сплачивающего организацию[[2]](#footnote-2).

Рассмотрим подробнее само понятие организационная культура, заметив, что наряду с этим термином (organizational culture) используются также культура организации (organisations kultur), культура корпорации, или корпоративная культура (corporate culture), культура предприятия (style d’entreprise, unternehmens kultur).

Так как во всех определениях повторяется слово "культура", остановимся сначала на нем. Культура является продуктом поведения и деятельности общества и представляет собой одновременно и процесс, и результат Л. Уайт в XX веке ввел понятие "культурология" и предложил трехкомпонентную структуру культуры как системы: 1) технологическая (материальное выражение); 2) социальная (все типы взаимоотношений между людьми); 3) идеологическая (идеи, взгляды и т.д.). Такое деление сходно с предложенной Э. Шейном концепцией уровней организационной культуры.

Выделяются следующие функции культуры: 1) освоение и преобразование мира; 2) коммуникативная; 3) сигнификативная (осмысливающая); 4) накопление и хранение знаний; 5) нормативная; 6) защитная (деятельность общества по самосохранению, борьба носителя с собственными дисфункциями). Они применимы и на уровне организации: культура создает отличие одной организации от другой, придает индивидуальность ее членам, отождествляет их с организацией, способствует передаче из поколения в поколение ценностей последней, усиливает ее стабильность как социальной системы. Одной из важнейших функций организационной культуры также называют оптимизацию и согласование индивидуальных целей отдельных субъектов с общей целью организации.

Процесс восприятия элементов культуры приводит к включению их в число императивов и оценочных критериев поступков и поведения, составляет основу социализации человека.

Как продукт деятельности человека культура организации создается группой людей (сотрудников и собственников). Это важно отметить для более глубокого л адекватного понимания феномена организационной культуры.

На сегодняшний день существует множество определений понятия "организационная культура". Но единого, общепринятого нет. Дело в различии понимания исследователями ее сущности. Наиболее адекватной представляется точка зрения Э. Шейна, который видит ее как устойчивую совокупность коллективных представлений, формирующихся в ходе адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции. Причем она должна быть достаточно внятной и функциональной, чтобы как ценная и правильная система поведения и восприятия могла передаваться новым членам коллектива.

Это определение позволяет подступиться к трем значимым проблемам: проблеме социализации, поведения, а также той, в которой содержится вопрос: может ли крупная организация иметь единую культуру?

Представление об организациях как об открытых системах ведет к пониманию их динамичного взаимодействия с внешней средой, обществом в целом, в том числе с его культурой, которая, в свою очередь, по мнению исследователей, выглядит как макрокультура и образующие ее микрокультуры. Первая представляет собой этнокультуру (или национальную культуру). Ко вторым относят профессиональную, организационную, ассоциаций (различных объединений) и культуру семьи.Так что организационная культура здесь выглядит некой субкультурой в контексте национальной культуры[[3]](#footnote-3).

По оценкам большинства исследователей, существуют две условные концепции организационной культуры, олицетворяющие собой методы ее исследования:

1)рационально-прагматическая, рассматривающая организационную культуру как атрибут организации (т.е. изменяемый элемент);

2) феноменологическая, в которой организационная культура трактуется как сама суть организации (т.е. не как свойство, а как то, чем она (организация) на самом деле является).

В рамках рационально-прагматического подхода (И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотерман, Э. Шейн), где организационная культура переменна и способна регулировать поведение сотрудников в организации, речь о ней идет, с одной стороны, как об инструменте увеличения эффективности деятельности организации, с другой - как об управляемом процессе, который можно направить в ту или иную сторону в зависимости от преследуемых целей.

Этот подход содержит положения, разработанные Э. Шейном. На основе концепции культурологов Ф. Клукхона и Ф. Штротбека он предложил схему иерархии уровней организационной культуры[[4]](#footnote-4).

Первый - культурные артефакты (такие, как формально-иерархическая структура, система лидерства, устойчивые способы отношения с внешней средой, поведение членов организации) -наиболее доступный для исследования. Ответ на вопрос, почему артефакты приняли именно такую форму, лежит на втором уровне анализа.

Второй уровень - организационные ценности. Тут, по мнению Э. Шейна, представлены только ценности, осознаваемые самими членами организации или поощряемые руководством. Для их обнаружения и описания Э. Шейн предлагает использовать глубинные интервью, контент-анализ внутренней документации и т.д. Третий уровень - базовые представления. Они определяют восприятие группой окружающего, мысли, дела, чувства. Их особенностью являются априорность, ультимативность, а в совокупности они образуют так называемую "культурную парадигму организации". Усвоение и структурирование определенных представлений, по Э. Шейну, вызваны стремлением индивида избежать неопределенности и достичь уверенности в повседневной жизни, и "культурная парадигма" как раз упрощает этот процесс. Сторонники феноменологического подхода (П. Бергер, М. Луи, А. Петтигрю, С. Роббинс, Д. Сильверман) трактуют организационную культуру как сущность организации, но не как атрибут. Они рассматривают ее как фактор, не программирующий поведение, а, скорее, обеспечивающий направление согласованного восприятия реальности и поведения людей. Таким образом, организационная культура здесь - это система смыслов, принятых и разделяемых группой, совокупность определенных устойчивых форм поведения ее членов, их настроений, самоограничений и образов, которые позволяют им интерпретировать ситуацию.

Д. Сильверман утверждает, что к человеческим институтам нельзя подходить как к физическим объектам и социальным фактам, так как это приводит к поведенческому детерминизму и принижению индивидов до "марионеток культуры". Правила поведения вырабатываются самими членами организации. И их деятельность в соответствии с этими правилами на самом деле представляет собой конечный, завершенный продукт.Эти теоретические положения Сильвермана были применены А. Петтигрю. Он рассматривает индивида как носителя представлений, символов, реальности и так далее. Он также утверждает, что при рассмотрении организационной культуры следует сосредотачиваться не на личностях членов организации, а на контексте организационной среды и прошлого опыта организации, в которой эти личности себя реализуют. Если принять позицию А. Петтигрю, то задача управления сводится к совмещению целей индивидуумов и организации, причем первые приоритетны и фактически формируют вторые, которые, в свою очередь, становятся их границами в пространстве корпоративной культуры как смысловой сферы, объединяющей людей[[5]](#footnote-5).

Феноменологию для описания организационной культуры применяли также М. Луи и С. Роббинс". Они использовали здесь парадигму "социальной определенности", согласно которой индивиды сами творят социальную реальность, определенным образом интерпретируя ее. Т.е. опять же выходит, что прямое управление организационной культурой невозможно - между управляющим и управляемым находится механизм интерпретации.

В качестве основного метода изучения организационной культуры с феноменологических позиций предлагается так называемый этнографический метод, близкий включенному наблюдению. Он позволяет наблюдать уникальные факты реальной жизни организации и получать нетривиальные данные, но, поскольку их анализ требует много времени и хорошей теоретической базы, такого рода исследования практически не проводятся. Поэтому в современных науке и практике управления возникшие в ходе изысканий гипотезы, касающиеся, например, влияния организационной культуры на эффективность организации, пока не нашли своего подтверждения.

Ряд концепций организационной культуры лишен крайностей предыдущих подходов. Дж. Хассард и С. Шерфи, опираясь на базовое положение, разработанное Э. Шейном, предложили свой взгляд на проблему стратегических изменений. Любое изменение в организации, в первую очередь, скрыто отражается на ее базовых ценностях. И контролировать такие трансформации сложно. Во всяком случае, чтобы это сделать, следует знать историю организации, условия формирования существующей организационной культуры. Основной же вывод Хассарда и Шерфи в том, что изменять организационную культуру возможно путем влияния на ее глубинные ценности. Однако, как описывать "глубинность" и варианты влияния на нее, никто из исследователей до настоящего момента не указал.

Поскольку, как уже было отмеечено, организационная культура - многомерное явление, подвергаются анализу и такие ее составляющие, как ценности, верования (как правило, скрытые, трудно выявляемые, часто неосознанные), а также церемонии, истории, символы и лозунги.

Ценности, чаще всего, полагают той самой базой, на которой и формируется культура. А отношение к ним принимает вид социальной нормы. В определенном смысле последняя возникает как результат устойчивой, повторяющейся практики следования исторически обусловленным общественным бытием требованиям к деятельности, поведению и отношениям индивидов, социальных групп, классов и общественных институтов.

И здесь важно учитывать грань между собственно ценностями и нормами. Если первые задают некоторые цели, к которым надо стремиться, то вторые -конкретные правила, которым нужно следовать.

Ценности и нормы транслируются во времени посредством многообразных материальных и нематериальных артефактов - атрибутов организационной культуры. В частности, это церемонии, символы, лозунг, а также истории и легенды. Так, в историях обычно излагаются события, связанные с основателями организации, ее успехами, неудачами и т.д.

Некоторые истории становятся легендами, т.е. факты в них со временем приукрашиваются. Другие - мифами, которые вовсе не подтверждаются фактами[[6]](#footnote-6).

Церемонии и ритуалы (например, награждения, посвящения в сотрудники компании) представляют собой специально разработанные запланированные действия, события, подтверждающие и усиливающие в сознании сотрудников значение ключевых ценностей организации, наиболее важных целей, т.е. являющиеся их олицетворением, символами.О ценностях, например, в сфере равноправия, служебных взаимоотношений с высшим руководством, извещают сотрудников и другие символы: размер и расположение офиса, служебный автомобиль, манера поведения руководства и т.д.

Во многих организациях для передачи специальных знаний сотрудникам используют специфические выражения, лозунги, метафоры и другие языковые формы. Терминология организации также скрывает за собой ценности и нормы.

Так как исследователи часто сталкиваются с разнообразием культур, естественно, что они пытаются неким образом упорядочить их. Однако однозначного понимания оснований для такой классификации среди них нет. Мы видим множество типологий с различными элементами в основе, что, безусловно, затрудняет их сопоставление, и вопрос о том, какие из них являются наиболее эффективными, остается открытым. Мы полагаем, что эффективность организационной культуры определяется, с одной стороны, ее соответствием задачам организации и условиям, в которых она работает, с другой - включенностью всех работников в жизнедеятельность организации.

Краткий обзор взглядов на суть организационной культуры и вариантов ее интеграции в социальный контекст организации выявляет несколько значимых положений.

Общепринятое определение организационной культуры в настоящее время отсутствует. Наиболее точным представляется то, которое предложено Э. Шейном. Вопрос о ее структуре также пока не решен однозначно.

Организацию целесообразно рассматривать как открытую систему и одновременно некую субкультуру в контексте национальной культуры или даже, что характерно для России, "смеси" национальных культур, а личность работника - как основной организационный ресурс. В этом случае корпоративная культура представляется не только как фактор эффективности деятельности организации, но и инструмент влияния на личность работника (впрочем, и наоборот, поскольку последний также является открытой системой, которая взаимодействует в рамках организации с другими такими же системами - остальными ее членами). Последнее, безусловно, указывает на важность развития способов согласования интересов сотрудника и организации.

Основная функция организационной культуры - создание ощущения идентичности работников предприятия, образ коллективного "мы", а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов. Кроме того, к функциям культуры организации относятся:

1. Ценностно-образующая. Назначение этой функции заключается в формировании у людей взглядов и отношений правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая человека организационная среда. Множественность систем ценностей и подверженность какому-либо влиянию заставляют человека порой отказаться от позитивных общечеловеческих ценностей и идеалов, выбирать аморальные ценностные ориентиры. Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Такие малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей. Организационная культура влияет на мировоззрение работника. Организационные ценности превращаются в ценности личности и коллектива, либо вступают с ними в конфликт. Организационная культура является внутренним слоем стратегической и тактической деятельности, поскольку включает в себя ценности и ориентиры персонала.

2. Нормативно-регулирующая. Эта функция, благодаря своей интеграционной направленности, ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая их поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности организации в целом. Нормативно-регулируемая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации, т.е. организационная культура выступает как индикатор и регулятор поведения. На основе сравнения реального поведения человека, групп с декларируемыми идеалами можно говорить о позитивных и негативных действиях. Организационная культура должна продуцировать серьезное и внимательное отношение к работе, способствующее повышению ее качества.

3. Познавательная. Эта функция позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные мотивы, как склонность к познанию, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п. В рамках данной функции происходит усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, что способствует его включению в жизнь коллектива, в организационную деятельность. Организационная культура непосредственно связана с воспитательным и образовательным эффектами, она помогает адаптироваться новичкам в организации.

4. Коммуникационная. Через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразность в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые ею проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации. Через ценности, принятые в фирме, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивают взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие. В рамках данной функции происходит воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, создание новых ценностей и их накопление - формирование организационной памяти.

5. Мотивирующая. Принадлежность к сильной организационной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, комфортный стиль и процедуры управления, будучи частями организационной культуры, имеют огромное мотивирующее воздействие па работу персонала предприятия. Организационная культура способствует процессу объединения усилий всех подразделений (подсистем) предприятия для достижения ее целей и задач. Она мобилизует персонал, «сонаправляет» интересы функциональных служб, отдельных сотрудников, ориентирует все подразделения и отдельных лиц на общие цели.

6. Стабилизационная. Эта функция заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива. Организационная культура является барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, либо хаоса ценностей, характерного для внешней среды.

7. Функция идентификации. Она позволяет провести границу между «мы» (организация) и «они» (внешняя среда). Она обеспечивает лояльность сотрудников компании их преданность и приверженность фирме. Организационная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о предприятии, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации[[7]](#footnote-7)

**1.2 Этические и моральные нормы как основа корпоративной этики банковских служащих**

Дополнительным показателем профессионализма муниципального служащего является выполнение им этических норм.

Свод этических правил муниципального служащего - это система определенных нравственных стандартов поведения особой социально-профессиональной группы, обеспечивающей реализацию функций муниципального управления.

Свод этических правил муниципального служащего не регламентирует частную жизнь муниципального служащего, не ограничивает его права и свободы, а лишь определяет нравственную сторону его деятельности, устанавливает этические нормы служебного поведения.[[8]](#footnote-8)

Мораль должностного лица не должна основываться только на личной совести. Она определяется и общественными потребностями. Следование этическим нормам при исполнении служебных обязанностей предполагает специальные процедуры и методы контроля, которые зависят от многих обстоятельств и определяются отдельно.

Служебное поведение является по определению контролируемым поведением. Свод этических правил муниципального служащего должен сообразовываться с существующей политической и правовой системой. Это означает, что он не должен противоречить нормам права, представленным в Конституции Российской Федерации и Конвенции прав человека.

Свод этических правил свободен от прямого воспроизведения правовых норм, допускает лишь упоминание о соответствующих позициях закона и отсылает к законодательным актам. При этом этическое поведение не складывается по формуле «законно - значит правильно». Никакая формальная процедура не отменяет моральных оценок и решений, основанных на личном восприятии ценностей. Этические нормы муниципального служащего являются более строгими, чем обычные моральные нормы. Этические стандарты должны быть ясно сформулированы, рекомендованы к исполнению. Обязательный характер содержащихся в нем положений обусловлен соглашением-договором, когда лица и группы лиц принимают на себя обязательство ему следовать, либо моральным авторитетом организации, полномочной принимать соответствующие решения. Правоохранительные органы не могут решать этические споры, так как их постановления исходят из норм уголовного и административного права. Значительная часть действий, запрещенных Сводом этических правил, не имеет признаков преступления и поэтому квалифицируется и оценивается иным способом. Мораль выступает регулятором тех отношений, где не существует никакого юридического закона или его роль представлена слабо.

Свод этических правил включает в себя три типа этических норм: предписывающие (как требуется с точки зрения профессиональной морали муниципального служащего поступать в определенных ситуациях); запретительные (что конкретно не разрешается в рамках служебного поведения); рекомендательные (как следует вести себя муниципальному служащему в той или иной ситуации).

Для каждого муниципального служащего Свод выступает как добровольно принятые на себя обязательства. Нарушение норм Свода этических правил карается особой системой санкций, носящих, как правило, характер общественного осуждения и добровольного решения самого муниципального служащего. Нравственность — понятие сложное, состоящее из многих слагаемых морально-этических и общественно-полезных качеств человека. В наиболее общей форме нравственную культуру личности можно определить как стереотип отношений и поведения, ориентированных высокими моральными ценностями. Таким образом, нравственная культура является важной составляющей частью культуры повседневности личности.

Действия государственного служащего подчиняются воле и законам государства, не предполагая проявления непорядочности или индивидуальной злой воли. Государственный служащий наделен полномочиями проводить в жизнь государственную политику, т.е. представлять лицо государства. Возможно, именно поэтому прогрессивное чиновничество всегда видело свой долг в "пользе государственной", "радении за Отечество", что стало основой традиции воспринимать государственную службу не только как долг и обязанность, но и как честь и счастье служения Отечеству[[9]](#footnote-9).

Применительно к конкретному лицу, находящемуся на государственной службе, понятие духовной культуры в первую очередь отражает одну из главных составляющих его общей культуры - моральную сущность. Наряду с интеллектуально-познавательной, эстетической, коммуникативной и другими компонентами она образует сложный комплекс общей культуры. Именно уровень моральной культуры определяет ценностную ориентацию и смысл профессиональной деятельности государственного служащего, более того: ориентацию и смысл его жизни. "Тот, кто дорожит своей честью, живет по совести", — гласит народная мудрость.

Особенности личности государственного служащего не в последнюю очередь определяются спецификой его труда -принадлежностью к сфере управления. Но участие в управлении обществом не означает автоматического возвеличивания его человеческих достоинств; напротив, глубина личности обусловливается не иерархической ступенью занимаемого им служебного места, а результатами его деятельности и характером отношения к людям. Величие человека заключается в силе его разума и нравственных основ, т.е. всецело в его духовно-интеллектуальном развитии. Нередки случаи, когда заняв (или получив) высокий государственный пост (или должность), человек выясняет сам для себя, что его культурный уровень не отвечает высоким общественным меркам. Осознание этого - шаг к самосовершенствованию. Отсутствие адекватной самооценки и стремления к максимальному развитию собственных способностей выступает существенным препятствием в управленческой деятельности, так как если государственный служащий не осознает и не может преодолеть собственные недостатки и слабости, работать постоянно над собой - деловая жизнь для него превращается в рутину. Специалисты считают, что в аппарате государственной службы, куда чуть ли не ежедневно поступают новые законодательные документы, нуждающиеся в творческом осмыслении, для того, чтобы ими руководствоваться в многообразных нестандартных ситуациях, такой работник не нужен[[10]](#footnote-10).

В книге В.Кноринга «Основы искусства управления» изложены постепенно нарастающие по сложности пять основных нормативных уровней морали должностных лиц[[11]](#footnote-11). Речь идет о следующем:

- государственный служащий должен обладать честностью и неукоснительно следовать закону;

-уметь находить правильный подход к разрешению конфликтных ситуаций;

- ориентироваться на честное выполнение служебных обязанностей и процедурных норм учреждения;

- быть достаточно компетентным в определении государственной и муниципальной политики;

- уметь достигать компромиссов и не допускать социального игнорирования.

Нетрудно заметить, что все эти уровни отражают состояние личной морали и духовного мира человека, определяют типы поведения и границы действий, которые очерчивает для себя в конкретной ситуации государственный служащий. Таким образом, духовная культура личности - важнейший коррелятор, формирующий поведение государственного служащего.

В деловых отношениях никогда нельзя забывать их "человеческую" сторону, то есть непосредственный контакт на межличностном уровне, когда личный пример и в целом личность служащего оказывает воздействие на окружающих его людей[[12]](#footnote-12).

Проявлением духовной культуры государственного служащего на всех уровнях его деятельности является способность уважительно относиться к достоинству человека, независимо от его социального положения. Признавать в человеке равные с собой права на достойное существование, понимать и чувствовать, что все люди равны, что человек — главная ценность социальной жизни, — первое условие всякой деятельности. Административная иерархия соподчинения по вертикали не исключает возможности в каждом человеке, на какой бы ступени иерархической лестницы он ни стоял, видеть прежде всего человека.

Одно из противоречий, образующихся вследствие нахождения служащих между управленческой элитой и народом, заключается в специфике духовного мира государственного служащего - постоянном преодолении желания сохранить некоторую степень самостоятельности относительно ведомства и общегосударственной линии. Способность сделать правильный моральный выбор является показателем целостности его духовной культуры, основанной на стремлении к общему благу, сознательном выборе направления деятельности, чувстве ответственности перед своей совестью и перед Общественным мнением за последствия и результаты своей деятельности.

Таким образом, духовная культура государственного служащего проявляется и актуализируется через отношение к людям, которым он служит[[13]](#footnote-13).

В отличие от правовых норм и законодательства, моральные нормы внеинституциональны в том смысле, что их нарушение не сопровождается юридической санкцией или наказаниями. Только личная совесть и общественное мнение контролируют индивидуальную мораль. В связи с этим аморальное поведение государственного служащего может долго оставаться безнаказанным. Но подрыв авторитета, неуважение окружающих часто оказываются губительными для карьеры чиновника так же, как и нарушение юридических или административных обязанностей.

В изменившихся условиях экономического хозяйствования, когда на смену жесткому планированию и обезличиванию кадрового состава производства приходит рынок, при котором успех дела во многом зависит от умения работать "с глазу на глаз" с конкретными людьми, завоевывать авторитет и уважение не столько должностью, сколько личными способностями, творческим отношением к делу и даже просто человеческим обаянием - личная культура государственного служащего становится фундаментальным фактором успеха.

