МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОУ ВПО УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ-УПИ

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Допустить к защите

Зав.кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.Р.Вишневский

Д-р филос.наук, проф.

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2004г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

061100 000 000…

Научный руководитель

К-т.социол.н., доцент Л.А .Лесина

Консультанты:

Ст.преподователь В.В. Ефремовских

Ст.преподователь В.В. Сидоров

Нормоконтролер Т.В. Ефремова

Студентка ПСЛ-01К Н.В. Давыдова

Сухой Лог 2004г.

содержание

Реферат

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты деловой оценки персонала организации

1.1 Оценка работы как персонал-технология

1.2. Методы оценки работы персонала

Глава 2. Оценка деятельности персонала как ключевой компонент кадровой политики Центрального Банка России

2.1 Подходы и принципы оценки

2.2 Нормативно-правовая база оценки.

2.3.Содержание деловой оценки

Глава 3. Практические аспекты проведения оценки персонала в Расчетно-кассовых центрах Свердловской области

3.1.Общая характеристика организации

3.2. Анализ организации и процедуры оценки результатов работы персонала РКЦ

Глава 4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности банка

Глава 5. Безопасность и экологичность работы РКЦ

Заключение

Приложения

Библиографический список

# РЕФЕРАТ

Структура и объем пояснительной записки дипломной работы:

пояснительная записка состоит из реферата, введения, пяти глав, заключения, библиографического списка.

Во введении рассматривается актуальность выбранной темы, цель и задачи дипломной работы, а также объект и предмет исследования. Глава 1 – это теоретическая часть дипломной работы, где излагаются основные методы и требования оценки работы персонала. Глава 2 содержит основные направления, подходы и принципы предъявляемые Банком России. Глава 3 – это практическая часть, где анализируется процедура оценки результатов работы персонала РКЦ, а также рекомендации по ее оптимизации. Глава 4 содержит анализ финансово-хозяйственной деятельности банка. 5 глава – это основные требования к безопасности и экологичности работы РКЦ. В заключении подводится итог рассмотрения данной темы, пути совершенствования в оценке персонала.

Библиографический список включает 23 источника, объем работы 98 листов, включая 15 таблиц, 8 рисунков, приложений на 10 листах.

# ВВЕДЕНИЕ

Сложно говорить об эффективной работе или об улучшении работы организации, если мы не уделяем достаточно внимания оценке труда персонала. Оценка работы 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 работы персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации.

Оценка работы персонала в РКЦ - 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 работы 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, я считаю, 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 деятельности персонала по сути дела отражает конечные 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 КРКЦ ).

Задачи дипломной работы:

1. Уточнить основные методы и требования к проведению оценки работы персонала.
2. Изучить нормативно- правовую базу и требования к содержанию оценки, предъявляемые Банком России.
3. Проанализировать проведение оценки в КРКЦ и предложить рекомендации по ее оптимизации.
4. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность банка.
5. Описать требования к безопасности жизнедеятельности персонала РКЦ.

Объект исследования – Расчетно-кассовый центр г.Камышлов.

Предмет исследования – процедура деловой оценки персонала в РКЦ.

# 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

##

## 1.1 Оценка работы как персонал-технология

Персонал – технология, это стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов с использованием необходимых для этого ресурсов. При этом никого не должно смущать, что слово «технология» используется применительно к людям, работающим в организации. Если существуют методические приемы ( то есть определенные технологии) подготовки спортсменов или преподавателя в школе, то тем более оправдано говорить о технологии в управлении персоналом. По сути дела, вся эволюция науки управления, начиная со времен Тэйлора, Файоля и Вебера и до наших дней, может рассматриваться как развитие и совершенствование персонал- технологией.[10, с.23].

Оценка работы может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы. Если выясняется, что работа персонала не соответствует этим стандартам, то организация в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы может предпринять следующие шаги:

 реорганизация процесса труда: упрощение работ, изменение организации труда и др.;

 изменение норм выработки;

 обучение или переобучение работников;

 разработка и внедрение программ, направленных на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;

 перемещение на другие должности работников, не справляющихся со своими обязанностями;

 увольнение неподходящих работников и набор новых работников.

Сбор, документальное оформление и анализ информации по оценке рабочих показателей персонала имеет важное значение для выявления недоработок, слабых мест, ошибок и своевременной корректировки программ в сфере управления персоналом. Эта информация может быть использована для совершенствования системы привлечения и отбора кадров, обучения и развития работников, повышения уровня мотивации работников.

Здесь будет уместно поставить вопрос, часто задаваемый специалистами и руководителями: как часто следует проводить оценку рабочих показателей персонала? Ответ на этот вопрос будет очень простым: так часто, как это необходимо, чтобы дать работникам информацию о том, как они выполняют свою работу - хорошо или плохо, устраивают ли достигнутые результаты руководителя или нет, что можно улучшить в работе подчиненных и как это сделать.

Современные системы оценки работы персонала организации требуют координированных усилий многих специалистов. К оценке работы персонала привлекаются работники кадровой службы и отдела труда и зарплаты (часто эти службы объединяются в одну структурную единицу), которые в силу своих должностных обязанностей отвечают за вопросы, относящиеся к сфере материального стимулирования. При этом в своей работе они руководствуются действующими в организации положениями и нормативами.

В их обязанности входят следующие задачи:

1. Разработка системы оценки.Эта работа предполагает выявление потребности организации в оценке работы разных категорий персонала и постановку целей и задач, которые должны быть решены в ходе реализации системы оценки. Разработка системы оценки требует определения показателей и критериев, которые будут использоваться при оценке работы разных категорий работников, а также согласования этой деятельности с другими направлениями работы как в сфере управления персоналом, так и в общей системе управления организацией.

2. Разработка или подбор методов и процедур,которые будут использоваться для оценки работы персонала.

3.Разработка соответствующей документации:положений, инструкций, бланков, форм отчетности.

4. Обучение руководителей.Руководители должны очень четко понимать цели и задачи, решаемые в ходе оценки работы персонала, и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

5.Контрольза надлежащим использованием методов и процедур оценки работы персонала.

6. Сбор и хранение информации,полученной в результате проведенной оценки. Запись в личное дело каждого работника результатов периодической оценки его работы.

7. Анализ результатов оценки работы персонала и подготовка отчетов для высшего руководства. Эти отчеты содержат результаты, полученные с помощью действующей в организации системы оценки, и предложения, направленные на повышение эффективности работы персонала.

Ключевой фигурой в процессе оценки работы работника является, как правило, его непосредственный руководитель.Он осуществляет как формальную, так и неформальную оценку рабочих результатов и рабочего поведения подчиненных.

При аттестации оценку работы аттестуемых проводит специально создаваемая аттестационная комиссия***,*** куда, как правило, входят:

 представители руководства,

 руководители подразделений,

представитель кадровой службы и отдела труда и зарплаты.

Состав аттестационной комиссии может различаться в зависимости от особенностей профессиональной деятельности оцениваемых работников.

Аттестация персонала – мероприятие управления персоналом, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – выявление резервов повышения уровня отдачи работника.[18, с.32].

Многие организации, в том числе и наша, время от времени сталкиваются с тем, что действующая у них система оценки работы персонала нуждается в серьезных изменениях. При этом здесь есть ряд возможностей:

 полностью скопировать систему оценки, принятую в другой организации;

 разработать систему оценки своими силами;

 пригласить консультантов для разработки системы оценки в соответствии с выработанными требованиями.

Попытки специалистов, которым руководство поручает разработку такой системы, обратиться в другие организации, имеющие опыт в этой области, часто не дают желаемого результата. Это связано с тем, что трудно найти две абсолютно одинаковые организации, которые имели бы одни и те же цели, потребности, задачи, квалификацию руководящих работников и т.д. Копирование чужой системы оценки «кусками», вырывая лишь отдельные ее фрагменты, - дело малоперспективное, заимствованные элементы часто плохо приживаются, когда попадают на чужую почву.