Прежде всего он должен сбалансировать свой эгоистический интерес с интересами дела и тех людей, кто непосредственно заинтересован в результатах его деятельности.

Внешний вид и манеры общения и поведения не всегда адекватны внутренней сущности человека, "показной лоск" может ввести в заблуждение, но, как правило, внешнее и внутренне совпадают, в чем можно легко убедиться, наблюдая за людьми внимательно. Сформировать внешнюю культуру поведения под силу любому человеку, который этого пожелает. На помощь ему приходит такое образование культуры, как этикет. В широком смысле слова этикет представляет собой правила вежливого поведения в стереотипных ситуациях человеческого общения, сложившиеся на протяжении веков. В отличие от морали эти правила конкретны, их нужно знать и соблюдать, что в свою очередь требует определенных навыков. Этикет действует там, где он принят и язык его понятен всем общающимся людям, он диалогичен[[14]](#footnote-14).

Государственная служба предполагает определенный стиль поведения и его регламентацию, основанные на идущих из истории, но сохранившихся и поныне иерархичности и ситуативности. Этикет выступает знаковой системой особого рода, где тот или иной жест, слово, форма одежды, размещение в пространстве и за столом в соответствии с принятым порядком несут определенную смысловую нагрузку. Знание этикета было обязательно для дворян и отличало их от людей других сословий. Чиновники-дворяне владели им в совершенстве. Придворный этикет или церемониал соблюдался очень строго, его нарушение могло стоить человеку не только карьеры, но и жизни[[15]](#footnote-15). Примером наиболее строгого этикета является дипломатический протокол, который вводит в практику кодифицированные правила церемониала и контролирует их соблюдение. Его нарушение чревато подчас большими осложнениями в отношениях между странами и порой расценивается как оскорбление национальной чести. В настоящее время стало широко употребимым понятие "деловой этикет" как кодекс определенных правил, регулирующих и регламентирующих культуру служебного общения. Естественно, возникает вопрос: кем они разрабатываются и почему закрепляются в обществе? Значительная их часть складывалась в процессе деловых контактов на договорной основе общепринятых форм вежливости и взаимного уважения. Большую творческую лепту в их разработку вносят специалисты по менеджменту, его практики и теоретики. В Америке и Европе существуют институты хороших манер, задача которых состоит в разработке и кодификации оптимальных моделей и правил человеческого общения на его разных уровнях, особенно в деловых отношениях.

Основу делового этикета составляют принципы, которые могут быть перенесены и на деятельность служащих, так как предполагают гармонизировать, дисциплинировать и наиболее эффективно организовывать их деятельность. Правила, вытекающие из принципа "делать все вовремя", можно рассматривать как дисциплинарные, упорядочивающие деятельность, предписывающие точность во времени и в организации своих дел, исполнение собственных обещаний, ответственность за свои слова, предусмотрительность в высказываниях и заявлениях. Все это имеет непосредственное отношение к культуре личности, поскольку свидетельствует о самоконтроле, самоограничении, самодисциплине. Как показывает практика, самым трудным принципом для государственного служащего, которому приходится решать сложные административно-профессиональные задачи и в течение дня контактировать с множеством людей, является необходимость сохранять любезность, доброжелательность и приветливость. Научиться этим качествам почти невозможно даже в формальном смысле. Если они не базируются на том, что мы называем духовной культурой человека и не стали его внутренней мироориентацией, изначальной установкой на отношение к людям, то никакая приветливость, улыбчивость не скроют подлинной сути характера должностного лица. Хорошие манеры, тактичность, деликатность и внимательность - внешнее отражение духовной сущности человека[[16]](#footnote-16).

Глубокий смысл заключен в требовании особого внимания к внешнему облику государственного служащего. Дело в том, что визуально воспринимаемый образ отражает не только эстетический вкус, но и интеллект служащего, понимающего, что и когда соответствует месту, времени, делу. Нужно заметить, что одним из первых признаков культуры с давних времен считается чистоплотность. Опрятность одежды и ее функциональность также имеют отношение к уровню общей культуры человека. Одним из главных показателей личной культуры является умение говорить и писать хорошим языком. Известно, что отличить интеллигентного человека от неинтеллигента легче всего по языку, стилю и манере разговора[[17]](#footnote-17).

Таким образом, освоение этикетной культуры является обязательным условием культуры общения. Один из ее показателей — умение осуществлять коммуникативную деятельность с представителями всех уровней власти и людьми, находящимися вне сферы управления. Включенность государственного служащего в разные социальные слои делает частные особенности его личности общественно значимыми. Конкретные правила ведения беседы, переговоров, произнесения речей, приветствий, поздравлений и т.п. можно узнать в специальной литературе, в отдельных главах этого учебного пособия. Важно помнить, что умение говорить и особенно писать только отчасти "божий дар", в действительности же это является результатом длительной работы над собой, выработки определенных речевых навыков, т.е. это тоже область духовной культуры, духовного развития человека.

Этикет в контексте духовной культуры — это галантность, деликатность, общительность, благодарность (в самом широком смысле слова). Внешняя культура поведения вполне совместима с деловитостью. Усвоение формальных правил достойного поведения облагораживает душу, оказывает обратное воздействие: от внешнего к внутреннему. Считается, что наличие этикета и следование определенному протоколу способствует укреплению авторитета власти и повышению социального статуса государственного служащего. Можно говорить о внешней стороне проявления стандартов и процедур: от порядка организации работы с населением до манер поведения государственного служащего, от состояния системы делопроизводства до организации приема посетителей и т.д. Следование общепринятым нормам направлено на создание условий для реализации законов, обеспечивающих соблюдение личных и интересов. При этом установленные процедуры не должны служить лишь целям должностных лиц. Умение работать с людьми, проявлять человечность в соединении с требовательностью и выдержанностью позволяют опытному государственному служащему быстро и эффективно решать самые серьезные проблемы. Уважая в себе личность и собственное достоинство, здравомыслящий человек понимает, что каждый, с кем он имеет дело, также рассчитывает на признание его личности и достоинства.

Возникает вопрос: каким способом лучше всего выразить это признание, чтобы не показаться лицемерным, неучтивым, приниженным, навязчивым и т.п.? С человеком, не умеющим себя достойно вести и корректно обращаться с людьми, трудно иметь дело. Об этом необходимо помнить тем более, что для некоторых людей внутренние рамки "вседозволенности" достаточно широки, и их внешнее проявление воспринимается обществом как не вполне соответствующее их социальной роли. Усвоение правил этикета в служебном общении устраняет проявление лести и подхалимажа, откровенного заискивания или подобострастия. Этикет подразумевает культуру достоинства. Именно поэтому главным в классическом этикете всегда оставалось требование самоконтроля,' умения сдерживать собственные эмоции и не выплескивать на окружающих свое "дурное настроение". Все это считается неприличным. Этикет исключает склоки, злорадство, сплетни (как самые низкие свойства натуры), особенно в сфере деловых отношений. Он накладывает запрет на распущенность, грубость, фамильярность.

Деятельность государственного служащего и - его поведение в быту всегда находятся под негласным контролем общества. Практически невозможно проверить честность и порядочность отдельно взятого управленца, но многочисленные негативные примеры меняют в целом общую картину. Благодаря средствам массовой информации они тиражируются с огромной скоростью и в небывалых масштабах, формируя негативный облик современного государственного служащего в восприятии общественности. Таким образом, не менее важной выступает форма, в которой находит выражение сам процесс профессиональной деятельности. Здесь речь идет о внешних аспектах духовности, т.е. о реальных формах поведения государственного служащего. Они основываются на знании этикета и делового протокола. Нетрудно заметить, что внутренняя сущность духовного мира отражается в его внешнем облике и поведении. Воспитанного, вежливого человека окружающие воспринимают с уважением и симпатией[[18]](#footnote-18).

Человек, овладевший духовным содержанием, "самотворит" свою личностно-духовную структуру, направляемую идеалом, Подлинное понимание любого явления, действия доступно только личности, которая обладает духовностью. Обретение внутренней свободы и возможности осознанного выбора определенных образцов, эталонов, норм поведения способствует достижению гармонии между свободой и ответственностью личности в конкретных отношениях с другими людьми и в профессиональных действиях. Это путь, ведущий к удовлетворению потребности личности в самореализации.

Если в какой-либо из социальных областей, особенно в системе управления, игнорируются духовные факторы, умаляются нравственность и мораль, то возникают определенные противоречия, негативные явления, тормозящие развитие общества. Именно поэтому формирование культуры государственного служащего органично входит в процесс подготовки чиновников нового поколения.

**1.3 Кодекс этического поведения банковского служащего**

Создание Кодексов корпоративной этики стало распространенной практикой для многих российских компаний. С одной стороны, кодекс является элементом международного стандарта, значимость которого возрастает для компаний, выходящих на IРО. С другой стороны, с этическим менеджментом, основными элементами которого являются собственно кодекс корпоративной этики и система его исполнения, связываются надежды на повышение эффективности управления в сфере HR и укрепление имиджа компании. Предмет усилий этического менеджмента - выявление, формулирование, внедрение, поддержание, модернизация и модификация этических корпоративных норм и принципов, составляющих систему деловой этики компании.

Наличие ясных и соблюдаемых этических норм в организации помогает сотрудникам ориентироваться в сложных ситуациях, снижает риск возможных нарушений, помогает формировать приверженность сотрудников компании.

И, если кодекс корпоративной этики определяет этические принципы, нормы и правила делового поведения, предписываемые к исполнению сотрудниками компании, то система исполнения:

* поддерживает и поощряет такое поведение сотрудников, которое соответствует принятым этическим принципам, нормам и правилам;
* предупреждает отклонения поведения сотрудников от заданных этических стандартов;
* помогает своевременно выявлять факты этических нарушений;
* помогает соответствующим образом реагировать на факты этических нарушений.

Этические нормы занимают особое положение в системе общественных правил. С одной стороны, они не предусматривают такой жесткой системы социального контроля, как, например, судебная для законодательно утвержденных норм. С другой стороны, этические нормы могут существенно ограничивать личную свободу человека, более или менее жестко регламентируя его мысли, чувства, действия. «Двигателем» этой системы внутреннего самоконтроля являются такие мотивы как самоутверждение, самоидентификация, суеверие, социальное одобрение и т. д. Эффективность внедрения этических стандартов в директивном порядке является крайне низкой. Для того, чтобы они стали индивидуальными жизненными правилами, они должны быть глубоко вписаны в повседневную практику отношений человека с окружающим миром. Добровольное же принятие этих стандартов основывается на актуальных потребностях человека.

Рассмотрим подробнее возможные мотивы соблюдения этических норм.

Страх наказания

Это один из наиболее простых и древних мотивов, который нацелен на удовлетворение потребности в безопасности. Он распространен в кодексах универсальной этики, составляющих суть или являющихся элементами религиозных учений. В частности, в христианстве за несоблюдение заповедей в качестве мер наказания выступают епитимья и Страшный суд в загробной жизни.

Другой возможный двигатель этичного поведения – боязнь осуждения (морального порицания) другими членами референтной группы, то есть той, с которой человек себя соотносит и на ценности которой ориентируется.

Групповая принадлежность: профессиональная и корпоративная

Для человека значимой часто является принадлежность к какому-либо сообществу (профессиональному, социальному). Соблюдение профессиональных заповедей подчеркивает внутреннюю принадлежность к сообществу. Страх исключения из рядов сообщества за неисполнение профессиональных этических норм, что в ряде случаев означает и потерю возможности работать по профессии, представляет собой сильный рычаг для выполнения данных заповедей и норм. Профессиональные этические кодексы наиболее эффективно действуют в сообществах «свободных» профессий, где принадлежность к профессии значит больше, чем принадлежность к организации (например, особо чтят свои профессиональные кодексы юристы, журналисты, психологи и т. д.).

Вместе с тем встречаются своды этических правил, сочетающие в себе значимость для человека как корпоративной, так и профессиональной принадлежности.

«…нравственный закон внутри меня»

Мотив следующего уровня – соблюдение этических норм согласно личным представлениям человека о нравственности, подтверждение правильности своей жизни при выполнении этих законов. Здесь этические нормы играют более широкую, экзистенциальную роль, выполнение нравственного закона становится одним из условий гармоничного существования личности. Только на этом уровне выполнение нравственных норм является самодостаточной ценностью, при этом мнение референтной группы перестает быть ведущим стимулом для их выполнения.

Выделенные мотивы соблюдения этических норм на основе анализа собственного практического опыта соответствуют классификации американского психолога Лоренса Колберга, который определяет три уровня развития нравственности (моральных суждений)[[19]](#footnote-19):

* доконвенциональный (движущий мотив нравственного поведения – страх наказания);
* конвенциональный – социальное одобрение (со стороны значимого сообщества – в том числе профессионального);
* постконвенциональный (принципиализованный) – самолично признаваемые нравственные принципы (вне зависимости от их общественной значимости).

Вышеперечисленные уровни развития нравственности (моральных суждений) принято соотносить со стадиями зрелости личности, организации, социальной системы. Возникает закономерный вопрос – до какого уровня целесообразно развивать деловую этику в организации? Напрашивающийся ответ – до постконвенционального – не так однозначно позитивен, как кажется на первый взгляд. Представим себе, что сотрудник достиг постконвенциального уровня и стал принимать этические принципы и нормы организации как свои собственные жизненные принципы. Это означает, что, с одной стороны, он будет их выполнять (вероятнее всего), с другой стороны, он будет воспринимать себя как неотъемлемую часть организации, а организацию – как свою семью. Пока сотрудник работает на этом месте – это хорошо для него и для организации. Но представим себе, что в организации произошла смена руководства, реструктуризация, слияние и пр., или что сотрудник перешел на работу в другую организацию. И в том и в другом случае у него возникнет проблема оперативного изменения собственной этической системы, неотъемлемой частью которой стали прежние корпоративные нормы правильного поведения. Поэтому, только в практикуемых многими японскими компаниями условиях пожизненного найма, уровень принятия этических норм организации сотрудниками может быть сколь угодно глубок.

Таким образом, ресурсом организации становится добровольная инициатива, всеобщая этическая ответственность и уважение личных этических норм сотрудников.

Сформулируем принципы трансляции этических норм, позволяющие реализовать такой подход[[20]](#footnote-20):

1. Диалогичность и максимальная прозрачность всего процесса разработки и введения в действия системы деловой этики в компании (на основании кодекса корпоративной этики или в другой форме).
2. Добровольность принятия этических принципов и норм сотрудниками организации.
3. Равенство всех сотрудников в исполнении этических норм. Особенный акцент делается на действиях руководителей всех уровней – они должны задавать своеобразный эталон этичного поведения.

Депутаты Госдумы намерены сегодня на заседании Экспертно-консультационного совета рассмотреть проект "Модельного Этического кодекса госслужащего РФ" (см. приложение 1). Документ был подготовлен рабочей группой Российской академии госслужбы при президенте РФ. "По своей сути это система моральных норм, обязательств и требований добросовестного служебного поведения должностных лиц органов и органов местного самоуправления"[[21]](#footnote-21).

Этот документ может способствовать и реализации антикоррупционных инициатив. "В условиях кризиса экономика нуждается в особой поддержке, поэтому вопрос борьбы с коррупцией становится всё более актуальным.

В качестве примеров для кодекса были взяты аналогичные документы, которые уже прошли утверждение в виде рекомендации Комитета министров Совета Европы. "Опыт зарубежных стран показывает, что, действуя исключительно законодательными нормами, нельзя добиться необходимого перелома в борьбе с коррупцией. Необходимое условие - создание целой системы этических стандартов".

Как отмечается в проекте, основные требования к госслужащему - "это высокие профессиональные и нравственные качества". Причем, данный документ "призван помочь госслужащему правильно ориентироваться в сложных нравственных коллизиях, ситуациях, обусловленных спецификой его работы".

Этический кодекс государственного служащего РФ представляет собой систему определенных нравственных стандартов, конкретных норм поведения особой социально-профессиональной группы, главная задача которой – обеспечить реализацию функций. Он не регламентирует частную жизнь государственного служащего, не ограничивает его права и свободы вне службы, но в то же время определяет нравственную сторону его профессиональной деятельности, устанавливает четкие этические нормы служебного поведения[[22]](#footnote-22).

Важно подчеркнуть, что Этический кодекс, предложенный авторами рассматриваемой работы, не содержит каких-либо специально придуманных нравственных норм. Он опирается на реальные нравы российского общества, сообразуется с системой ценностей, существующей в нем, представлениями о моральном и аморальном в человеческом поведении, которые исторически сложились в общественном мнении. Безусловно, предстоит тщательный анализ всех проблем, связанных с разработкой и принятием Этического кодекса государственного служащего РФ. Однако бесспорно одно: подобный кодекс – эффективное средство укрепления нравственных основ всей системы государственной службы в России.

**2. Организационная культура банка**

**2.1 Мероприятия по внедрению и соблюдению этического кодекса банковскими служащими**

Качественная работа с персоналом — определяющий, а зачастую и решающий фактор обеспечения успешной деятельности как отдельного банка, так и банковского сектора в целом. Не только руководители, но и рядовой персонал банков, постоянно взаимодействуя с клиентами, формируют престиж своих организаций.

Конкурентоспособность и эффективность деятельности банков в современных условиях во многом определяются уровнем управления персоналом, что требует проведения кадрового аудита и мониторинга, которые позволяют определять приоритеты и согласовывать использование разных технологий управления персоналом. Современные технологии помогают работникам в профессиональном развитии, обогащая их деятельность и повышая удовлетворенность трудом. С учетом этого необходимо совершенствовать процесс управления персоналом и процесс этот должен планироваться.

Работник банка с его практическим опытом, теоретическими знаниями, профессиональным уровнем, личностными качествами, интеллектуальными способностями является в определенном смысле самым ценным его ресурсом. Уровень оплаты труда банковских служащих, динамика ее роста в условиях стабильного состояния банковской системы, как правило, выше, чем в большинстве других сфер экономики; затраты на обучение персонала банков также существенны. Это косвенно указывает на наличие зависимости результатов деятельности банка от производительности и качества труда персонала, эффективности управления им.

На Западе появился даже специальный термин «управление знаниями» (УЗ). Считается, что УЗ является для банков одним из важнейших факторов повышения их рентабельности, поскольку фактически речь идет о стремлении использовать знания своих сотрудников для более успешной деятельности организаций. Так, 75% немецких банков уже занимаются или планируют заниматься таким управлением.

При этом массовые вложения в сферу знаний и главенствующая роль банков в этом процессе объясняются рядом факторов, среди которых: бурный прогресс информационных и коммуникационных технологий и возрастающая сложность финансовых отношений и технологий, что повышает требования к квалификации сотрудников, их гибкости и готовности к обучению в течение всей трудовой жизни; глобализация, заставляющая многие банки налаживать отношения с клиентами в рамках глобальной информационной сети; рост информационной нагрузки, обусловливающий необходимость обработки все большего количества все более сложной информации; снижение барьеров для выхода на рынок информационных услуг, сокращение жизненного цикла продуктов, увеличение численности все более информированных и требовательных клиентов; обострение конкуренции и падение цен на отдельные услуги, что заставляет банки повышать производительность; обострение конкуренции среди персонала, что приводит к усилению его текучести и к необходимости ограничивать отток знаний.

Действие этих факторов означает повышение требований к способности банка к инновациям и к более продуктивному использованию знаний. Тем самым УЗ создает технические, организационные и культурные предпосылки для целенаправленного и эффективного использования имеющихся у банка и вновь приобретаемых знаний.

Особое значение имеет обмен знаниями внутри банков. Обследование 47 частных банков Германии показало, что банки по-разному оценивают качество такого обмена: 35% из них считают его хорошим или очень хорошим, 28% — удовлетворительным и 37% считают, что этот обмен нуждается в улучшении. Соответственно потребность в УЗ также оценивается банками по-разному: в каждом третьем банке систематическое УЗ уже имеет место, в 32% банков — находится в стадии создания и в 10% — в стадии планирования. Однако каждый четвертый банк не ведет и не планирует УЗ.

О значении, которое немецкие банки придают УЗ, можно судить по следующим данным: 58% банков рассматривают УЗ как часть стратегического и оперативного планирования и 32% — как часть оперативного планирования; у 65% банков цели УЗ вытекают из общих целей банка. Отвечая на вопрос о целях УЗ, банки-респонденты на первое место поставили квалификацию сотрудников (53%), рационализацию и снижение расходов (53%), затем следовали анализ поведения клиентов (47%), повышение способности к инновациям (44%) и конкуренция (18%).

Вместе с тем при введении и освоении УЗ 58% банков уделяют основное внимание технике и электронной обработке данных; 56% — организации и персоналу. Значительно меньшее внимание (28%) уделяется культуре деятельности организации. Таким образом, большинство германских банков рассматривает УЗ скорее как техническую и организационную задачу, демонстрируя тем самым ничем не оправданное в данном случае преобладание технократического подхода к проблеме. Что касается используемых мер, то 80% опрошенных банков делают ставку на повышение квалификации персонала, а также на электронные сети Интернет и Йнтранет.

Здесь нужно учитывать, что банковский персонал, рассматриваемый в качестве объекта управления, — сложное явление, предполагающее несколько аспектов анализа, прогнозирования и планирования: демографический, социологический, психологический и инновационный. Проблематику первых трех аспектов в последнее время активно разрабатывают социологи, психологи, философы. Что касается инновационного аспекта, то он затрагивается лишь фрагментарно, например в связи с изучением вопроса о резервах на выдвижение в руководящие работники. Между тем данный аспект заслуживает большего внимания.

Содержание современных банковских технологий, уровень требований к работникам, их материализующим, лишь относительно стабильны, т.е. не подвержены резким изменениям в пределах небольших временных интервалов и для ограниченной номенклатуры банковских операций. Например, можно считать относительно сложившимися по содержанию (составу трудовых функций, информационному обеспечению, документообороту) операции открытия счетов, расчетного и кассового обслуживания клиентов, межбанковских кредитов. Частичные новации в них могут иметь место в связи с изменениями во внутрибанковских регламентах, вызванные в основном совершенствованием по требованиям ЦБ нормативной и инструктивной базы функционирования банков, а также развитием программного обеспечения (например, программы сводной обработки документов дня, формирования оборотно-сальдовой ведомости). К инновационным возможностям работников, занятых в соответствующих подразделениях, их руководи-

тели и службы управления персоналом предъявляют умеренные требования, отражающие способность служащих с минимальными издержками вносить при необходимости корректировки в регламенты трудового процесса.

Однако есть другая группа операций, технологии выполнения которых более подвержены изменениям, которые вызываются требованиями оптимальной диверсификации деятельности банков в связи с изменениями конъюнктуры рынков и целей самих банков. Это традиционные на первый взгляд банковские операции, связанные с привлечением и размещением средств: кредитование, покупка и продажа ценных бумаг, депозитные (вкладные), лизинговые, валютные и иные операции. Между тем технологические схемы их проведения постоянно совершенствуются и дополняются все новыми элементами.

Во-первых, у клиентов возникают дополнительные требования к качеству банковского обслуживания, в результате чего, например, совершенствуются содержание кредитных договоров и формы обеспечения возвратности кредитов, условия и схемы вкладов и депозитов, появляются новые виды операций на рынке ценных бумаг, развиваются лизинговые и другие операции. Во-вторых, сам банк в целях поддержания ликвидности, минимизации рисков, обеспечения стабильного и надежного функционирования модернизирует методическое, информационное и техническое обеспечение работы функциональных подразделений. Это предъявляет повышенные требования к интеллектуальным способностям работников, предполагает наличие у них новаторских качеств, стремления к углублению теоретических знаний и совершенствованию практических навыков работы.

Следует выделить также особую группу операций, требующих сравнительно большего применения интеллектуальных способностей и оригинального мышления, к которой с некоторой долей условности можно отнести: нетрадиционные банковские операции (доверительного управления имуществом, депозитарные, консультационные услуги, операции с банковскими картами и др.); так называемая банковская финансовая аналитика. Объективные сложности в выполнении трудовых функций в этих последних случаях связаны с тем, что здесь недостаточно традиционных профессиональных знаний и практических навыков.

В этой связи наиболее важными в совокупности требований к персоналу являются: 1) способность творчески осмыслить и успешно решить задачу, предполагающую наличие интегрированных знаний (например, банковского дела, психологии, юриспруденции, компьютерной техники); 2) способность проявлять многовариантный оптимизационный подход к решению ресурсных задач на основе их формализации; 3) способность оперативно реагировать на отклонения фактических параметров выполняемой операции от заданных регламентом; 4) наличие внутренней мотивации к реализации собственного инновационного потенциала; 5) владение научными методами финансового и экономического анализа и прогнозирования (особенно для банковских аналитиков).

Чем сложнее содержание труда банковского служащего, тем большими возможностями развития он должен обладать для совершенствования выполнения закрепленных за ним операций и управленческих заданий и адаптации к технологическим и организационным новациям.

Под инновационным потенциалом банковского персонала следует понимать проявляющиеся и обогащающиеся в результате его целенаправленного развития профессиональные, интеллектуальные, творческие способности превышать достигнутый квалификационный уровень с целью совершенствовать содержание и методы выполнения традиционных операций и осваивать новые банковские технологии. Рассмотренная выше классификация операций показывает, что в отношении инновационного потенциала персонала имеет смысл выдвигать дифференцированные требования.

Исходя из инновационной составляющей технологического содержания банковских операций такие требования условно можно разделить на три группы: умеренные, повышенные, очень высокие. Соответственно этому характер, методы и формы развития персонала будут иметь определенную специфику.

С учетом отечественного и зарубежного опыта целесообразно также в общей системе управления развитием персонала банка выделять три подсистемы: 1) первичное развитие персонала; 2) базовое развитие персонала; 3) работа с кадровым резервом. Такой подход обусловлен различными целями и задачами развития персонала, которое может проводиться с ориентацией на такие критерии, как степень адаптации работника к условиям и режиму труда в банке, подразделении и на рабочем месте и освоения исполняемой операции, уровень соответствия квалификациг онных возможностей работника требованиям, обусловленным инновационной составляющей банковских операций, «карьерный» потенциал работника, включение его в резерв на замещение руководящих должностей.

***Первичное развитие персонала***

Этот процесс нацелен на скорейшую адаптацию прошедшего конкурсный отбор и процедуру найма работника на новом рабочем месте. Процесс адаптации работника включает несколько стадий: ознакомления с общей ситуацией в банке; приспособления к условиям работы и усвоения внутреннего регламента банка; полного приспособления к обстановке; идентификации (отождествления личных целей с целями коллектива).

Новый работник банка проходит три вида адаптации: социально-психологическую, психофизиологическую, профессиональную. В результате социально-психологической адаптации работник полностью признает и выполняет нормы корпоративной культуры и этики взаимоотношений в банке. Прохождение психофизиологической адаптации связано с приспособлением к режиму работы, санитарно-гигиеническим условиям, организации рабочего места. Завершение профессиональной адаптации позволяет полностью освоить технологическое содержание исполняемой операции.

Принятый на работу в банк сотрудник должен с первого дня стать объектом комплексного воздействия с целью его гармоничного включения в трудовой и социальный процессы банка. Для этого используются определенные методы, среди которых могут быть следующие:

• собеседования, проводимые менеджерами службы управления персоналом, цель которых сформировать позитивный имидж банка в глазах нового сотрудника;

• производственные тренинги, в результате которых на основе имитации реальных условий и содержания операционных процедур работник отрабатывает

методику «погружения» в свои функциональные обязанности; тренинги проводятся в функциональных подразделениях банка, на рабочих местах с участием их руководителей или специально привлекаемых специалистов высшей квалификации;

• первичная стажировка, эффективная в отношении вновь принятых работников, имеющих требуемый уровень профессиональной подготовки, для реализации которого в конкретных условиях данного банка и подразделения необходим ознакомительно-подготовительный период; срок стажировки, не превышает двух недель, а работник-стажер полностью получает зарплату, предусмотренную в контракте и штатном расписании.

Определенная категория банковских служащих, допустившая значительный перерыв в работе по специальности (от шести месяцев до года), оказывается не в состоянии полноценно выполнять свои должностные обязанности без дополнительного обучения и прохождения специальной практики. При подобных обстоятельствах стажировка будет иметь особенности: по срокам — составит один-два месяца; по форме организации — будет проводиться в банковском учебном центре, а при отсутствии такового — в форме наставничества; по условиям оплаты — скорее всего будет установлена пониженная по сравнению с предусмотренной в условиях найма зарплата.

Стажировка банковского персонала может проводиться и в других формах, но в этом случае ее задачи выходят за рамки первичной адаптации работника.

Относительно самостоятельным блоком процесса первичного развития персонала банка является адаптация выпускников профильных учебных заведений. Базовыми принципами здесь являются:

• выявление наиболее привлекательных для банка вузов, банковских колледжей как источников привлечения квалифицированного персонала, максимально соответствующих по номенклатуре специальностей структуре потребности в нем;

• установление с ними долгосрочного сотрудничества, предусматривающего заключение договоров-заявок на целевую подготовку специалистов;

• создание системы интегрированного обучения студентов, рассматриваемых в качестве потенциальных кандидатов на замещение должностей банковских служащих, с характерными для нее элементами: первичный отбор банковскими менеджерами по работе с персоналом совместно с преподавателями профилирующих дисциплин кандидатов на работу в банке из числа успешно обучающихся студентов старших курсов; интервьюирование кандидатов с целью определения их интеллектуальных возможностей, творческих способностей и инновационного потенциала; при высоких оценках указанных компонентов — заключение договора банка со студентом, предусматривающего: со стороны банка — разработку индивидуальной программы завершения обучения с акцентом на формирование у будущего специалиста практических навыков, а также финансирование ее реализации; со стороны студента — гарантию выполнения программы и трудоустройства в банке.

Особенностью и одновременно важным преимуществом такой системы является возможность рационально организовать перевод завершающей стадии обучения в вузе в фазу первичной адаптации в банке, что достигается путем привлечения банковских специалистов к проведению занятий по разработанным с их участием программам спецкурсов; выполнения студентом контрольных, реферативных, курсовых работ, прохождения им всех практик, включая преддипломную, и написания дипломной работы с разработкой задач, отражающих реальные проблемы функционирования данного банка. Таким образом, учебный процесс последовательно насыщается элементами практики, и к моменту защиты дипломной работы формируется специалист, в значительной мере адаптированный к условиям работы в банке и отвечающий требованиям конкретного подразделения и рабочего места.

Высокая степень функциональной готовности специалиста на момент его зачисления в штат персонала банка при сравнительно небольших затратах на его первичное развитие, сведение к минимуму потерь от некачественного и неполноценного исполнения операций, активизация инновационной деятельности в рамках творческого подхода к выполнению учебно-практических заданий — вот основы эффективности рассматриваемой системы. Несмотря на это она не получила должного распространения в отечественной практике управления банкрвским персоналом и в настоящее время используется практически лишь в Банке России и Сбербанке. В большинстве отечественных банков вопросы системного подхода к управлению персоналом и разработки прогрессивных кадровых технологий не рассматривают как приоритетные. С таким подходом нельзя мириться, если вспомнить, что одной из главнейших причин кризиса в банковской сфере и тотального банкротства отечественных банков явился неэффективный менеджмент, просчеты в кадровой политике многих из них.

***Базовое развитие персонала и его методы***

Цель базового развития персонала банка заключается в том, чтобы путем применения специальных методов активизировать внутренние стимулы роста его качества и на этой основе способствовать реализации творческого и инновационного потенциала. Для этого в первую очередь нужно заставить работников отказаться от абсолютной удовлетворенности результатами своего труда, осознать необходимость постоянного поиска резервов более производительной и качественной работы, и уже на этом фоне повышать уровень знаний и практических навыков. Не следует упрощать задачу и сводить содержание базового развития персонала к формальному применению конкретных обучающих методов. Менеджеры по работе с персоналом, за которыми закрепляется данный участок работы, должны помимо банковского дела владеть также основами прикладной психологии и социологии.

Имеется три основных метода базового развития персонала: дополнительное профессиональное обучение; повышение квалификации; переподготовка.

Дополнительное профессиональное обучение следует рассматривать как метод ликвидации несоответствия фактического уровня специальной образовательной подготовки работника тому уровню, которого от него требуют функциональные обязанности. Указанное несоответствие возникает у конкретного работника, когда выполняемая им операция становится все более интеллектуалоемкой, а уровень его знаний не повышается.

Например, ипотечное кредитование предполагает не только владение общими принципами и правилами выдачи кредита, но также наличие немалых знаний в области жилищного законодательства, риелторской деятельности и т.д. Специалист кредитного подразделения, привлекаемый к организации ипотечного кредитования, должен своевременно повысить свой образовательный уровень в смежных с профилирующей областях знаний.

В этой и подобных ситуациях задача службы управления персоналом состоит в выявлении потребностей в дополнительном образовании и определении оптимальных методов и форм ее удовлетворения. Основное ограничение на данном пути — необходимость совмещения процесса получения дополнительного образования с полноценной текущей работой в банке. Поэтому используются заочная, вечерняя и дистанционная формы обучения. Последняя наиболее популярна у работников банков, расположенных в регионах, имеющих слаборазвитую банковско-финансовую образовательную инфраструктуру.

В условиях характерного для последнего времени относительного избытка на рынке труда банковских служащих банки ввели в свои процедуры привлечения и отбора работников сравнительно жесткие образовательный и возрастной цензы. В этой ситуации среди претендентов, не имеющих высшего профессионального образования, определенные шансы на трудоустройство имеют либо высококвалифицированные практики, которых берут для выполнения сложных рутинных работ (кассовые операции, внутрибанковский учет), либо лица, имеющие протекцию высшего руководства банка.

Если концепция развития банка предусматривает освоение новых банковских продуктов и технологий, углубление специализации, совершенствование организационных структур управления и при этом в кадровой политике ставка делается на собственные источники удовлетворения дополнительной потребности в персонале, то некоторым работникам потребуется либо углубить свои знания в данной области, либо получить базовые знания в смежных областях. Поэтому актуальным становится получение второго высшего образования, к примеру, в форме экстерната или обучения в магистратуре. Специальные факультеты и магистратуры, открываемые в ведущих вузах (в Москве — в Государственном университете управления, Финансовой академии, МГУ, Российской экономической академии) и предназначенные для лиц, желающих получить подобное образование, в том числе банковское, позволяют решить эту задачу.

Повышение квалификации как метод базового развития персонала представляет собой процесс совершенствования его профессионального уровня путем систематического обновления специальных знаний и развития практических навыков. В отличие от дополнительного профессионального обучения он значительно меньше связан с источниками и структурой привлечения персонала. Необходимость в регулярном повышении квалификационного уровня для персонала банка обусловлена объективными факторами, в том числе: изменениями в законодательной и нормативной базе банковской деятельности, совершенствованием традиционных и появлением новых банковских продуктов, совершенствованием методических основ работы в банке.

Квалификацию персонала банка можно повышать в нескольких формах.

Повышение квалификации по профилю выполняемых операций. Данная форма характерна для подразделений, деятельность которых жестко регламентируется нормативными документами, которые, однако, периодически (и достаточно часто) пересматриваются. Это касается в первую очередь учетно-аналитического и некоторых других подразделений.

Повышение квалификации с целью освоения операций, сопряженных с профильной. Актуально, в частности, для специалистов подразделений, управляющих активными и пассивными операциями. Так, каждый работник подразделений, отвечающих за оптимальное размещение ресурсов банка, должен иметь достаточное представление о технологии работы своего «смежника». Тогда у него формируется уровень компетентности, обеспечивающий необходимое качество управления. Так, ведущие специалисты отдела кредитования юридических лиц должны владеть ситуацией с кредитованием физических лиц, операциями на фондовом рынке. Поддержание такого состояния персонала банка, для которого характерно рациональное сочетание высокой профильной квалификации у определенной категории работников с достаточными основными представлениями и навыками в смежных банковских операциях, и является задачей рассматриваемой формы повышения квалификации. С методической точки зрения для ее организации важно: определение состава комплекса профильной и смежных операций или технологий; установление требуемой компетентности специалиста и соответствующего ей уровня знаний смежных операций; выбор эффективных организационных форм и программ обучения.

Повышение квалификации на основе изучения передового опыта. Реализуется в виде стажировок в банках и нацелена на изучение опыта внедрения нового банковского продукта (продуктов), ознакомление с передовыми способами проведения традиционных операций, изучение достижений в сфере банковского менеджмента, в том числе управления отдельными подразделениями, реализацию совместных проектов на основе создания банковских пулов.

Выбор места и срока подобной стажировки зависит от ее цели. Но в любом случае следует учитывать сравнительно большие финансовые издержки, связанные со стажировкой в иностранном банке (если выбор склоняется в пользу зарубежной поездки), тщательно продумать программу стажировки, подобрать тематику семинаров и спланировать сроки. Отечественные банки, за редким исключением, не рассматриваются в качестве потенциальных баз для подобных стажировок, так как неохотно идут на сотрудничество вне сферы своих финансовых интересов. Хотя вне рамок банковской деятельности это более реально.

Переподготовка как метод развития персонала банка связана с реализацией внутренних резервов удовлетворения потребности в кадрах и рассматривается в качестве альтернативы привлечению работников извне и их высвобождению. Его применение в конкретном банке требует комплексного обоснования. Во-первых, при планировании высвобождения персонала надо учитывать затраты, понесенные банком на развитие сокращаемых работников. Во-вторых, уволенный работник оказывается не только материально необеспеченным, но и социально незащищенным, поэтому вряд ли следует рассчитывать на его лояльность к бывшему работодателю и неразглашение конфиденциальной информации. В-третьих, существует масса юридических препон на пути сокращения кадров. Использование указанного метода развития персонала имеет не только экономический, но и психологический и социальный аспекты, а также обусловлено соображениями безопасности.

Важное условие применения переподготовки работников — сбалансированный подход службы управления персоналом к планированию изменения состава и количества рабочих мест в разрезе подразделений банка, привлечению и высвобождению работников. Если такой подход соблюдается, то можно достоверно определить работников, которых целесообразно переквалифицировать на другие операции, и формы, в которых это можно сделать с минимальными затратами. По сложившейся практике отечественные банки предпочитают проводить переподготовку специалистов собственными силами, предоставляя им возможность прохождения стажировки на будущем рабочем месте под руководством наставника.

Описанные методы базового развития персонала предполагают организацию действенного контроля и оценку результатов их применения. При этом промежуточный контроль не менее важен, чем финишный, так как позволяет вовремя скорректировать процесс обучения или стажировки и усилить его целенаправленность. Комплексный контроль за процессом развития персонала ведет кадровая служба банка, хотя отдельные его функции могут быть делегированы и другим, в том числе сторонним, структурам. Например, при заключении договоров о целевой подготовке банковских специалистов с вузами и колледжами качество знаний контролируют в основном сами образовательные учреждения.

В российских условиях активно используется такой метод оценки развития персонала, как аттестация. Она проводится, как правило, ежегодно и позволяет оценить состояние персонала, подвести итоги работы с кадрами за год, сформулировать задачи развития персонала на перспективу (некоторые западные банки практикуют аттестацию персонала раз в полгода, а отдельных сотрудников — через три месяца, в частности, после прохождения испытательного срока, перевода на другую должность или при существенных изменениях должностных обязанностей). Ее результаты являются критерием правильности выбора методов развития, принятых на определенном этапе в отношении конкретного работника, позволяют оптимизировать персонифицированную структуру замещения рабочих мест за счет горизонтальных и вертикальных перемещений работников. В этой связи важно, чтобы соответствующее внутрибанковское Положение об аттестации сотрудников было утверждено высшим руководством.

Процесс аттестации может прохрдить в такой последовательности. Председатель правления (ответственный за аттестацию член правления) проводит предварительное инструктивное совещание с руководителями подразделений по вопросам предстоящей аттестации. Затем представители службы управления персоналом обсуждают с руководителями каждого подразделения техническую часть аттестационной работы и особенности оценки деятельности отдельных сотрудников с учетом их специфики и перспектив. В частности, руководителям рекомендуется при проведении беседы с аттестуемым выяснить: степень удовлетворенности работой (в подразделении, в конкретной должности); наличие служебных и личных ийтересов, влияющих на мотивацию работы; видение своих служебных перспектив.

Руководители подразделений сначала заполняют типовую для данного банка аттестационную анкету, характеризующую деятельность каждого сотрудника за конкретный период по нескольким стандартным позициям (анкета может быть такой или примерно такой, как в приложении 2). Количество позиций и формулировки крайних оценок согласовываются заранее. Каждая позиция оценивается определенным

количеством баллов (степень обоснованности границ, соотношений и размеров таких баллов, а также мера их субъективности — особая проблема, которая здесь не рассматривается). В итоге суммируется общий балл. В конце анкеты руководитель пишет выводы и рекомендации.

С результатом аттестации под расписку знакомят каждого сотрудника и проводят с ним беседу, в ходе которой обсуждаются как недостатки в его деятельности, так и успехи. Аттестуемый вправе высказать свое мнение о результатах аттестации (по его желанию оно фиксируется в анкете, оценочном листе).

Далее анкеты передаются вышестоящему руководителю для окончательного утверждения. Его задача — разобраться в том, насколько объективно выставлены оценки. Служба персонала подводит итоги кампании, а затем в письменном виде представляет правлению проект кадровых решений.

Как правило, на аттестационный период создается аттестационная комиссия, в состав которой могут входить один из членов правления, руководители службы управления персоналом (отдела кадров) и юридического подразделения. Целесообразно, чтобы в работе комиссии участвовали также руководители подразделений, ведущие специалисты, психолог, социолог. Комиссия в соответствии с основными требованиями может оценивать фактические параметры профессиональных и основных личностных качеств работника, делать заключение об их состоянии и давать рекомендации в отношении методов развития потенциала сотрудника. Другой вариант организации деятельности комиссии — когда в ее задачу входит только разрешение спорных вопросов или конфликтных ситуаций.

Аттестация может проводиться и в других формах, в том числе заочной (по результатам оценки объективной информации об уровне исполнения работниками функциональных обязанностей).

***Работа с кадровым резервом***

Результаты аттестации учитываются и в работе с кадровым резервом.

Статистика количества документов (анкет), которые коммерческие банки в последние несколько лет направляли в ТУ Банка России для согласования кандидатур новых руководителей, позволяет сделать вывод о высокой текучести банковского топ-менджмента. Если же иметь в виду механизм занятия руководящих постов в банках, то его основные принципы мало изменились за все годы существования двухуровневой банковской системы. На начальном этапе банки черпали кадры главным образом из системы Госбанка. Технология при этом была предельно простой: кто-то из сотрудников банка или связанных с ним структур рекомендовал человека из Госбанка как хорошего специалиста, у которого зарплата маленькая и который вряд ли откажется на порядок поднять уровень своего благосостояния. В то же время многих специалистов в коммерческих банках привлекала самостоятельность, гораздо более высокий уровень свободы. Из них, собственно, и сформировался институт отечественных банкиров. Но при этом названный выше механизм формирования руководящего звена по большому счету остался неизменным. И это при том, что источников пополнения кадров стало существенно больше. Анализ анкет показал, что претенденты уже успели, как правило, сменить несколько мест работы в коммерческих банках. Иными словами, банковский сектор стал в определенной мере самодостаточным и воспроизводит необходимые для него кадры руководителей. А основа процедуры назначения все та же — личные рекомендации «надежных людей», исходящих при этом из принципов знакомства и дружбы. В стране отсутствует какая-либо информационная база, которая бы помогала банкам подбирать кандидатуры претендентов на руководящие должности на других, более ясных основаниях, по профессиональным качествам. К созданию такой базы данных на определенных условиях мог бы подключиться и Центральный банк.

Принципиальный момент — квалификационные требования к высшему управленческому персоналу банков. По сути, каждый банк формулирует их на собственный вкус. Банк России исходит из трех основных критериев: обязательное высшее образование, опыт работы на руководящих должностях в кредитных организациях и «деловая репутация». На практике этот последний критерий сводится к выяснению единственного обстоятельства — не занимал ли претендент руководящую должность в банке в тот момент, когда у него была отозвана лицензия, и не явилась ли его деятельность тому причиной. По существу это единственный официальный повод, позволяющий оградить банки от скомпрометировавших себя управленцев. Очевидно, что к названным квалификационным требованиям нужен свежий подход. Необходим переход от закрытой системы формирования руководящих кадров по принципу «семейного подряда» к открытому и понятному механизму отбора по деловым качествам. Решающее слово здесь должно принадлежать собственникам банков.

Этот и другие вопросы, связанные с топ-менеджментом отечественных банков, продолжают стоять достаточно остро.

Цель работы именно с кадровым резервом состоит в обеспечении оптимальных вариантов замещения должностей в банке за счет собственных кадровых ресурсов. Надо заметить, что управленческий труд в банках содержит значительные элементы отдельных технологических операций, в связи с чем здесь не наблюдается функционального дистанцирования менеджеров от исполнителей. Высшие руководители банка должны как следует знать банковские технологии. Поэтому замещение вакансий на верхних уровнях должностной иерархии часто идет за счет руководителей низших уровней.

Служба управления персоналом формирует резерв кадров на выдвижение в руководители на основе тщательного отбора по объективным критериям. Есть два подхода к реализации этой задачи, которые условно можно назвать конфиденциальным и легальным. Повышенное внимание уделяется таким профессиональным и личностным качествам претендентов, как стаж работы в банке, качество базового профессионального образования, умение оперативно реагировать на изменение факторов, влияющих на содержание выполняемой работы, высокая исполнительская ответственность, творческое отношение к работе и инновационный потенциал, наличие умеренной амбициозности, проявления неформального лидерства, коммуникабельность, психологическая устойчивость и совместимость с остальными членами коллектива.

Зачисление в резерв происходит по результатам тестирования и собеседования. Наряду с этим уже на стадии найма в отношении работника, рассматриваемого банком в качестве потенциального кандидата на занятие руководящей должности, могут быть оговорены и зафиксированы конкретные условия вертикального перемещения. Но во всех случаях целесообразно исходить из лимита управленческой компетенции работника, широко применяемого в зарубежной банковской практике, который означает устанавливаемый для каждого специалиста должностной «потолок», соответствующий его потенциалу.

В управлении развитием резерва руководящих кадров банка используются как общепринятые, так и специфические методы, в том числе: стажировка и обучение на рабочем месте с передачей наставником личного управленческого опыта; пребывание в должности заместителя соответствующего руководителя; специализированное обучение в отечественных и/или зарубежных центрах подготовки управленческих кадров; стажировки в других подразделениях банка и горизонтальные должностные перемещения (ротация кадров).

Для последнего очень важно разработать оптимальные схемы перемещения и сроки пребывания в каждой должности конкретного специалиста из кадрового резерва. Так, для работника, рассматриваемого в качестве кандидата на замещение одной из руководящих должностей в управлении активными операциями банка, можно предложить следующий примерный маршрут перемещений: специалист отдела кредитования специалист отдела ценных бумаг —> специалист отдела проектного финансирования. Для специалиста по валютным операциям: специалист по международным операциям специалист по корреспондентским отношениям с зарубежными банками специалист по международному дилингу. Сроки планового пребывания в каждой из указанных должностей могут составлять один-два года и зависят от фактических темпов овладения работником конкретными функциональными обязанностями.

Назначение работника из кадрового резерва на руководящую должность происходит с учетом двух факторов. Во-первых, имеется в виду возникновение потребности в замещении определенной должности в силу естественного обновления руководящего состава и создания в банке новых подразделений. Во-вторых, кандидат на замещение должен быть полностью готов к этому, т.е. фактическое состояние его профессиональных и личностных качеств должно полностью удовлетворять требованиям, диктуемым новой должностью.

В целом следует иметь в виду, что российские коммерческие банки лишь в самое последнее время стали создавать системы управления персоналом, и практический опыт, накапливаемый в этой области, представляется весьма ценным.

Кадровая служба и эффективность деятельности банка

Самой главной функцией (целью) деятельности кадровой службы банка можно считать его обеспечение кадрами, качественно отвечающими потребностям банка, способными эффективно решать цели и задачи, стоящие перед ним на данном этапе развития. Реализация названной функции будет выражаться прежде всего в росте производительности труда, снижении издержек и повышении качества услуг банка.

Сотрудники кадровых служб (служб управления персоналом) ограничены в возможностях непосредственно влиять на названные результаты деятельности банков (это прерогатива других должностных лиц). Однако они могут и должны воздействовать на трудовой компонент производительности труда, издержек и прибыли банка в гораздо большей мере, чем принято считать. Имеется в виду, что данная служба может активно влиять на уровень исполнительской дисциплины работников и на поведение отдельных руководителей. В этом заключается ее возможность повышать производительность труда в банке. Таким образом она опосредованно способна влиять на повышение доходов банка. Некоторые практические способы, с помощью которых можно этого добиваться, показаны в приложении 3.

Все изложенное в настоящей главе позволяет очертить круг требований к высококвалифицированным банковским служащим, принимающим управленческие решения. Представляется целесообразным разделить все такие требования на 3 части, касающиеся понимания, знания и умения.

Банковский менеджер должен понимать:

• свою ответственность перед банком и его коллективом, а также регулирующими и контролирующими органами;

• задачи и проблемы, стоящие перед банком в данный момент, его концепцию развития и стратегию управления, другие отличительные черты;

• особенности человеческих отношений в коллективе;

• необходимость постоянного пополнения и обновления своих знаний и навыков. Банковский менеджер должен знать:

• специфическую природу кредитных организаций, теорию и историю банковского дела в мире и в своей стране, а также стоящие перед ней проблемы;

• состояние банковской системы страны и тенденции ее развития во взаимосвязи с развитием всей экономики;

• технику проведения банковских операций и сделок (настолько, чтобы быть способным работать в любом функциональном подразделении банка);

• основы права, хозяйственное и банковское право, механизмы государственного регулирования банковской деятельности;

• бухгалтерский учет в целом и применительно к банкам, банковский аудит;

• основы организации эффективного банковского маркетинга;

• теорию управления применительно к банковской деятельности;

• принципы эффективной организации труда и управления персоналом в банке;

• основы предпринимательства;

• человеческие качества и профессиональные способности сотрудников;

• технику делового общения, деловую этику;

• применение информационных технологий, используемых в банковской практике, а также способы обеспечения безопасности деятельности банков.

Банковский менеджер должен уметь на своем уровне управления:

• предвидеть и анализировать факторы, способные изменить деятельность банка (его подразделения), строить соответствующий прогноз, организовывать работу специалистов банка (подразделения) для проведения такого анализа;

• анализировать финансовые и иные результаты деятельности банка (подразделения);

• планировать деятельность банка (подразделения), уметь организовать планирование и выполнять намеченное;

• разрабатывать организационные структуры банка, организовать работу специалистов по решению данной задачи;

• проводить основные банковские операции, организовать работу соответствующего функционального подразделения, в том числе разработку новых банковских продуктов и инструментов, подбирать специалистов;

• адекватно выявлять и учитывать в деятельности банка (подразделения) интересы и запросы вкладчиков и клиентов, информировать их об услугах, предоставляемых банком, и условиях их оказания, организовать соответствующую работу сотрудников;

• регулировать (осуществлять оперативное управление) текущую деятельность банка (подразделения);

• координировать деятельность подразделений банка в целом, взаимодействие работников внутри подразделения;

• контролировать деятельность персонала, создать механизм эффективного контроля;

• строить качественную систему стимулирования и мотивации труда работников;

• обучать и развивать их способности;

• установить хорошие отношения с общественностью.

**2.2 Аттестация деятельности банковского служащего**

Стереотип типичного банковского служащего в недавнем прошлом представлялся как хорошо, но консервативно одетый мужчина, спокойный, со средним образованием, умеющий понятно говорить. Обычно такой служащий приходил в банк после университета, надеясь проработать в нем всю жизнь и выйти на пенсию, дослужившись до уровня руководителя. На сегодняшний день этот стереотип уже не соответствует действительности. Около 60% персонала банков составляют женщины, и все большее их число попадает в органы управления банком. И работа банковского клерка все менее связывается с "перекладыванием" бумаг и все более ориентируется на продажу банковских услуг. Следовательно:

а) деятельность в банке представляет собой для банковских работников интересную, разнообразную и престижную работу, и, как правило, она обеспечивает надежное рабочее место;

б) деятельность в банке требует высокого уровня профессиональной компетентности и способности общаться с другими людьми (в том числе и в сложных ситуациях).

Каждый служащий и каждая служащая, успешно работающие в банке и отвечающие банковским требованиям, имеют все основания гордиться своей интересной и важной профессией!

По сравнению с прошлым требования к персоналу, работающему в банках, изменились. Более вероятным кандидатом на место в банке сейчас может стать деятельная натура, способная вдохновить молодых, полных энтузиазма людей, нежели лицо с традиционным дипломом об образовании.

Знание и понимание роли банковских учреждений в функционировании рыночной экономики, а также информированность о политико-экономическом значении отдельных банковских операций и о требованиях рынка (клиенты, конкуренты) имеют большое значение для того, чтобы поведение служащих банка соответствовало нынешним требованиям.

Не осуждается больше и переход из одного банка в другой с целью сделать карьеру; ключевые посты в некоторых банках занимают люди, пришедшие со стороны, а не поднявшиеся по служебной лестнице данного банка.

Поскольку изменился тип работы, то изменился и тип требуемого персонала. Сейчас ценятся не те работники, которые "в принципе" могут хорошо работать, а те, которые "не умеют" работать плохо. Причем очень высок уровень специализации современных банковских служащих, и они, естественно, не могут уметь все.

Существует ли идеальный работник? Каким он должен быть, что он должен уметь? Вот вопросы, которые все время приходится обсуждать кадровым службам банков. Вряд ли имеет смысл пытаться втиснуть в определенную схему человека, работающего самостоятельно, с желанием и самоотдачей. Нельзя пытаться сделать его "идеальным"; он должен оставаться самим собой. Зато каждый руководитель банка может спросить: "Где сильные стороны моих работников и как их расширить?" и "Где их слабые стороны и как их свести до минимума?"

Решающее значение для успешной экономической деятельности при контактах с клиентами имеет поведение работников. При этом важную роль играет принципиальное отношение работника банка к своей работе. В значительной степени оно влияет на его действия при общении с клиентами, т.е. на его поведение при контактах с ними.

Выделим следующие требования к банковскому персоналу, работающему с клиентами:

Успех = Желание + Знания работников + Умения

Или

Успех = Мотивация + Профессиональные знания + Коммерческие способности

Из этой формулы видно, что компетентность, способности банковского работника проявляются не только в сфере его профессиональной деятельности, но и в его мотивации, и в коммерческих способностях. Рассмотрим эти аспекты подробнее.

1. Что значит "мотивация"? Дословно это "движущая сила" или "побудительная причина" сделать или не делать что-либо. Есть целый ряд факторов, влияющих на мотивацию в профессиональной деятельности, а именно: - признание со стороны клиентов и коллег; - вызов собственным силам и способностям; - успех в работе; - сотрудничество внутри хорошо функционирующего коллектива; - возможность действовать самостоятельно; - и, конечно, оплата труда. Кроме того, многим работникам доставляет радость общение с клиентами и возможность помочь людям.

2. В сфере профессиональных знаний особенно важную роль играет знание банковских продуктов и предлагаемых услуг. Банковским работникам необходимо уметь представлять (презентовать) продукты, предлагаемые конкретным отделом или филиалом (например, открытие счета, депозита, выдача кредита, продажа сертификата и т.п.). Причем ценятся люди, умеющие ответить на следующие вопросы. Каковы особенности и разновидности продукта? Каковы в настоящее время условия (процентная ставка)? С какими расходами это связано (оплата)? Каковы основные аргументы в разговоре с клиентом? Каковы типичные возражения клиента и как можно на них отреагировать? Какие бланки придется заполнять? Профессиональная компетентность банковского работника тем выше, чем лучше он ориентируется в этих вопросах. Поэтому еще одним очень важным требованием к банковскому служащему является постоянное изучение необходимых материалов. Работник может убедительно продать какой-либо банковский продукт только в том случае, если сам убежден в его качестве, а также знает возможности и риски, связанные с ним. К сожалению, так бывает далеко не всегда, и неудовольствие клиентов служит критерием оценки действий банка.

3. Третья составляющая требований включает коммерческие способности, позитивное общение с клиентами и ведение бесед. Позитивное общение с клиентами означает способность работника устанавливать со своим клиентом партнерские отношения. Приветливость, вежливость, готовность помочь, внимательность, тактичность, чуткость - это то, что желает получить клиент. И, разумеется, банковские служащие должны ему это дать. Однако исследования показывают, что это сделать на практике довольно трудно. Каким образом операционно-кассовый работник или консультант может продемонстрировать свою приветливость? И в чем должна выражаться вежливость? Как сделать, чтобы клиент заметил готовность работника банка ему помочь и поверил, что он сохранит все в тайне?

Как показывают многие исследования, в генезисе предпринимательства существенную роль играют социальные факторы - пол, возраст, образование, допредпринимательская карьера, семья, система социальных связей.

Современный банковский бизнес в основном имеет предпринимательские корни, поскольку банковская деятельность удивительно многопрофильна. Она позволяет видеть экономику в целом, со многих позиций, потому что банк участвует в самых разных формах деловой активности. Кроме того, банкир соприкасается не только со сферами бизнеса, но и науки, и искусства. Это поразительное свойство денег, которое, по мнению молодых банкиров, позволяет познавать различные стороны жизни. Интерес к новому часто стоит рядом с профессиональным и даже чисто предпринимательским интересом. Безусловно, руководители банков обязаны быть предпринимателями, и ими движет предпринимательский интерес. В связи с этим охарактеризуем с помощью структуры требований к предпринимателям основные социальные факторы банковского персонала.

Пол. Банковский бизнес, особенно "руководящий бизнес", сформировался в основном как мужское занятие. Традиционно он требовал таких качеств, как воля к победе и стремление к господству. Однако в последнее время появился спрос и на типичные женские качества - интуицию, открытость, чувство такта и т.д. Новые банкиры уже чаще рассматривают себя как "вдохновители человеческих коллективов", а не как "надзиратели". В России на поприще бизнеса успеха чаще всего добиваются люди с сильным или даже агрессивным началом. Поэтому российский банковский бизнес сохраняет традиционные "мужские" черты, хотя в качестве исполнительного персонала работают в основном женщины.

Возраст. Многие банки делают сегодня ставку на молодежь - она быстро осваивает рыночные отношения, легко адаптируется к ним. Те же, кому сегодня за сорок пять, считают современные банкиры, к сожалению, развращены прежней системой, привыкли получать деньги за ничегонеделание. Неясным остается другое - сколько-нибудь определенная зависимость между возрастом и эффективностью руководства.

Образование. Традиционный тип образования функционально стал для молодых банкиров некоторой роскошью. Поэтому на требования к образованию банкира имеются две точки зрения. Согласно одной из них "основательная подготовка и знание дела, глубина ума и способность к логическому анализу в известных обстоятельствах могут стать источником неудач". Это означает, что диплом с экономическим или финансовым образованием не так уж и нужен. Это может даже мешать. Достаточно диплома о высшем образовании. Главное - это способность обучаться. Тем не менее, российский банкир сейчас самый интеллектуальный в мире. Доля лиц с высшим образованием среди руководителей банков превышает 80%. Многие респонденты вышли из самых престижных и элитарных учебных заведений - МГУ, МФТИ, МИФИ, МВТУ и т.д. Кроме того, среди руководящих банковских работников высока доля лиц с двумя дипломами или с ученой степенью. Отсутствие предпринимательской традиции и сложившейся практики, зафиксированной в законах, процедурах, обычаях, принятых моделей поведения вынуждает банкиров постоянно управлять ad hoc. Все время им приходится искать новаторские, оригинальные решения, позволяющие действовать, а не сидеть сложа руки. Поэтому российские банкиры находятся в ситуации перманентного обучения, требующего сверхнапряжения. Того же они требуют и от персонала. При этом учить надо не только чисто профессиональным навыкам, но и, например, как одеваться подобающим для банковских служащих образом. А самое главное - учить общению с клиентами, учить улыбаться, быть доброжелательным, вежливым, корректным. Даже когда клиент явно не прав, если работник перешел в разговоре с ним на повышенные тона, это считается серьезным нарушением.

Другая точка зрения связана с необходимым требованием банковского образования, особенно для высших менеджеров банков. Ее сторонники считают, что профессионализм нужен везде, но в банковской деятельности - особенно. Ведь здесь любое необдуманное действие, просчет или нарушение закона чреваты серьезными последствиями не только для самого банка, но и для его клиентов - сотен, даже тысяч людей - в зависимости от размеров банка. Если банк терпит банкротство, эти люди теряют все. Недаром за рубежом, особенно в тех странах, где существует развитая сеть коммерческих банков, и государство и банковские ассоциации стараются всеми силами поддержать банк, если он испытывает финансовые трудности, не допустить его банкротства. Все понимают: банкротство крупного банка вызовет целую цепь потрясений. По этой же причине банковская деятельность на Западе является объектом весьма жесткого государственного регулирования, начиная с выдачи лицензий на такую деятельность. Одно из требований при выдаче лицензий - профессионализм, т.е. наличие соответствующей подготовки у лиц, возглавляющих банк. Поэтому за рубежом среди банкиров не встретишь вчерашних химиков или стоматологов. Между тем недолгий путь функционирования отечественных коммерческих банков показывает, что больше всего нарушений законов о банковской деятельности допускают банки, возглавляемые непрофессионалами. Поэтому вполне закономерным является решение Центрального банка России, в соответствии с которым он регистрирует создание коммерческого банка только при представлении кандидатур руководителей банка, оценивая их и с профессиональной точки зрения. Конечно, в ситуации постоянного выбора хорошее образование позволяет развить когнитивные, адаптационные возможности личности. Лицам с хорошим образованием намного легче, чем остальным категориям населения, сделать рывок в рынок. Вместе с тем социологи и психологи установили, что, хотя обучение происходит на протяжении всей жизни человека, усвоенное им в детстве по преимуществу определяет всю его жизнь. Поэтому банковское высшее образование все-таки более желательно.

Какие в идеале качества хотели бы видеть у банковского работника высшие руководители банков? Это должен быть очень умный и достаточно культурный человек. Он обязан знать основные стороны жизни банков, их развитие у нас и за рубежом. Безусловно, это должен быть человек открытый, способный понимать клиента. Он никогда не должен говорить "может быть". Лучше либо назначить конкретный срок ответа, либо сразу сказать: "да" или "нет". В первую очередь банковский служащий должен заботиться не о своей прибыли, а о том, чем он может помочь клиенту, поскольку банк именно на этом и зарабатывает. Сказанное касается не только отношений банка с клиентом. Это и вопрос отношений банка с банком. Тут уже речь идет об открытости банковскому миру вообще. Из чего складывается профессионализм в банковском деле? Банкиры считают, что есть ремесло и есть четкие правила и им надо следовать. Иногда может быть реализована какая-либо новация. Но только за счет новаций банк работать не может. Нужна каждодневная интенсивная работа и, соответственно, требуются работоспособные люди. Для банкиров нормальными являются каждодневные "задержки" на работе. Конечно, это не всегда показатель хорошей работы, и скорее - неумение организовать свое рабочее время. Для инвестиционной банковской деятельности главное - это чутье, а оно либо есть, либо его нет, ему нельзя научить. Либо человек понимает, что дает прибыль, либо не понимает. Его можно научить выписывать кредитный договор, совершать еще какие-то операции, но оценивать перспективность того или иного проекта - нет. Банкир не может быть специалистом во всем, как не может никто. Поэтому он часто вынужден принимать решение, исходя из экспертных оценок, и его задача - поверить эксперту или нет. Статистика показывает, что до первого лица доходит примерно 10% предложений, т.е. 30 из 300.

Для работника банка кроме высокого профессионализма необходимы порядочность - личная и деловая, интеллигентность и преданность организации. Стремление осваивать новое, рисковать должно соседствовать с большой долей консерватизма. И еще - важно законопослушание. Здесь четкий коммерческий расчет - выиграть на этом один раз, допустим, миллион, можно, а проиграть потом на потере престижа 100 раз по миллиону - реально.

Банковская система держится на доверии. Что такое деньги? Всего-навсего бумажки, они имеют ровно такую ценность, насколько в них верят. Поэтому любое действие, вызывающее сомнение в надежности банковской системы, ее подрывает. Особенно действие со стороны государства или его представителей. Между тем можно было бы привести немало примеров такого рода действий.

Подводя итог, попытаемся наметить черты, которые отличают настоящего современного банкира.

Во-первых, это - человек, который поддерживает и реально воплощает на практике элементарную деловую этику.

Во-вторых, ему должен быть присущ профессионализм в том деле, которым он занимается.

Третье необходимое качество - организационные способности, умение наладить дело.

И, наконец, последнее, четвертое качество, может быть, главное в современных условиях, - это стремление к совершенствованию, освоению новых форм деятельности.

Первых трех для современного банкира сегодня недостаточно. Лишь постоянное стремление к новому позволяет идти дальше, находить неординарные решения и добиваться успеха. Способы подбора и расстановки банковских работников Как подбирается персонал в банки? Существуют различные подходы к этой проблеме. Например, одним из способов подбора новых работников является знакомство со студентами-практикантами Финансовой академии. Оттуда в банк на практику приходят студенты с третьего - четвертого курсов. Прием людей с улицы - это исключительный случай. Очень часто реальным способом набора работников в банк являются только рекомендации. Так, например, при создании банка один работодатель никого не брал без рекомендаций. При этом каждый кандидат приходил со своим объемом работы, своими навыками и идеями, и неважно, что он никогда прежде не работал в финансовом секторе и вообще ничего не понимал в банковских операциях. Главное - это связи. Важно, например, чтобы кандидат неплохо знал людей в руководстве того или иного внешнеэкономического объединения. Однако известно, что у системы набора персонала по рекомендациям есть весьма существенный минус: человеку с некоторыми рекомендациями отказать просто невозможно, а что он собой представляет, становится ясно лишь спустя некоторое время. Поэтому такие люди чаще всего не очень-то "сгорают" на работе и "выгнать" их очень трудно. Другим неприятным последствием подбора персонала банка по рекомендациям является чрезмерно раздутый аппарат. Это разного рода секретари, референты, администраторы, охранники, водители и т.п. Проконтролировать выполнение ими всех требований должностных инструкций весьма сложно. Практически это неуправляемая масса. В специальной литературе по подбору и расстановке персонала имеются два подхода к установлению соответствия человека и организации. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции в организации. При втором - работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и отвечала его притязаниям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. Второй подход также имеет практическую реализацию преимущественно для высокопоставленных чиновников или в рамках японского типа управления (теория Z). Для большинства российских банковских организаций характерно применение первого подхода к подбору людей для выполнения определенной работы или, иными словами, включения человека в организацию. В этой связи банк ожидает от работника, что он проявит себя в разных социальных и функциональных ролях: - специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией; - работник, способствующий успешной работе и развитию банка; - человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами; - член коллектива, способный взаимодействовать и поддерживать хорошие отношения с коллегами; - член банковской организации, разделяющий ее ценности; - работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей; - служащий, преданный банку и готовый отстаивать его интересы; - исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне; - член банковской организации, способный занять определенное место внутри нее и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность; - работник, следующий распоряжениям руководства, принятым в банковской организации нормам поведения и распорядка. Оценивая работника в рамках этих организационных ожиданий, можно выделить совокупность его профессиональных и личностных особенностей, разработать или подобрать методы их измерения. И только тогда с большей или меньшей вероятностью удастся ответить на вопросы:

1. Что представляет собой работник с точки зрения соответствия его личностных особенностей требованиям данной должности (т.е. провести социально-психологическое исследование)?

2. В какой степени он отвечает требованиям, предъявляемым данной профессией (должностью) к работнику (методы профессиографии)?

3. В какой мере он соответствует требованиям, предъявляемым к нему как к профессионалу другими работниками (экспертная оценка)?

4. В какой мере он реализовал свои возможности на прежней должности (методы аттестации)? Такая комплексная оценка работников является наиболее принятой процедурой из всех способов подбора и расстановки работников. Она включает методы профессиографии, экспертной оценки, аттестации и тестирования.

Профессиография представляет собой оптимальное соотнесение работников и рабочих мест. Чаще всего сопоставляются существующие профессиограммы должностей, т.е. требования, предъявляемые к деятельности работников, и их профессиональные особенности, личностные качества. Источниками информации здесь являются типовые и конкретные положения о должностных лицах и различных банковских подразделениях, отделах, управлениях, определяющие функции, права и обязанности работников. К ним относятся и материалы анализа деятельности специалистов и руководителей с большим опытом работы. Для выбора наиболее перспективных кандидатов и наиболее успешной расстановки персонала широко применяется метод экспертной оценки. Он заключается в том, что подбираются определенные параметры или критерии, оптимальные для каждой категории персонала. По данным критериям аттестуемые оцениваются не только "сверху", но и "снизу", и "сбоку" вышестоящими руководителями, подчиненными, коллективом. Такая экспертная оценка может применяться только в том случае, если работник проработал в данной должности не менее полугода. Аттестация работника дает эффект, если проводится систематически и отражает мнение об аттестуемом за продолжительный период работы. Обычно в банке создается аттестационная комиссия, которая рассматривает параметры соответствия или несоответствия работника занимаемой должности. Одним из важных критериев аттестации является оценка работника непосредственным руководителем. Методы экспертных оценок и аттестации особенно подходят для формирования групп перспективного и актуального резерва на руководящие должности. В тех банках, где такая работа ведется систематически, подбор и расстановка работников не представляют проблем. В результате последних достижений социологии и психологии управления появилась возможность более надежно оценивать и прогнозировать эффективность деятельности банковских работников. Применение тестовых методов позволяет количественно отображать и качественно сопоставлять результаты изучения личности и профессионализма работников. Такие методы наиболее применимы при приеме на работу новых работников, когда нет возможности использовать методы экспертной оценки или аттестации. Но и при выдвижении в резерв или при выборе наилучшего кандидата на замещение вакантной должности (особенно если результаты аттестации и экспертной оценки одинаковы) тестовые методы позволяют давать рекомендации по выбору наиболее перспективного и делового работника среди нескольких претендентов. Социально-психологические тестовые экспресс-методы дают возможность изучать большое число лиц за ограниченный промежуток времени. Большинство современных психодиагностических методик компьютеризовано, и это также дает большой выигрыш во времени. По результатам тестовых методов может быть установлена взаимосвязь особенностей личности работника, его психологических состояний с требованиями к профессиональной деятельности (профессиограммами), итогами аттестаций или экспертных оценок. Таким образом, определяется не столько конкретная должность, на которую способен претендовать кандидат, сколько целый диапазон его профессиональных и служебных возможностей. Однако было бы неверно думать, что применение социально-психологических методов ставит своей задачей простой отбор "годного" или "негодного" работника. По существу нет единого психологического стереотипа для каждого конкретного вида деятельности. Такая гибкая система, как человеческая личность, позволяет любому адаптироваться, приспособиться к различным видам деятельности. Однако не всем такое "приспособление" дается легко: одни люди в силу своих психологических данных не могут заниматься определенными работами, например консультированием клиентов банка, у других это происходит с таким перенапряжением, что может приводить к срывам, непредсказуемым действиям или заболеваниям. Изучение личностных особенностей работников банка предусматривает среди решения прочих проблем выявление скрытых возможностей и резервов работников. Ведь именно их практически нельзя оценить с помощью экспертов, дающих "поведенческий срез" деятельности работников на сегодняшний день, а не на перспективу. Естественно, что наиболее достоверные результаты получаются при одновременном использовании нескольких методов, когда методики анкетного плана сочетаются с проективными. Поэтому в банках столь важно использовать весь отработанный комплекс методик. А это возможно лишь там, где социально-психологическая работа ведется на хорошем теоретически обоснованном уровне. Кроме того, необходимым условием практического применения тестовых методов исследования личности является правильное предъявление и использование оценочной информации в процессе подготовки и принятия решений по кадровым вопросам. Иногда психолог в силу тех или иных причин "забывает" познакомить респондента с итоговым заключением, что является нарушением правил предъявления психодиагностической информации и этических норм психологической работы. Кроме того, заключение должно быть составлено таким образом, чтобы полностью исключить ошибочное толкование оценочной информации. Например, здесь могут применяться методы предъявления оценочной информации с использованием компьютеров. "Считывая" информацию о своих деловых и личностных качествах с дисплейного экрана, работник уже не может предъявлять претензии к конкретному социологу или психологу. Тем самым он будет воспринимать диагностические рекомендации в своей адрес более объективно. Необходимо подчеркнуть, что проводить социально-психологические исследования должны квалифицированные, ответственные специалисты в области психологии управления или социальной психологии, прошедшие специальное обучение со стажировкой. В банковских организациях чаще всего предусматриваются следующие три вида диагностической работы. Это диагностика организационных проблем, диагностика межличностных отношений внутри организационных групп и индивидуальная психодиагностика. Для каждого вида диагностической работы имеются свои группы методов. Трудности психодиагностики в банковской организации связаны, во-первых, с подбором адекватной запросу "батареи" методик, разработкой схем проведения диагностики; во-вторых, с использованием результатов диагностики; в-третьих, с предъявлением результатов диагностики руководству и самим обследованным служащим. Наборы методик, как правило, составляются с целью исследования разнотипными диагностическими инструментами одной совокупности интересующих психологических содержаний либо чтобы одним взаимосвязанным и взаимодополняющим набором диагностического инструментария охватить наиболее широкий спектр особенностей обследуемого лица. В первом случае выше надежность результатов, во втором - продуктивность диагностической работы. При решении проблем отбора персонала более адекватными оказываются методы, не измеряющие непосредственные способности соискателя к предстоящей деятельности, а характеризующие его личностные особенности, такие как направленность личности, ценностные ориентации, уровень притязаний, иерархия мотивов. При применении на практике диагностических методов общего процесса подбора и расстановки кадров психолог-консультант решает проблему норм в корпоративной культуре банковской организации отдельно для каждого случая. Общими могут оставаться лишь процедуры. Одна из них сводится к тому, что границы допустимых нормативных значений различных диагностических показателей определяются по итогам обследования первого лица, руководителя банковской организации или подразделения, являющегося заказчиком диагностических психологических услуг. Его показатели принимаются за ориентиры при установлении нормативных критериев. После этого психолог может обсудить с заказчиком, какой предельный диапазон отклонений в результатах обследований его предполагаемых подчиненных от его собственных показателей будет для руководителя банка приемлемым и в какую сторону допустимы эти отклонения. Такое обсуждение является весьма полезным для психолога-диагноста потому, что проявляет особенности индивидуальной психологической культуры руководителя. А этим снимаются многие трудности впоследствии. Для диагностики межличностных отношений в коллективах подразделений банка широко используются "батареи" социометрических и референтометрических методик, а также методик определения степени ценностно-ориентационного единства группы, что позволяет получать почти прямые ответы на вопросы об особенностях корпоративной культуры той или иной банковской группы. В практической работе нужно учитывать, что адекватность психодиагностических методик задачам подбора и расстановки кадров зависит от многих факторов. К ним относятся, во-первых, адекватность методик специфике и особенностям задач, требующих решения именно психодиагностическими методами. Во-вторых, степень проработанности, обоснованности способов разрешения проблемы при допустимых отклонениях от найденных норм, которые свойственны каждому банку как носителю уникальной корпоративной культуры. В-третьих, оптимальность использования результатов психодиагностики в работе с персоналом, в частности оптимальность избранного способа предъявления результатов. В-четвертых, системная включенность психодиагностических процедур как самостоятельного блока в единый процесс управления персоналом банка. Упрощенно говоря, опытные руководители и банковские специалисты наблюдают претендентов при выполнении ими типичных банковских задач и оценивают результаты. Психологический ассессмент при подборе и расстановке работников - это новая форма работы с управленческими кадрами. Особенностью данного метода является то, что он позволяет одновременно решить такие конкретные управленческие задачи, как выявление оптимальных кандидатур на руководящие должности, разработка рекомендаций по совершенствованию стиля руководства, снижение риска потери ценных работников, а также улучшение психологического климата. Профессиональные тесты по определенным направлениям банковской работы также способствуют грамотной оценке и расстановке персонала. По крайней мере, когда работник банка из 40 профессиональных вопросов по своему направлению, заданных компьютером, отвечает правильно только на половину, вряд ли можно говорить о его соответствии занимаемой должности, а тем более предлагать его "на повышение". Отдельно стоящей проблемой при подборе банковского персонала является подбор топ-менеджеров. Здесь используются все методы, принятые на рынке. Дальновидные руководители банков "выращивают" кадры сами, ищут на стороне, покупают. Но это является очень деликатной темой, и обычно банкиры затрагивают ее неохотно. Итак, для обеспечения надежности, качества отбора и расстановки банковского персонала необходим комплексный подход на основе различных взаимодополняющих и "перекрывающих" друг друга источников получения информации о работниках: - анализ анкетных и биографических материалов; - изучение результатов деятельности работников в банке; - анализ оценки кандидатов их руководителями; - использование результатов психологического тестирования, экспертных и социологических исследований; - учет результатов стажировки на вышестоящей должности или в других подразделениях банка; - анализ результатов обучения в учебных заведениях в процессе повышения квалификации; - использование ассессмент-технологии для отбора и расстановки персонала на высшие руководящие должности.

**2.3 Современное состояние этики и корпоративной культуры служащих банка России**

Международной финансовой корпорацией было проведено исследование практики корпоративного управления в Российском банковском секторе.

Главной целью данного исследования является попытка определить и понять:

в какой степени наилучшая международная практика корпоративного управления принимается российскими банками в их повседневной деятельности;

имеют ли российские банки специальные методы оценки практики корпоративного управления их клиентов при принятии решения об оказании финансовых услуг.

Исследование выбрало 50 банков из первоначальной выборки в 125 банков. Банки предоставляли информацию, отвечая на вопросы опросника, а также в дополнение проводились индивидуальное интервью с каждым банков. Результаты не проверялись с использованием альтернативных источников информации.

Банки-участники исследования различаются по своим размерам и имеют от 105 до 4600 сотрудников (в 50% банков численность сотрудников составляет менее 500 человек). 64% банков-респондентов зарегистрировано как открытые акционерные общества (ОАО), 28% - как закрытые акционерные общества (ЗAO) и 8% как общества с ограниченной ответственностью (OOO). 66% банков имеет менее 50 акционеров.

В большинстве случае анкеты заполнялись представителями высшего руководства банков, например, руководителями банка (28%) и их заместителями (24%), а также руководителями подразделений (18%). В ряде случаев анкеты заполнялись председателями наблюдательных советов (4%) или другими членами (8%) наблюдательных советов.

Банки, отвергшие предложение на участие в исследовании, называли конфиденциальность, малую значимость исследования или отсутствие интереса в качестве главных причин своего отказа.

Основные выводы исследования:

1. Банки в целом соблюдают законодательные и нормативно-правовые требования и предпринимают предварительные шаги по совершенствованию корпоративного управления.

2. Банки имеют структуры наблюдательных советов на уровне ниже оптимального.

3. Банки испытывают трудности при распределении функций между наблюдательным советом и правлением.

4. Банкам необходимо повышать открытость и информационную прозрачность.

5. Банкам следует пересмотреть структуру внутреннего аудита и управления рисками.

6. Система оценки рисков в Банках не предусматривает оценку практики корпоративного управления у корпоративных клиентов.

Более подробные выводы, сделанные из результатов исследования, приводятся ниже. Эти выводы сгруппированы по следующим темам:

1. Осведомленность о практике корпоративного управления и приверженность этой практике;

2. Наблюдательный совет (Совет Директоров) и Правление;

3. Права акционеров и других заинтересованных сторон;

4. Раскрытие информации и прозрачность;

5. Операционная деятельность.

Банкам был задан вопрос об их отношении к корпоративному управлению в целом и об их стремлении предпринимать шаги по совершенствованию практики корпоративного управления у себя в частности. Осведомленность о практике корпоративного управления и применение ее принципов являются одним из четырех критериев, по которым IFC оценивает уровень корпоративного управления своих клиентов. К остальным критериям относятся: деятельность Наблюдательного совета (Совета директоров) и Правления, раскрытие информации и информационная прозрачность, защита прав акционеров.

Основные цели корпоративного управления

Большинство банков считают надлежащее корпоративное управление важным аспектом своей деятельности и называют многочисленные преимущества, которые могут быть получены от его усовершенствования, такие как улучшение управления рисками (74%), повышение эффективности операций (64%), повышение своей репутации в глазах общественности (60%), увеличение уровня капитализации банка (54%). Следует отметить, преимущества хорошего корпоративного управления для повышения качества управления рисками и эффективности внутренних операций были банками оценены выше, чем преимущества корпоративного управления для привлечения инвестиций.



Рисунок 1 –Приверженность общепринятым принципам/кодексам корпоративного управления

Большинство банков (72%) следуют положениям Кодекса корпоративного поведения, разработанного Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) и/или рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН) (58%), что свидетельствует о высокой степени осведомленности и признании банками этих рекомендаций принципов.

Тем не менее, 14% банков не придерживаются никаких рекомендаций или принципов, установленных международными или национальными регулирующими органами. В эту категорию в основном входят банки, имеющие организационно-правовой статус закрытых акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

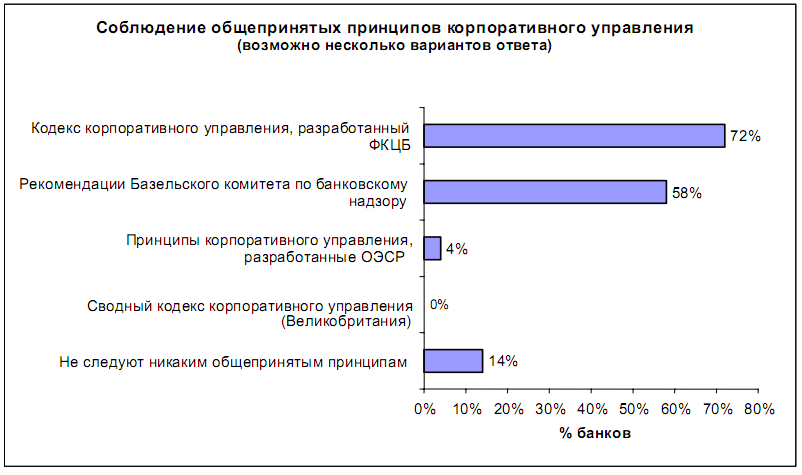


Рисунок 2 – Соблюдение общепринятых принципов корпоративного управления

Хотя большинство банков и заявляют о том, что они соблюдают рекомендации и принципы, установленные ФКЦБ и БКБН, лишь 28% банков закрепили эти принципы в своих собственных Кодексах корпоративного управления (ККУ).

Однако, обнадеживает, что большая группа банков планирует либо разработать собственный ККУ в ближайшем будущем (38%), либо внести соответствующие изменения в существующие внутренние документы в целях обеспечения эффективного корпоративного управления (6%).

Две трети банков, в которых имеется собственный ККУ, разработали этот документ на основе Кодекса корпоративного поведения, предложенного ФКЦБ. К сожалению, только половина этих банков предоставила свободный доступ к этому документу всем заинтересованным сторонам.

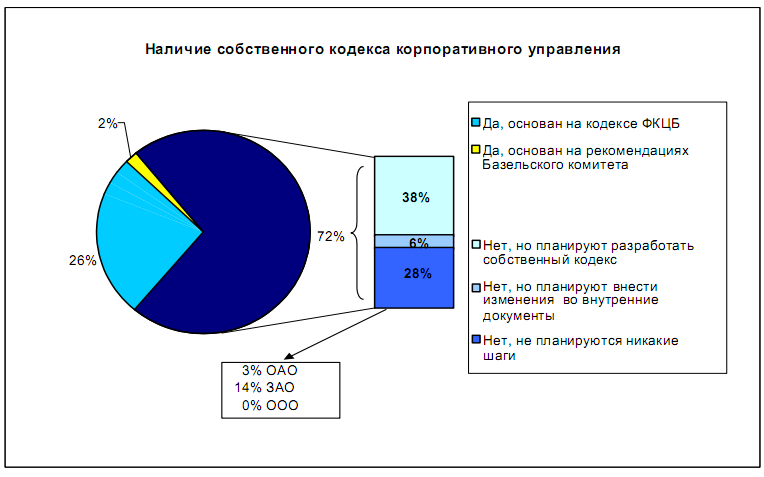


Рисунок 3 – Наличие собственного Кодекса корпоративного управления

График 4 подтверждает нежелание банков полностью формализовать свою практику корпоративного управления. Хотя, банки имеют некоторые внутренние положения, регулирующие отдельные аспекты корпоративного управления, как правило, это только те документы, обязательное наличие которых предписано российским законодательством и регулирующими органами (например, Устав банка или Положение о Ревизионной комиссии). Другие внутренние документы, описывающие корпоративное управление, которые наилучшая международная практика относит к категории необходимых, используются редко, например, Кодекс корпоративного управления (имеется у 28% банков), Положение о процедуре соблюдения требований законодательства и регулирующих органов (16%), Положение о порядке урегулирования корпоративных конфликтов (12%).

Две трети банков не имеют никаких документов, формально описывающих корпоративные ценности банка. Такие документы могли бы способствовать развитию корпоративной культуры и служить основой для деятельности Наблюдательного совета, руководства и сотрудников банков.



Рисунок 4 - Формализация аспектов корпоративного управления



Рисунок 5 - Меры по совершенствованию практики корпоративного управления

Несмотря на то, что банки отмечают, что хорошее корпоративное управление способствует успешной деятельности банка и что оно должно начинаться «сверху», 42% респондентов отметили, что они не организуют специальных учебных программ в этой области для членов Наблюдательного совета и/или Правления. Характерно, что в 48% банков представители руководства регулярно участвуют в таких учебных мероприятиях, тогда как в отношении членов Наблюдательного совета эта доля значительно ниже (10%). Две трети руководящихработниковпроходилиучебнуюподготовкуболееодногоразавгод, что является положительным фактом.

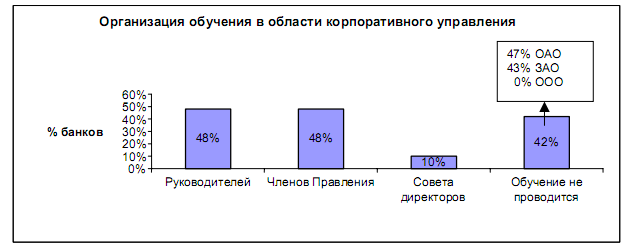


Рисунок 6 - Учебные программы по вопросам корпоративного управления

Хотя большинство банков утверждают, что сознают важность корпоративного управления, очень немногие из них имеют специальное лицо или комитет, ответственные за внедрение корпоративного управления в рамках всей организации. Две трети банков не имеют Комитета по вопросам корпоративного управления в структуре своих Наблюдательных советов или специально назначенного сотрудника, отвечающего за совершенствование структуры корпоративного управления и внедрение передовой практики.

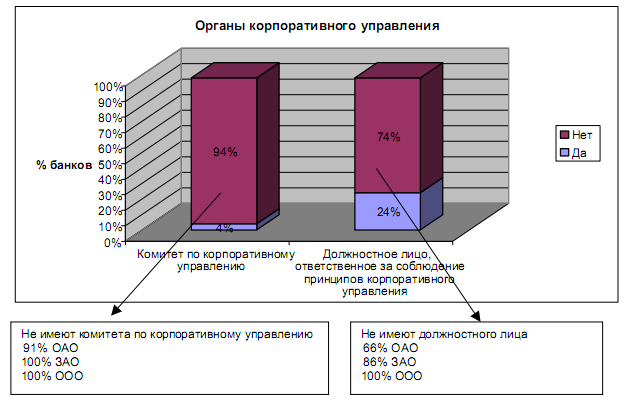


Рисунок 7 - Органы корпоративного управления

Дляполученияинформацииопрактикеипроцедурахкорпоративногоуправления акционеры банков и другие заинтересованные лица в основном используют годовые отчеты банков в качестве источника информации: 44% опрошенных банков отметили годовой отчет в качестве основного источника такой информации. Однако, 40% банков-респондентов не планируют раскрывать подобную информацию в будущем. В соответствии с передовой международной практикой, потребуется более высокий показатель раскрытия указанной информации.

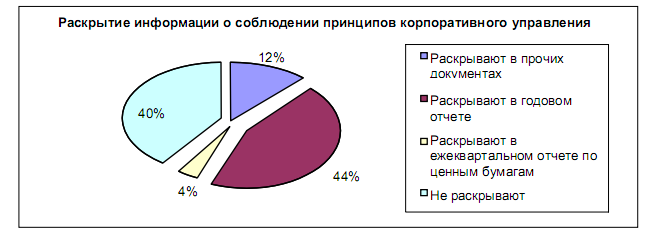


Рисунок 8 - Раскрытие информации о практике и процедурах корпоративного управления

В числе основных препятствий, стоящих на пути развития эффективного Корпоративного управления в финансовом секторе России, многие банки назвали недостаток соответствующего опыта и профессиональных знаний (68%), несовершенство банковского законодательства (52%), а также отсутствие экономических стимулов для внедрения практики корпоративного управления (48%). Отнесение недостаточной экономической мотивации к одному из основных барьеров на пути внедрения корпоративного управления необходимо рассматривать в контексте структуры собственности российских банков, согласно которой большинство банков находятся в собственности небольшой группы акционеров и контролируются ими. Эти акционеры, как представляется, мало заинтересованы в решении проблем корпоративного управления. Это предположение подтверждается также и тем, что такие проблемы, как отсутствие поддержки со стороны Наблюдательного совета и акционеров, были поставлены соответственно на пятое и шестое места.



Рисунок 9 - Препятствия на пути совершенствования практики корпоративного Управления в банковском секторе России

Выводы:

В целом банки продемонстрировали достаточную осведомленность о практике корпоративного управления, знание соответствующих кодексов и принципов, а так же понимание их преимуществ для повышения эффективности деятельности. Однако, отмечается заметное нежелание формально закрепить эту осведомленность и понимание во внутренних документах; дела убедительнее слов. Принятие внутренних документов в дополнение к требуемым законодательно, внедрение учебных программ повышающих собственные возможности банков, назначение специалистов, ответственных за совершенствование корпоративного управления, а также открытое обсуждение инициатив в области корпоративного управления будут способствовать укреплению доверия общества в отношении реальной приверженности банков принципам корпоративного управления. В свою очередь акционеры банков также должнывыступитьсторонникамивнедренияпрактикикорпоративногоуправления и поддержать усилия Наблюдательного совета и Правления, предпринимаемые в этом направлении.

**3. Практический анализ состояния корпоративной этики и корпоративной культуры банковских служащих на примере ГРКЦ**

**3.1 Краткая характеристика персонала ГРКЦ**

Объектом исследования является Единый расчетно – кассовый центр.

Адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Вайнера, д. 24

Расчетно-кассовый центр города Екатеринбурга функционирует в составе Главного управления ЦБ по Свердловской области, является его обособленным структурным подразделением, входит в единую централизованную систему Банка России с вертикальной системой управления и осуществляет в соответствии с Положением от 27 марта 1998 года часть функций Главного управления по территории Свердловской области.

Основной целью деятельности ГРКЦ г. Екатеринбурга является обеспечение эффективного, надежного и безопасного функционирования системы расчетов Российской Федерации.

Взаимоотношения ГРКЦ с обслуживаемыми кредитными организациями, представительными и исполнительными органами государственной власти, местного самоуправления, органами федерального казначейства, другими клиентами, а также иными юридическими лицами строятся на основе договоров, заключаемых ГРКЦ от имени Главного управления, в пределах компетенции, определяемой доверенностью, оформленной в порядке передоверия начальником Главного управления, Положением и нормативными актами Банка России. Ответственность по этим договорам несет Главное управление.

Расчетно-кассовый центр в своей деятельности руководствуется законодательством РФ, Федеральными законами «О Центральном Банке РФ (Банке России)», «О банках и банковской деятельности», Положением от 27.03.1998 и иными нормативными актами Банка России.

Екатеринбургский Расчетно-кассовый центр включает в себя следующие отделы:

отдела экономической работы;

отдела обслуживания прочей клиентуры;

отдела внутрибанковских операций:

отдела межбанковских операций;

отдела кассовых операций;

отдела информатизации;

отдела подготовки и передачи информации;

отдела экспедирования РДД и общих вопросов.

Отдел экономической работы выполняет следующие функции:

1. Надзор за деятельностью филиалов коммерческих банков; анализ деятельности филиалов коммерческих банков на основании ежемесячной бухгалтерской отчетности, осуществление контроля за деятельностью филиалов коммерческих банков, контроль за достоверностью предоставляемой отчетности;
2. В области налично-денежного оборота (НДО): анализ и прогноз состояния НДО; ежедневная организация работы филиалов комбанков по сдаче и получению денежной наличности; контроль за соблюдением филиалов комбанков нормативных актов координирующих НДО
3. В области валютного регулирования:

Контроль за работой пунктов обмена валюты уполномоченными и коммерческими банками

1. Проведение оценок, анализа и прогнозирования социально-экономического положения и развития территории, обслуживаемой ГРКЦ, в т. ч. субъектов экономики (банков, предприятий, организаций);
2. На основании Положения 14-П от 05.01.98. «О правилах организаций наличного денежного обращения на территории РФ» проводит работу с клиентами ГРКЦ по организации денежного обращения.

Отдел обслуживания прочей клиентуры:

1. осуществляет расчетное обслуживание филиалов кредитных организаци;
2. расчетное обслуживание счетов клиентов, не являющихся кредитными организациями, органов местного самоуправления, исполнительных органов государственной власти, их учреждений и организаций, счетов бюджетов всех уровней, отделения Федерального казначейства;
3. обеспечение учета и контроля осуществления кассовых операций.
4. участвует в ревизиях по кассе, резервным фондам, исполняет письма, рекламации клиентов;
5. взимает плату за расчетные услуги
6. осуществляет обслуживание счетов бюджетных организаций;
7. производит зачисление средств в доходы бюджетов всех уровней.
8. составляет бухгалтерскую и статистическую отчетности и представляет в главное управление ЦБ РФ по Свердловской области а установленные сроки.

Отдел внутрибанковских операций:

1. Ведет бухгалтерский учет основных средств, малоценных быстроизнашивающихся предметов, нематериальных активов, товарно-материальных ценностей на складе и у подотчетных лиц
2. Составляет проверочные ведомости по внутрибанковским счетам на 1-е число каждого месяца;
3. Ведет бухгалтерский учет по расчетам с кредиторами и дебиторами;
4. Ведет операции по ссудам на индивидуальное жилищное строительство и другие цели, выдаваемые сотрудникам ГРКЦ.
5. Ведет бухгалтерский учет доходов и расходов ГРКЦ г.Екатеринбурга
6. Оформляет операции по вкладам военнослужащих;
7. Предоставляет отчеты в установленные сроки в Главное управление Банка России по Свердловской области, в налоговые органы.

Отдел межбанковских расчетов:

1. Осуществляет расчеты между филиалами;
2. Своевременно и правильно зачисляет средства на счета клиентов согласно документов;
3. Подготавливает документы для отдела передачи информации;
4. Изготавливает начальные переводные авизо;
5. Формирует начальные почтовые и телеграфные авизо;
6. Осуществляет подборку, подшивку авизо и передачу в архив;
7. Осуществляет последующий контроль по начальным и ответным МФО согласно указаниям ЦБ РФ;
8. Осуществляет контроль по своевременно несквитованным авизо;

Отдел подготовки и передачи информации:

1. С помощью системы подготовки банковской информации по совершению и контролю расчетных и учетных операций осуществляет процесс ввода, вывода, количественный контроль платежных документов и передачу в центр обработки информации;
2. Производит прием внутрирегиональных и межрегиональных электронных платежей.

Отдел кассовых операций:

1. организует надлежащее кассовое обслуживание кредитных организаций, других юридических лиц, являющихся клиентами ГРКЦ.
2. разрабатывает и осуществляет практические мероприятия по организации правильной постановки эмиссионно-кассовой работы, обеспечивающие сохранность ценностей и соблюдение эмиссионно-кассового режима.
3. осуществляет контроль за соответствием купюрного состава потребностям налично-денежного обращения.
4. рассматривает случаи кассовых просчетов и нарушений эмиссионно-кассовой дисциплины, анализирует их причины.
5. ведет учет банкнот и монеты в резервных фондах.
6. осуществляет контроль за качеством денежных знаков, находящихся в обращении.
7. устраняет недостатки, вскрытые ревизиями и проверками в кассовой работе.
8. проводит проверку и инструктирование кредитных организаций, оказывает необходимую помощь по вопросам кассовой работы.
9. составляет информацию и отчеты в Главное управление ЦБ о состоянии эмиссионно-кассовой работы.
10. отвечает за организацию проведения экспертизы денежных знаков и взаимодействия с органами внутренних дел по вопросам подлинности денежных знаков.
11. внедряет средства механизации в процессе кассовой работы.
12. организует изучение, обобщение и распространение передового опыта.
13. проводит мероприятия по повышению деловой квалификации кассовых работников.
14. рассматривает поступающую корреспонденцию, относящуюся к компетенции отдела кассовых операций, принимает по ней необходимые решения и в установленном порядке дает ответы на письма.

Отдел экспедирования расчетно-денежных документов и общих вопросов:

1. Осуществляет прием и отправку почтовой корреспонденции и расчетно-денежных документов в строгом соответствии с графиком доставки расчетно-денежных документов и форм операционного дня по ГРКЦ;
2. Осуществляет регистрацию нормативных актов из ГУ ЦБ РФ
3. Осуществляет работу по архиву.

Отдел информатизации:

1. Обеспечивает качественное и своевременное выполнение заданий по разработке, внедрению и сопровождению программного обеспечения;
2. Выполняет обязанности администратора информационной безопасности;
3. Обеспечивает бесперебойную работу вычислительной, телекоммуникационной, организационной и кассовой техники, средств связи, кабельных систем ЛВС.

В своей работе отделы руководствуются законодательством Российской Федерации, Федеральными законами «О Центральном банке РФ», Положением, инструкциями, приказами и другими нормативными актами Банка России.

ГРКЦ г. Екатеринбурга возглавляет начальник, назначенный на должность начальником Главного управления по Свердловской области. Начальник ГРКЦ действует от имени Главного управления в пределах полномочий, определенных доверенностью, оформленной в порядке передоверия начальником Главного управления.

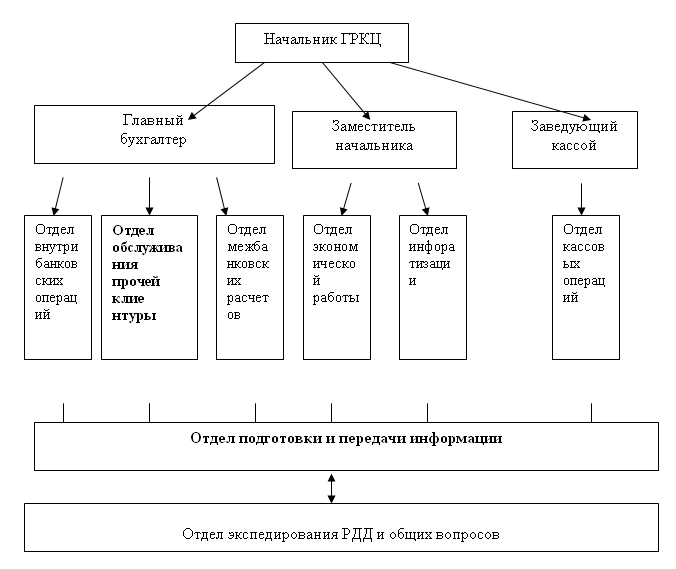


Рисунок 10- Организационная структура ГРКЦ г.Екатеринбурга

Структура Расчетно-кассового центра г. Екатеринбурга отвечает функциям, выполнение которых предусмотрено Положением ГРКЦ.

Штатным расписанием предусматриваются начальники отделов, ведущие специалисты, исполнители. Конкретные должностные обязанности, права и ответственность работников закрепляются за каждым специалистом в должностных инструкциях, разработанных начальниками отделов и утверждаются начальником расчетно-кассового центра.

Основные операции ГРКЦ:

Расчетно-кассовый центр города Екатеринбурга осуществляет операции в пределах возложенных на него полномочий:

открытие, переоформление, закрытие счетов юридических лиц;

списание (зачисление) средств со счетов (на счета) юридических лиц;

контроль соблюдения правил и сроков совершенствования расчетных операций юридическими лицами;

контроль за осуществлением платежей в пределах средств, имеющихся на счетах юридических лиц;

учет списания (зачисления) средств посредством отражения на расчетных и текущих счетах, счетах МФО, а также других счетах, открытых на балансе ГРКЦ;

проверку правильности отражения расчетных операций на счетах, открытых на балансе ГРКЦ ;

защиту расчетно-денежных документов с применением специальных средств;

прием и выдачу ценностей из резервных фондов;

учет эмиссионных операций;

прием и выдачу наличных денег кредитным организациям (филиалам) и другим юридическим лицам;

обработку денежной наличности;

начисление процентов по кредитным операциям, контроль за их своевременным и полным перечислением.

**3.2. Оценка персонала. Особенности профессиональной этики работников ГРКЦ**

В соответствии с приказом Банка России «О совершенствовании работы с персоналом» от 27.02.2001г. № ОД-б7 и Положением об оценке персонала от 02.03.2001г. № 135-П оценке придан статус обязательной процедуры. В целях повышения эффективности работы с персоналом и обоснованности принятия управленческих решении в расчетно-кассовых центрах проводится оценка результатов исполнительской деятельности и оценка деятельности работников в испытательный срок.

Данные рекомендации определяют содержание и порядок применения оценочных процедур в ГРКЦ и включают следующие разделы, которые я кратко изложу:

Оценка результатов исполнительской деятельности персонала ГPKЦ;

Процедура оценки результатов деятельности руководителей ГРКЦ;

Оценка исполнительской деятельности работников ГРКЦ в испытательный срок.

Цели оценки результатов исполнительской деятельности: определение уровня результативности деятельности работников ГРКЦ за определенный период времени (квартал, год); разработка индивидуальных рекомендаций для мотивации работников к эффективной деятельности; информирование работника о степени соответствия результатов его деятельности требованиям организации.

Нормативной базой проведения оценки исполнительской деятельности в ГРКЦ являются приказ начальника Главного управления Банка России по Свердловской области от 05.07.2001 г. № 67 и Положение об оценке результатов исполнительской деятельности специалистов подразделений Главного управления Банка России по Свердловской области от 02.07.1999 г. При изменении цели, процедуры, периодичности или состава участников оценки Главным управлением издается дополнительное распоряжение.

Оценка исполнительской деятельности работников ГРКЦ проводится по результатам выполнения ими плана работы за квартал. По окончании календарного года каждому работнику выводится среднегодовая оценка по результатам исполнительской деятельности и даются рекомендации по изменению карьеры.

По результатам квартальной и годовой оценки заполняются оценочные листы в соответствии с предлагаемыми формами (приложения 4,5,6).Оценочные листы должны быть надлежащим образом оформлены -обязательно наличие ознакомительной подписи проходящего оценку работника; руководителя, осуществляющего оценку; начальника ГРКЦ. Листы хранятся в службе персонала расчетно-кассового центра или у начальника ГРКЦ и являются конфиденциальной информацией.

В управление по работе с персоналом Главного управления расчетно-кассовый центр высылает сводную оценку результатов исполнительской деятельности по предлагаемым формам (приложения 8,9).

В процедуре оценки результатов исполнительской деятельности в качестве оцениваемых участвуют все специалисты ГРКЦ, работники кассового аппарата, а также руководители групп, заведующие секторами и заместители начальников отделов. По решению начальника ГРКЦ к оценке могут привлекаться и другие категории работников (например, делопроизводители, инспекторы, заведующие хозяйством и т.д.). Оценку результатов исполнительской деятельности осуществляет непосредственный руководитель - заместитель начальника ГРКЦ, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, начальник отдела, заведующий кассой.

При необходимости определенные категории персонала ГРКЦ оценивать может начальник ГРКЦ.

Процедура оценки результатов исполнительской деятельности состоит из следующих этапов:

определение параметров оценки,

планирование деятельности каждого работника,

оценка результатом деятельности за планируемый период,

подготовка руководителем предложений по результатам оценки каждого работника,

обсуждение вынесенной оценки с работником.

Параметры оценки результатов исполнительской деятельности должны отражать специфику функциональной деятельности каждого подразделения, поэтому в качестве параметров оценки используются разные показатели.

Для категорий работников, выполняющих разнообразные задания, требующие проявления самостоятельности и инициативы, принятия решений и т.д. избираются следующие параметры следующие параметры: качество выполненных заданий или соответствие конечного результата установленным стандартам, соблюдение сроков выполнения работ, объем выполненных работ, инициативность, творческий подход к делу, т.п.

Для работников, чья деятельность связана с жесткой регламентацией, точностью в выполнении технологических инструкций и схем, предусмотрены такие параметры, как: объем выполненных работ, соблюдение сроков выполнения работ, точность соблюдения инструкций, регламентов, правил, отсутствие ошибок, рекламации, т.п.

В приложениях 4 и 5 даны варианты оценочных листов для различных категорий работников ГРКЦ. Например, специалисты экономического аппарата и группы информатизации могут оцениваться по критериям, представленным в приложении 1, работники отделов кассовых операции - по критериям, данным в приложении 2. Решение о выборе формы оценочного листа для определенных категории работников принимает руководство ГРКЦ. Кроме того, допускается включение в оценочные листы дополнительных параметров, разработанных службой персонала расчетно-кассового центра или руководителями ГРКЦ.

Установленные параметры оценки доводятся до сведения работников, им также разьясняются по существу критериев оценки их работы.

При проведении оценки исполнительской деятельности необходимо исходить из того, что оценивается не потенциал работника (способности, возможности, т.п.), а реальные результаты его деятельности за определенный период.

Планирование деятельности работника осуществляется непосредственным руководителем совместно со специалистом в соответствии с задачами подразделения на конкретным период (квартал), должностными обязанностями и квалификацией работника. Важно конкретно и в полном объеме определить каждому сотруднику цели работы на определенный срок, способы выполнения заданий, требования к качеству (стандартам работы), знанию нормативных документов и технологических инструкций, т.п. При этом оговариваются условия, необходимые работнику для выполнения заданий руководителя.

Индивидуальные задания включаются в план работы подразделения, либо могут быть оформлены в виде специально разработанного руководителем *индивидуального плана работника на квартал* (типовая форма представлена в приложении 10). В этом случае один экземпляр такого плана находится у руководителя, второй - у специалиста. Хочу обратить внимание, что разработка индивидуального плана не является обязательным требованием, и вводится по решению начальника ГРКЦ или по предложению руководителя структурного подразделения расчетно-кассового центра, при согласии начальника ГРКЦ.

Оценка результатов исполнительской деятельности осуществляется непосредственным руководителем на основании анализа выполнения квартального плана работы структурного подразделения и разработанных им по каждому специалисту индивидуальных планов, с учетом дополнительных и внеплановых заданий.

При оценке используется пятибалльная шкала:

- 5,0 баллам соответствует высокий уровень исполнительской деятельности;

- 4,0 баллам - хороший уровень исполнительской деятельности;

- 3,0 баллам - удовлетворительный уровень исполнительской деятельности;

- 1,0 и 2,0 баллам - низкий уровень исполнительской деятельности.

Ежеквартально деятельность работника оценивается по каждому из установленных параметров, затем определяется оценка исполнительской деятельности за квартал как среднее арифметическое оценок за каждый из параметров (приложения 4,5). Оценочный лист обязательно должен включать графу «средняя оценка по структурному подразделению», что дает возможность специалисту соотнести свой индивидуальный балл с уровнем показателей по подразделению (отделу, сектору, группе).

Годовая оценка рассчитывается как среднее арифметическое из выставленных работнику оценок за каждый квартал (приложение 3). Руководитель должен обоснованно и продуманно сформулировать рекомендации по планированию карьеры специалиста, перспективам его должностного и профессионального роста, при этом учитывая возможности реализации этих рекомендации (например, невозможно одновременно повысить в должности или направить на учебу большую часть специалистов отдела). Руководитель может дополнить рекомендации, включенные в оценочный лист (приложение 3), самостоятельно сформулировать свои предложения (по премированию, корректировке должностных обязанностей, оптимизации планирования и организации деятельности работника, т.п.).В нашей организации такой подход не практикуется.

Оценка результатов исполнительской деятельности согласовывается с начальником ГРКЦ, после этого доводится до сведения сотрудника.

Важной составляющей оценки исполнительской деятельности является деловое взаимодействие, общение руководителя и сотрудника на этапе подведения итогов работы за определенный период. Непосредственный руководитель проводит с подчиненными работниками индивидуальные собеседования, которые не должны ограничиваться формальным вручением оценочного листа и получением ознакомительной подписи, что нельзя сказать о нашей организации. В ходе собеседований подробно обсуждаются результаты оценки по заданным параметрам, уровень значения каждого параметра, причины снижения оценки, проговариваются возникшие разногласия, специалисту даются рекомендации и все необходимые комментарии, т.п. Целесообразно было бы предусмотреть участие начальника ГРКЦ в процедуре собеседования с работниками расчетно-кассового центра, особенно - по результатам годовой оценки исполнительской деятельности. В этом случае можно разработать график с фиксированными датами проведения собеседования для групп сотрудников ГРКЦ.

По результатам оценки исполнительской деятельности управление по работе с персоналом Главного управления формирует базу данных и осуществляет мониторинг реализации рекомендаций по планированию карьеры работников расчетно-кассовых центров.

Процедура оценки результатов деятельности руководителей ГРКЦ

В процедуре оценки результатов деятельности в качестве оцениваемых участвуют руководители структурных подразделении расчетно-кассового центра, кроме начальника ГРКЦ - заместители начальника ГРКЦ, главный бухгалтер, заместители главного бухгалтера, начальники отделом, заведующие кассой (то есть те категории руководителей, которые сами осуществляют оценку персонала в соответствии).

Начальник ГРКЦ дает оценку деятельности руководителей на основании анализа планов работы курируемых ими подразделений по установленным параметрам и заполняет оценочный лист (приложение 11). По согласованию с управлением по работе с персоналом Главного управления возможно внесение дополнений и изменений в параметры оценки, включенные в оценочный лист (приложение 11).

При оценке руководителей начальник ГРКЦ учитывает результаты проверок и ревизий, решения коллегии Главного управления, т.п., в которых отмечаются положительные или негативные аспекты работы ГРКЦ и в целом, его отдельных подразделений. Руководители ГРКЦ знакомятся с результатами оценки их деятельности, ставят на оценочном листе свою подпись, при необходимости письменно выражают свое мнение.

Копии оценочных листов результатов деятельности руководителей ГРКЦ направляются в отдел по работе с персоналом Главного управления.

Хочу обратить внимание, что информации об оценке руководителей ГРКЦ является строго конфиденциальной и допуск к ней имеет только начальник ГРКЦ, который посылает ее в адрес начальника управления по работе с персоналом в запечатанном конверте с пометкой «лично».

В процедуре оценки исполнительской деятельности участвуют все сотрудники, принятые на работу в ГРКЦ с испытательным сроком. Оценка проводится руководителем, которому непосредственно подчиняется вновь принятый сотрудник. Предварительно, в начале испытательного срока, оговариваются конкретные задания, поручения и условия, необходимые сотруднику для их выполнения. До его сведения доводятся параметры, но которым он будет оцениваться. При необходимости разрабатывается индивидуальный план работника на время испытательного срока.

До окончания испытательного срока руководитель оценивает результаты деятельности сотрудника за этот период по следующим параметрам: уровень овладения нормативными документами, регламентирующими деятельность подразделения, исполнительность, сроки выполнения работ, инициативность, качество работы.

Руководитель, которому непосредственно подчиняется сотрудник, по согласованию с начальником ГРКЦ и управлением по работе с персоналом может предложить другие параметры оценки, адекватные содержанию деятельности сотрудника в испытательный срок.

Успешность выполнения заданий в испытательный срок определяется исходя из уровня полученных оценок по 5-ти бальной шкале, где:

- 5 баллов - высокий уровень оценки, 4 балла — хороший уровень оценки,

- 3 балла - средний уровень оценки,

- 1 и 2 балла - низкий уровень оценки.

Итоговая средняя оценка рассчитывается как средняя арифметическая из оценок по пяти параметрам.

При значении итоговой средней оценки равной 3 баллам и более работник считается успешно прошедшим испытательный срок. При значении оценки ниже 3 баллон непосредственный руководитель должен провести собеседование с сотрудником с целью выяснения причин низкой оценки. Результаты оценки учитываются при принятии управленческого решения о прохождении испытательного срока.

Результаты оценки исполнительской деятельности в испытательный срок оформляются по форме, представленной в приложении 8, и хранятся в у начальника ГРКЦ. Копия оценочного листа направляется в управление по работе с персоналом Главного управления за неделю до окончания испытательного срока.

При прохождении практики в ГРКЦ были опрошены несколько специалистов, которые считают, что оценка исполнительской деятельности в ГРКЦ ведется формально, большая часть работников оценивается средним баллом (хотя можно было ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже). В своей работе я хочу предложить несколько рекомендаций по проведению оценки – 1) привлечь к этой процедуре в качестве экспертов наряду с непосредственным руководителем оцениваемого исполнителя и других работников организации, 2) обратиться к программистам для разработки специальной программы по оценке персонала и провести пробную оценку всего персонала (включая руководителей подразделений) при помощи компьютерной техники. Еще хочу затронуть вопрос мотивации после проведения оценки, которая отсутствует в нашей организации. Если ГРКЦ заинтересован, чтобы специалисты работали лучше, видели служебную перспективу, значит их труд нужно поощрить материально по итогам оценки исполнительской деятельности.

В организации возникает иногда ошибка центральной тенденции, когда большая часть работников оценивается средним баллом. Хотя это недопустимо вообще, при оценке персонала. Так как каждый работник выполняет свою функцию согласно штатному расписанию и нельзя уравнять их между собой, даже если они заменяют друг друга. Чтобы создать совершенную, отвечающую времени систему оценки персонала предстоит еще много приложить усилий. Естественно, организационная кадровая структура не может быть раз и навсегда установленной. Она будет перестраиваться в зависимости от перемен в перестановке кадров.

Одна из главных проблем работы с кадрами по моему состоит в том, что должностные инструкции либо совсем отсутствуют или плохо работают. В частности:

1. В должностных инструкциях поверхностно фиксируются существующее разделение труда на определенный момент и не учитываются происходящие в процессе работы изменения, в силу чего они теряют значение документа, регламентирующего работу данного служащего.

2.Обязанности, права и ответственность, как правило, оказываются несбалансированными и несогласованными в масштабе данной организации.

3.Должностные инструкции носят чаще всего общий характер и тем самым теряется организующее и регулирующее значение этого документа.

1. Не обеспечивается необходимая полнота и четкость при определении обязанностей, прав и ответственности персонала.
2. Зафиксированные в должностной инструкции обязанности, права и ответственность работника оказываются оторванными от тех условий, которые необходимы для успешного выполнения порученного объема работ.
3. Нет существа взаимоотношений с другими работниками и отделами.
4. Пересматриваются должностные инструкции редко и они часто не попевают за изменениями в организации и технологии труда.

Еще одной важнейшей проблемой сегодняшнего дня является обновление нормативной базы законодательства, регулирующего трудовые отношения, включая применение той или иной ответственности, поскольку существующее законодательство не отвечает требованиям нашего времени.

Очень важным принципом социального управления является стимулирование. Жизнь человека предполагает удовлетворение различных материальных и духовных потребностей, лежащих в основе его интересов. Стимулирование – воздействие на потребности, интересы человека, а через них на волю и поведение. Стимулируя, побуждая к более интенсивной деятельности работника, руководители воспитывают дисциплину и инициативу, развивают заложенные в человеке способности. Стимулирование – это все, что воздействует на волю, поведение человека.

Поощрение – положительное стимулирование. Оно должно быть обоснованным, своевременным, гласным. Служащие могут поощряться как за успешное выполнение должностных обязанностей, так и за иные общественно-полезные дела.

В банковской сфере отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, т.к. в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника. Система использования сотрудников должна быть такова, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если способности и склонности сотрудника максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми к нему на данном рабочем месте. Целенаправленное обучение и повышение квалификации способствует необходимому соответствию квалификации данного работника рабочему месту.

Рассматривая проблемы в ГРКЦ, хочу подчеркнуть большую важность данного направления управленческой деятельности. На кадровую службу возлагается ответственность за реализацию всей политики в деле подбора, расстановки, движения и учета кадров ГРКЦ после оценки исполнительской деятельности. Она обязана организовать подготовку и проведение оценки персонала, осуществлять меры повышения квалификации кадров, следить за соблюдением всех нормативных документов Банка России, касающихся этой темы.

**3.3. Стимулирование развития организационной культуры служащих ГРКЦ**

С учетом сказанного целесообразно уделить внимание следующим типам стимулов к развития организационной культуры работников:

моральному - в качестве стимула выступают явления или предметы, влияющие на удовлетворение потребностей в уважении, признании и т.п.;

материальному - стимулом выступают денежные выплаты и санкции, а также различные материальные блага;

стимулированию трудом - в качестве стимулов выступают различные факторы трудовой деятельности, влияющие на удовлетворение потребностей в самореализации, развитии, росте, формировании интереса к труду и т.д.

Предлагается следующая система стимулирования работников ГРКЦ (табл.1). Формирование данной системы имеет отправной точкой разработку подсистемы моральных стимулов к труду, так как именно они отражают предлагаемую в настоящей работе систему внутрибанковских званий как основу повышения компетенции персонала и базис развития трудовой мотивации.

Таблица 1 - Подсистема морального стимулирования работников депозитного подразделения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип  стимула | Признак | Статус стимула (ранг) | Частота применения  не допускающая  девальвации стимула |
| Устная благодарность | похвала | низкий  IV | без ограничений |
| Письменная  благодарность | запись в банковском бюллетене (на сайте) | средний  III | не более 2 человек в месяц |
| диплом, почетная грамота | средний  III | не более 1-2 человек в квартал |
| Присуждение  званий | знак отличия «Специалист» | высокий  II | не более 2 человек в структурном подразделении |
| знак отличия  «Главный специалист ГРКЦ» | высокий  II | 1 человек в структурном подразделении |
| знак отличия  «Советник ГРКЦ» | высокий  II | не более 2 человек в банке  (филиале, доп.офисе) |
| знак отличия  «Главный советник ГРКЦ» | наивысший I | 1 человек в ГРКЦ (филиале, доп.офисе) |
| знак отличия  «Эксперт ГРКЦ» | высокий  II | не более 2 человек в ГРКЦ (филиале, доп.офисе) |
| знак отличия  «Главный эксперт ГРКЦ» | наивысший I | 1 человек в ГРКЦ (филиале, доп.офисе) |
| Занесение записей в летопись трудовых достижений банка | Доска почета | высокий  II | не более 1 человека в год |
| Книга памяти ГРКЦ | наивысший I | 1 человек в 3-5 лет |

Само по себе «звание» обладает мотивирующим эффектом, однако подкрепление его материальными стимулами в совокупности со стимулированием трудом позволяет значительно повысить трудовую мотивацию персонала.

Подсистема материального стимулирования работников ГРКЦ включает разнообразные неденежные вознаграждения, социальный пакет и заработную плату, включающую постоянную и переменную части. При этом в настоящей работе аспекты использования неденежных поощрений не рассматриваются в силу их значительной личностной ориентированности.

Более значительное влияние на развитие трудовой мотивации оказывает стимулирование путем качественного перепроектирования работы (табл. 3.5). Представленные в таблице 3.5 данные свидетельствуют о том, что не смотря на достаточно сложившуюся теоретическую базу, обоснованную Ф. Герцбергом, Р. Хакманом, Г. Олдхемом и другими исследователями, стимулирование путем качественного обогащения содержания работы имеет ограниченное использование в банках. Причинами чего, являются, во-первых, объективные сложности качественного изменения содержания банковской деятельности в силу ее строгой регламентации и, во-вторых, использование руководством банков преимущественно технократических подходов к управлению персоналом.

Таблица 2 - Стимулирование путем качественного обогащения содержания работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мотивирующие  факторы | Уровень реализации факторов | | Рекомендации по совершенствованию |
| по мнению  автора | по данным исследования |
| Разнообразие и сложность работы | ограниченные | персонал не стремится к разнообразию работы, более того, предпочитает цели среднего уровня сложности | Необходимо повышать творческий потенциал работников за счет поощрения творчества и повышения восприимчивости к инновациям |
| Персонификация результатов работы | отсутствует | сотрудники проявляют заинтересованность в обозначении личного вклада в результаты работы банка | Проведение конкурсов, развитие отношений состязательности, предоставление возможности разработки и внедрения именных банковских продуктов, присвоение внутрибанковских званий |
| Общественная значимость работы | высокая | персонал осознает общественную значимость выполняемого труда | Привлечение персонала к проведению публичных акций, повышение общественного статуса банковского работника посредством пропаганды и связей с общественностью |
| Возможность продемонстрировать знания и навыки | высокая | высокая | Поддержание возможностей для реализации компетенции (консультирование, наставничество и др.) |
| Возможность самостоятельного принятия решений по поводу внесения изменений в работу | отсутствует | персонал проявляет умеренное стремление к проявлению инициативы | Для развития инициативы необходимо делегирование ответственных задач, совместное обсуждение рабочих проблем |
| Возможность самоконтроля | ограниченная | сотрудники проявляют достаточно высокую готовность к принятию на себя контроля | Формирование обстановки доверия, предоставление возможностей для осуществления индивидуального мониторинга результатов труда |
| Возможность самореализации | ограниченная | отсутствие выраженных потребностей в самореализации | Проведение тренингов, направленных на повышение психологической готовности к инновациям |

Таким образом, системное рассмотрение подкрепительной мотивации работников ГРКЦ в позволяет представить ее как функцию (*Fп.м.*), являющуюся результирующей от следующих переменных:

*Fп.м = f (МтС; МрС; ТрС),* (2)

где *МтС* – материальное стимулирование,

*МрС* – моральное стимулирование;

*ТрС* – стимулирование трудом.

Состав и удельный вес различных элементов подкрепительной мотивации отражает особенности корпоративной системы стимулирования и возможности индивидуальной дифференциации подхода к различным категориям работников банка.

В заключение отметим, что предложенные в настоящем исследовании компетентностный подход, система званий и соответствующая им подсистема стимулирования позволяют комплексно подойти к вопросам развития организационной культуры работников ГРКЦ.

Предложенная система не может претендовать на исключительный статус, однако имеет одну положительную черту – возможность максимальной концентрации именно на решении поставленной задачи. Вне всякого сомнения, предложенный подход может и должен быть усовершенствован, что в свою очередь, приведет к его большей востребованности.

**Заключение**

Принимая вызов XXI века, российские руководители начинают понимать, что без кардинального улучшения работы с персоналом невозможно серьезно говорить о достижении новых высот в повышении эффективности, невозможно победить в конкурентной борьбе. Оценка работы персонала - это не просто одно из направлений работы в процессе управления персоналом, это ключевое направление, которое задает основные ориентиры и принципы нового подхода к управлению персоналом.

Подводя итог рассмотрению этой сложнейшей темы, хотелось бы еще раз перечислить основные положения, в которых, по сути дела, сконцентрирован весь смысл рассматриваемого подхода к совершенствованию оценки работы персонала:

1. Оценка рабочих результатов персонала - это важнейший инструмент повышения эффективности труда работников ГРКЦ.

2. Оценка рабочих результатов - это ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна строиться в соответствии с требованиями, предъявляемыми Банком России к своим структурным подразделениям. Технологичность при осуществлении оценки позволяет максимально использовать возможности этого инструмента управления персоналом в деле более полного использования потенциала человеческих ресурсов в данном ГРКЦ.

3. Эффективное использование оценки работы персонала как инструмента повышения отдачи от человеческих ресурсов организации возможно лишь при обеспечении высокого уровня подготовки руководителей и специалистов кадровых служб по вопросам управления персоналом вообще и по вопросам оценки рабочих показателей в частности.

4. Для успешного развития организации и получения высокой отдачи от действующей в ГРКЦ системы оценки работы персонала необходимо, чтобы она не ограничивалась лишь административными целями (оплата труда, назначение на должность, должностные перемещения и т.п.). Не менее важными являются и такие цели, как оценка качества управленческой деятельности, предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации, развитие работников и совершенствование процесса управления персоналом.

5. Руководителям и специалистам, осуществляющим оценку работы персонала, следует помнить о ее влиянии на широкий круг психологических аспектов организационного поведения, таких, как мотивация, самоуважение и самооценка работников, уровень ответственности, удовлетворенность работой, дисциплина, уровень приверженности работников своей организации, готовность работать с полной отдачей сил и т.п. Если результаты оценки ограничиваются лишь вопросами оплаты труда, то это резко обедняет набор тех стимулов, возможностей и выгод для организации, которые потенциально заложены в системе оценки

**Список использованной литературы**

1. Агеев А.И. Управление корпоративной этикой //Кадры. 1992. №6.
2. Административная этика. Учебное пособие (Брежнева А.П., Охотский Б.В.и др.) /Под общей редакцией В.Л. Романова. РАГС, 1999.

Алехина. Имидж и этикет делового человека. М., 1996.

1. Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1978. С. 59.

Госслужащих обяжут жить по Этическому кодексу URL:\* http://news.mail.ru/

Горбунков С. Кто такие банковские служащие? Мифы и стереотипы // "Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2007, N 10

Ионин Л.Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие. Учеб. пособ. М.: Логос. 2000

1. Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. М., 2003. С. 19.
2. Зарецкая Е.И. Профессиональная этика. Учебное пособие. Волгоград, 2002.

Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Карташова Л.В.- М.; ИНФРА-М, 2005.- 321 с.

Кафидов В.В. , Скипетрова Т.В. Теория организации: Учебное пособие для вузов / под ред.Кафидова В.В.- М.: Академический проект: Фонд Мир, 2005.- 367 с.

1. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. М: Академический проспект, 2004. 144 с.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я. - М.; ИНФРА-М, 2006.- 304 с. – (Высшее образование)

Климычев В.И., Смирнова А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом// Климычев В.И., Смирнова А. П. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2006. – 645 с.

Крымов А.А. Вы управляющий персоналом? - М.: ACADEMIA, 2005.

Кноринг В.И. Основы искусства управления – учебное пособие для вузов. М. Гардарика. М. Дело. 2003.

1. Магомедов К.О. Социология государственной службы: Учебное пособие. М., 2004. С. 169.

##### Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания.Учебное пособие - Кострома: КГУ, 2003.- 168 с.

Оксфордский толковый словарь по психологии/Под ред. А.Ребера, СПб, 2002 г.

**Н. Панферова Организационная культура как молекулярный уровень организации** [Электронный ресурс] // Режим доступа к журн.: **http://www.stopcrisis.ru/archives/166**

Порядок и условия прохождения муниципальной службы. Учебно-методическое пособие. – М.: РИЦ "Муниципальная власть". – С. 36-40.

1. Степнов П.П. Этические нормы государственных служащих: социально-философский аспект. М.: РАГС. 2000. 135 с.

## Функции организационной культуры [Электронный ресурс] // Режим доступа к рес.: http://www.stopcrisis.ru/

1. Правильное материальное стимулирование персонала является одним из важнейших факторов достижения намеченных результатов коммерческого банка и может быть реализовано через соответствующую систему премирования. // С. Инюшин."Бухгалтерия и Банки" № 5/2006. // С. Инюшин, "Бухгалтерия и банки", № 5, 2006 года
2. Слинков А.М. Результаты исследования трудовой мотивации работников банков / А.М. Слинков // Управление человеческими ресурсами: теоретический и прикладной аспекты: сб. науч. тр. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – С. 131-135 (0,3 п.л.).
3. Слинков А.М. Понятийный аппарат концепции трудовой мотивации / А.М. Слинков // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Восьмой межрегион. науч.-практ. конф.: в 2 т.; т. 2. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – С. 149-155 (0,4 п.л.).
4. Слинков А.М. Этапы процесса стимулирования персонала коммерческих банков / А.М. Слинков // Труды Братского государственного университета: Серия Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. – Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2008. – С. 128-132 (0,3 п.л.).
5. Слинков А.М. Специфика труда в банковской сфере / А.М. Слинков // Труды Братского государственного университета: Серия Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. – Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2007. – С. 243-246 (0,2 п.л.).
6. Слинков А.М. Специфика трудового поведения работников банковской сферы / А.М. Слинков // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Седьмой межрегиональной научно-практической конференции. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – С. 158-161 (0,2 п.л.).
7. Слинков А.М. Особенности мотивации персонала коммерческого банка / А.М. Слинков // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Седьмой межрегиональной научно-практической конференции. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – С. 155-158 (0,2 п.л.).

Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: эпизод 2,или Исполнение кодекса корпоративной этики: способы решения и проблемы URL:\* // http://www.shpr.ru/ 03.04.2009

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.

1. Этикет /Авторы-составители Н.И Ушаков, М. Романова. М.: Изд-во «Лукоморье»,, 1998.

**Приложение 1**

Общие принципы служебного поведения служащих (утв. Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885)

1. Настоящие общие принципы представляют собой основы поведения служащих, которыми им надлежит руководствоваться при исполнении должностных (служебных) обязанностей.

2. Государственный служащий, сознавая свою ответственность перед государством, обществом и гражданами, призван:

исполнять должностные (служебные) обязанности **добросовестно**, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа;

исходить из того, что признание, соблюдение и **защита прав и свобод человека** и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов государственной власти и служащих;

осуществлять свою деятельность в рамках установленной законами и подзаконными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа;

не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, **быть независимым от влияния** со стороны граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных (служебных) обязанностей;

соблюдать установленные законом ограничения для служащих;

соблюдать **политическую нейтральность**, исключающую возможность какого-либо влияния на свою служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений;

соблюдать нормы **служебной, профессиональной этики** и правила делового поведения;

проявлять **корректность** и внимательность в обращении с гражданами и представителями организаций;

проявлять терпимость и **уважение к обычаям** и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также **избегать конфликтных ситуаций**, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;

при угрозе возникновения **конфликта интересов** - ситуации, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей, - сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов;

**не использовать свое служебное положение** для оказания влияния на деятельность органов, организаций, должностных лиц, служащих и граждан при решении вопросов, лично его касающихся;

**воздерживаться от публичных высказываний**, суждений и оценок в отношении деятельности органов, их руководителей, если это не входит в его должностные (служебные) обязанности;

соблюдать установленные в государственном органе правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;

уважительно относиться к деятельности представителей **средств массовой информации** по информированию общества о работе государственного органа, а также оказывать им в установленных законами случаях и порядке содействие в получении достоверной информации.

3. Государственный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным служащим, также призван:

принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

не допускать случаев принуждения служащих к участию в деятельности политических партий, иных общественных объединений.

**Приложение 2**

Аттестационная анкета

Ф.И.О. сотрудника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение

Должность (с какого времени)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. руководителя, проводившего аттестацию Дата проведения аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Причина аттестации: ежегодная (полугодовая)

после прохождения испытательного срока

после перевода по службе

другие причины

Дата проведения предыдущей аттестации на данной должности

Суммарный балл предыдущей аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Решение по итогам предыдущей аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцениваемые качества

Баллы

Профессиональные знания

Глубоко разбирается в вопросах, связанных как с основной работой, так и со смежными участками деятельности Обладает необходимыми знаниями в своей области

Проявляет недостаток знаний по своей специальности, нуждается в дополнительных инструкциях

10—8

7—5

4—2

Профессиональная квалификация (опыт)

Отлично ориентируется в предмете своей деятельности, обладает высоким уровнем профессиональных навыков

10—8

|  |  |
| --- | --- |
| 1 Практически реализует свой профессиональный опыт в процессе исполнения своих  функциональных обязанностей 1 Недостаточно профессионально выполняет свои обязанности в связи с малым опытом | 7—5 4—2 |
| 1 Качество выполнения работы  Результат работы всегда высшего качества и, как правило, не требует проверки В целом удовлетворительное качество, но необходим периодический контроль 1 Требуется постоянный контроль за качеством работы | 10—8  7—5 4—2 |
| 1 Умение распределять (планировать) рабочее время  На работу затрачивает меньше времени, чем предусмотрено планом Выполняет необходимые объемы работ по мере поступления заданий | На каждую работу затрачивает значительно больше времени, чем предусмотрено | 10—8  7—5 4—2 |
| I Творческий потенциал  Богат идеями, энергичен; выдвигает предложения о совершенствовании работы и находит пути практической реализации идей  Периодически выдвигает предложения о совершенствовании работы; поддерживает новые идеи и предложения  Работает только по указанию руководителя, не вносит предложений о совершенствовании работы | 10—8  7—5 4—2 |
| Инициативность  Активно расширяет сферу своей деятельности за счет освоения новых участков работы Выполняет необходимый объем работы в соответствии с должностными обязанностями, иногда проявляет инициативу Ждет указаний, не проявляет инициативы | 10—8  7—5 4—2 |
| 1 Исполнительность Работает эффективно без контроля; производственные задания всегда выполняет в установленные сроки  Работает добросовестно, установленные сроки обычно соблюдает Производственные задания в установленные сроки обычно не выполняет | 10—8  7—5 4—2 |
| 1 Отношение к банку  Подчиняет личные интересы интересам банка  Отдает приоритет интересам банка, но не в ущерб личным интересам  Ставит личные интересы выше интересов банка | 10—8  7—5 4—2 |
| Умение излагать собственные мысли  Ясно и четко излагает свои мысли; способен самостоятельно и квалифицированно  составить необходимый документ  Может доступно излагать свои мысли в письменной и устной форме  Недостаточно ясно и четко излагает свои мысли, необходимы пояснения  и уточнения | 10—8  7—5  4—2 |
| Восприятие критики в свой адрес  Внимательно относится к критическим замечаниям в свой адрес, принимает их к  сведению и делает конструктивные выводы  Адекватно воспринимает критику в свой адрес, по мере возможности пытается  исправить недостатки  Болезненно воспринимает критику в свой адрес, не всегда принимает к сведению  конструктивные критические замечания | 10—8  7—5 4—2 |
| Взаимоотношения с коллегами  Является признанным лидером и авторитетом; активно делится своим опытом с коллегами; всегда эффективно сотрудничает с коллегами, вежлив, тактичен, предупредителен 1 | 10—8 1 |
| 1 Готов к сотрудничеству, в меру своих способностей и возможностей оказывает поддержку коллегам  Мало способен к сотрудничеству; редко принимает и предлагает помощь, не стремится к установлению хороших взаимоотношений | 7—5 4—2 |
| 1 Дисциплинированность Строго соблюдает инструкции и установленный регламент работы; не допускает использования рабочего времени для неслужебных целей В основном соблюдает установленный регламент работы  Может использовать часть рабочего времени для других целей; допускает опоздания на работу | 10—8  7—5  "4—2 |
| 1 Способность к обучению  Быстро и качественно усваивает новую информацию, легко осваивает новые виды деятельности; стремится к приобретению новых знаний и навыков Может осваивать новые виды деятельности, изучать и осваивать новую информацию Долго осваивает новые виды деятельности, новую информацию осваивает с трудом | 10—8  7—5 4—2 |
|  |  |
| Поведение в конфликтной ситуации  Всегда ведет себя корректно, стремится выслушать оппонента; обладает богатым набором средств для разрешения конфликтов; проявляет гибкость в поведении, достигая взаимоприемлемого результата  Старается избегать конфликтных ситуаций; ищет возможности для конструктивного разрешения конфликта Не ориентирован на позитивное разрешение конфликта | 10—8  7—5 4—2 |
| 1 Умение логически мыслить  Всегда мыслит рационально, хорошо умеет анализировать и делать выводы; обычно логичен в своих поступках  Обладает логическим мышлением, может анализировать Не всегда логически мыслит, непоследователен в поступках | 10—8  7—5 4—2 |
| Умение владеть собой в экстремальной ситуации  Никогда не теряется в стрессовой ситуации, при жестком лимите времени умеет выделить главное и активно действует в соответствии с имеющимися возможностями Может действовать в стрессовой ситуации, обычно контролирует ее При возникновении стрессовой ситуации теряет контроль, не может организовать свою работу при жестком лимите времени | 10—8  7—5  4—2 |
| Сумма баллов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Заключение руководителя |  |
|  |  |
| Комментарии аттестуемого сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| Подпись аттестующего Дата Подпись сотрудника Дата Комментарии и подпись вышестоящего руководителя |  |
| Дата |  |
| Подпись сотрудника службы персонала, принявшего анкету ^ | Дата |

**Приложение 3**

Возможности кадровой службы влиять на доходность банка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 Способы влияния на доходы | Ожидаемый результат | Инструмент |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 Укрепление трудовой дисциплины | Сокращение невыходов на работу по неуважительным причинам, опозданий на работу, случаев использования рабочегр времени в личных целях | Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль Система наказаний за нарушения трудовой дисциплины |
| 1 Устранение непроизводительных потерь рабочего времени | Повышение производительности труда | Анализ рабочих мест и рабочих процессов на каждом рабочем месте Грамотное проектирование рабочих мест |
| Минимизация  текучести  персонала | Сокращение затрат, связанных с вводом нового человека в должность, его обучением  Создание атмосферы, способствующей удовлетворенности работой | Создание благоприятного психологического климата, осуществление на практике здоровых человеческих отношений |
| Поддержка на конкурентоспособном уровне заработной платы работников | Минимизация текучести Формирование корпоративного духа банка и пакета социальных программ  Повышение оценки банка со стороны работников  Появление стимулов к большей самоотдаче на работе, повышение производительности труда, улучшение качества обслуживания | Анализ рынка труда банковских 1 работников, размера их заработной платы, социальных программ конкурентов  Разработка соответствующих программ и предложений для руководства, их внедрение и контроль |
| Окончание табл. 25.21 Организация обучения и переобучения персонала и аттестаций | Повышение уровня оценки банка в глазах его работников Повышение производительности труда, уровня обслуживания клиентов Сокращение числа ошибок в документах и соответствующих сумм штрафов, уплачиваемых внешним организациям | Проведение регулярных оценок работы работников Анализ учебных заведений и их программ, условий обучения Договоры об обучении (с сотрудниками и учебными заведениями) Кредиты на обучение Создание условий для обучения Планирование и контроль |
| 1 Поддержание здоровья работников, создание безопасных условий труда | Сокращение количества отпусков по временной нетрудоспособности, уровня заболеваемости  Повышение уровня трудоспособности Сплочение коллектива Повышение оценки банка в глазах служащих | Регулярная диспансеризация работников, проведение профилактических медицинских мероприятий Бесплатное посещение работниками спортивных залов, бассейнов и др. Специальные программы поддержки здоровья |
| Прием на работу достойных специалистов | Повышение производительности труда на рабочих местах, уровня обслуживания клиентов Сокращение количества ошибок в документах  Создание благоприятного психологического климата | Анализ работы сотрудников, аттестации  Разработка должностных инструкций, положений о подразделениях и т.д. Анализ кандидатов на работу |
| Поддержка и  поощрение  (материальное  и моральное)  творческого  отношения к  труду | Повышение производительности труда, уровня обслуживания клиентов Укрепление конкурентной позиции банка  Повышение уровня оценки банка в глазах работников | Изучение идей работников, предложения о внедрении лучших из них Специальные программы и их внедрение |

**Приложение 4**

*Конфиденциально*

Оценка результатов

исполнительской деятельности работника

за\_\_\_квартал\_\_\_\_\_\_г.

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка результатов исполнительской деятельности (в баллах от 1 до 5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Оценка сотрудника | Средняя но структурному подразделению |
| Знание нормативных документов |  |  |
| Исполнительность |  |  |
| Сроки выполнения работы |  |  |
| Инициативность |  |  |
| Качество работы в целом |  |  |
| *Средняя (по параметрам) оценка исполнительской деятельности* |  |  |

Комментарии:

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

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

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

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

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(подпись работника)

Начальник подразделения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Начальник ГРКЦ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 5

*Конфиденциально*

Оценка результатов

исполнительской деятельности работника

за\_\_\_квартал\_\_\_\_\_\_г.

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка результатов исполнительской деятельности (в баллах от 1 до 5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Оценка сотрудника | Средняя по структурному подразделению |
| Объем выполняемой работы |  |  |
| Сроки выполнения работы |  |  |
| Исполнительность |  |  |
| Точность соблюдения инструкций (регламентов, правил, т.п.) |  |  |
| Отсутствие ошибок, рекламаций |  |  |
| *Средняя (по параметрам) оценка исполнительской деятельности* |  |  |

Комментарии:

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

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

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

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

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(подпись работника)

Начальник подразделения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Начальник ГРКЦ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

**Приложение 6**

*Конфиденциально*

Оценка результатов

исполнительской деятельности работника

за \_\_\_\_\_\_год

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Итоговая оценка за год (в баллах)

Рекомендации по изменению карьеры:

работнику необходимо обратить внимание на \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать конкретно)

направить на курсы повышения квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать тему курсов, форму обучения)

включить в состав резерва на должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

перевести на должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

перевести в другое структурное подразделение \_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать, какое)

направить на стажировку в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать, что конкретно)

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(подпись работника)

Начальник подразделения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Начальник ГРКЦ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 7

*Конфиденциально*

Сводная оценка результатов исполнительской деятельности

за\_\_\_\_квартал\_\_\_\_\_\_\_г.

ГРКЦ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Оценка по подразделениям ГРКЦ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № ii/ii | Подразделения ГРКЦ | Факт, численность иолр-я | Участвуют в оценке | Оценка по данному подразделению | | |
| Min (оценка, ф.н.о.) | Мах (оценка, ф.м.о.) | средняя |
| 1. | Экономическая служба |  |  |  |  |  |
| 2. | Отдел бухгалтерского учета и расчетов |  |  |  |  |  |
| 3. | Отдел кассовых операций |  |  |  |  |  |
| 4. | Группа информатизации |  |  |  |  |  |
| 5. | Другие подразделения, участвующие в оценке |  |  |  |  |  |
|  | ИТОГО: |  |  |  |  |  |

2. Укажите параметры оценки результатов исполнительском деятельности работников, дополнительно включенные Витим ГРКЦ в оценочные листы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Управленческие решения, принятые по результатам проведения оценки в текущем квартале (перемещение по должности, изменение размера оклада, премии, направление на обучение и т.д.)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Предложения в адрес управления по работе с персоналом ГУ по вопросам проведения оценки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

Приложение 8

*Конфиденциально*

Сводная оценка результатов исполнительской деятельности за 200\_\_ г.

1. Общее количество работников, участвующих в оценке \_\_\_\_\_ чел.

2. Средняя оценка по подразделениям ГРКЦ:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/и | Подразделения ГРКЦ | Фактическая численность подразделения | Оценка по данному подразделению | | |
| Min (оценка, ф.и.о.) | Мах (оценка, ф.н.о.) | средняя |
| *1* | Экономическая служба |  |  |  |  |
| *2.* | Отдел бухгалтерского учета и расчетов |  |  |  |  |
| *3.* | Отдел кассовых операции |  |  |  |  |
| 4. | Группа информатизации |  |  |  |  |
| 5. | Другие подразделения, участвующие в оценке |  |  |  |  |
|  | ИТОГО: |  |  |  |  |

3. Рекомендации по изменению карьеры работников ГРКЦ:

*включить в состав резерва* \_\_\_\_\_\_\_\_\_чел.

*перевести на другую должность* \_\_\_\_\_\_\_\_\_чел.

*направить на курсы, стажировку* \_\_\_\_\_\_\_\_\_чел.

другое

4. Управленческие решения, принятые по результатам оценки в течение года (перечислите):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Предложения в адрес управления работы персонала ГУ по вопросам проведения оценки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

Приложение 9

*Конфиденциально*

Индивидуальный план работника на\_\_\_\_квартал 200\_ г.

(типовая форма)

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид работ | Срок исполнения | Форма представления | Объем | Отметка о выполнении |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

С заданием ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись работника, дата)

"Согласовано" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

(Ф.И.О., подпись руководителя структурного подразделения)

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Приложение 10

*Конфиденциально*

Оценка результатов деятельности руководителя за\_\_\_квартал 200\_\_ г .

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка результатов исполнительской деятельности (в баллах от 1 до 5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Оценка руководителя | Средняя по структурному подразделению |
| Знание нормативно-инструктивных и методических документов, регламентирующих деятельность ГРКЦ |  |  |
| Организация деятельности подразделения |  |  |
| Ответственность |  |  |
| Инициативность |  |  |
| Взаимодействие с коллективом, формирование морально-психологического климата в подразделении |  |  |
| *Средняя (по параметрам) оценка исполнительской деятельности* |  |  |

Комментарии:

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

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

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

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

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(подпись работника)

Начальник ГРКЦ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Оценка результатов деятельности руководителя за\_\_\_\_\_\_\_\_\_год

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Итоговая оценка за год (в баллах)

Рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности:

совершенствовать планирование деятельности подразделения

повысить уровень владения нормативно-методической базой

совершенствовать контроль деятельности работников подразделения

повысить квалификацию по вопросам\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать тему, форму обучения)

направить на стажировку в\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

включить в состав резерва на должность

развивать навыки эффективного делового взаимодействия

другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать, что конкретно)

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(подпись работника)

Начальник ГРКЦ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 11

*Конфиденциально*

Оценка исполнительской деятельности о испытательный срок\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать период)

ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГРКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Уровень овладении нормативными документами, регламентирующими деятельность подразделении

|  |  |
| --- | --- |
| 1 2 3 4 5 | |
| нормативные документы знает плохо, допускает ошибки при выполнении работ в соответствии с инструкциями | нормативные документы знает отлично, соответствующие работы выполняет по инструкциям |

1. Исполнительность

|  |  |
| --- | --- |
| 1 2 3 4 5 | |
| нуждается в контроле в процессе выполнения работы | не нуждается в контроле |

1. Сроки выполнения работы

|  |  |
| --- | --- |
| 1 2 3 4 5 | |
| сроки часто нарушаются | Работа выполняется в срок и даже быстрее |

1. Инициативность

|  |  |
| --- | --- |
| 1 2 3 4 5 | |
| Не проявляет инициативы в процессе работы | инициативен, что приводит к повышению эффективности деятельности работника (подразделения) |

5. Качество работы

|  |  |
| --- | --- |
| 1 2 3 4 5 | |
| не соответствует принятым стандартам | соответствует принятым стандартам |

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА исполнительской деятельности

(в баллах)

Предложения по результатам прохождения испытательного срока

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

Испытательный срок прошел успешно

1. **Н. Панферова Организационная культура как молекулярный уровень организации** [Электронный ресурс] // Режим доступа к журн.: **http://www.stopcrisis.ru/archives/166** [↑](#footnote-ref-1)
2. ##### Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания.Учебное пособие - Кострома: КГУ, 2003.- 168 с.

   [↑](#footnote-ref-2)
3. Зарецкая Е.И. Профессиональная этика. Учебное пособие. Волгоград, 2002. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. [↑](#footnote-ref-4)
5. Степнов П.П. Этические нормы государственных служащих: социально-философский аспект. М.: РАГС. 2000. 135 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. М., 2003. С. 19. [↑](#footnote-ref-6)
7. ## Функции организационной культуры [Электронный ресурс] // Режим доступа к рес.: http://www.stopcrisis.ru/..

   [↑](#footnote-ref-7)
8. Порядок и условия прохождения муниципальной службы. Учебно-методическое пособие. – М.: РИЦ "Муниципальная власть". – С. 36-40. [↑](#footnote-ref-8)
9. Зарецкая Е.И. Профессиональная этика. Учебное пособие. Волгоград, 2002. [↑](#footnote-ref-9)
10. Агеев А.И. Управление корпоративной этикой //Кадры. 1992. №6. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кноринг В.И. Основы искусства управления – учебное пособие для вузов. М. Гардарика. М. Дело. 2003. [↑](#footnote-ref-11)
12. Степанов П.П. Этические нормы государственных служащих. М. 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. Административная этика. Учебное пособие (Брежнева А.П., Охотский Б.В.и др.) /Под общей редакцией В.Л. Романова. РАГС, 1999. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1978. С. 59. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ионин Л.Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие. Учеб. пособ. М.: Логос. 2000 [↑](#footnote-ref-15)
16. Ионова А.И*.* Этика и культура государственного управления. М., 2003. С. 19. [↑](#footnote-ref-16)
17. Алехина. Имидж и этикет делового человека. М., 1996. [↑](#footnote-ref-17)
18. Этикет /Авторы-составители Н.И Ушаков, М. Романова. М.: Изд-во «Лукоморье»,, 1998. [↑](#footnote-ref-18)
19. Оксфордский толковый словарь по психологии/Под ред. А.Ребера, СПб, 2002 г. [↑](#footnote-ref-19)
20. Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: эпизод 2,или Исполнение кодекса корпоративной этики: способы решения и проблемы URL:\* // http://www.shpr.ru/ 03.04.2009 [↑](#footnote-ref-20)
21. Магомедов К.О. Социология государственной службы: Учебное пособие. М., 2004. С. 169. [↑](#footnote-ref-21)
22. Госслужащих обяжут жить по Этическому кодексу URL:\* http://news.mail.ru/ [↑](#footnote-ref-22)