Практически каждому человеку приходилось сталкиваться с ситуацией, когда купленную вещь надо было подгонять по фигуре: подшивать или отпускать брюки, переставлять пуговицы. И все мы понимаем, что очень трудно попасть в размеры «стандартного» человека, на которого и рассчитано массовое производство. Чтобы «костюмчик сидел», он должен быть скроен с учетом особенностей фигуры конкретного человека. Почему же, разрабатывая систему оценки для конкретной компании (что является делом гораздо более сложным, чем пошить костюм), многие специалисты готовы копировать ее с другой организации, не учитывая особенностей своей организации (людей, оборудования, используемых технологий производства и т.п.) [9, с.69].

 На рисунке 1 мы видим, что характерной особенностью эффективной системы оценки является ее комплексный характер; при этом необходимо увязывание всех элементов внутри самой системы и интеграция системы оценки в процесс управления персоналом организации.

Требования к должности, специфика деятельности организации, стратегия и кадровая политика***,*** реализуемая для достижения целей организации.

Можно сделать вывод, что цели оценки не должны ограничиваться лишь увязкой рабочих результатов и оплаты труда. Среди целей оценки могут присутствовать, например, следующие: определение потребности в обучении, в дополнительной подготовке работников; повышение уровня трудовой мотивации персонала; предоставление работникам своевременной обратной связи относительно эффективности их труда; выявление резервов повышения эффективности труда и др.

Основные элементы процесса оценки эффективности работы

Рис.1

Установление стандартов и рабочих нормативов имеет совершенно конкретный характер, когда речь идет о работниках, чьи рабочие результаты можно четко оценить (измерить) через такие показатели, как количество произведенной продукции, объем продаж, число обслуженных клиентов и др. В этом случае задается не только необходимый уровень рабочих показателей, но и те требования к рабочему поведению, которые позволяют исполнителю достичь высокого уровня эффективности. Для тех категорий работников, чьи рабочие результаты не поддаются измерению с помощью заранее установленных нормативов, на первый план при оценке рабочих показателей выходят рабочие цели. Это те цели, достижение которых определены должностными обязанностями работника.(рис.1.)

Выбор инструментов и процедур оценки связан не только с целями, преследуемыми при оценке рабочих показателей, но и с содержанием профессиональной деятельности, выполняемой работником. Если одни инструменты и процедуры могут использоваться ежедневно - учет производительности, качества труда, то другие, например аттестация, - не чаще чем раз в 1 - 3 года.

Казалось бы, если выбраны инструменты и определены процедуры, при помощи которых будет осуществляться оценка, то дело сделано - нужные результаты будут получены с необходимостью. Однако, как показывает опыт других РКЦ, для достижения поставленных целей требуется создание определенных условий***.*** Это в первую очередь касается обеспечения высокого качества инструментов оценки, подготовки документов, регламентирующих процесс оценки. Важнейшим условием является также квалификация работников, вовлеченных в процесс оценивания или использующих результаты оценки. Не стоит забывать и о том, что система оценки даст высокий эффект лишь в том случае, когда те работники, чья работа оценивается, принимают соответствующие оценочные инструменты и процедуры без сопротивления и воспринимают их как справедливые и объективно отражающие их трудовой вклад [7, с.33].

Для многих организаций анализ информации, полученной в результате работы системы оценки, сводится лишь к вопросам оплаты труда и премирования (или депремирования). Эта ограниченность закладывается еще на этапе определения целей, стоящих перед системой оценки. Поэтому, если мы хотим извлечь максимальную пользу от действия системы оценки, следует закладывать фундамент будущего успеха уже на этапе определения ее целей.

Организация должна установить, работа каких категорий персонала подлежит регулярной оценке. В зависимости от того, какая категория работников будет оцениваться, меняются и содержание системы оценки и используемые при этом критерии и нормативы. Например, оценка работы руководителей, работа которых плохо поддается регламентации или требует выполнения широкого набора различных задач, не будет ограничиваться лишь количественными показателями, характеризующими работу соответствующего подразделения организации, а будет включать ряд качественных показателей, призванных оценить важнейшие компоненты деятельности руководителя. Напротив, оценка обслуживающего персонала может преимущественно основываться на количественных показателях, отражающих производительность и качество их труда. Если результаты оценки используются для более тесной увязки рабочих показателей и оплаты труда, то оцениваться должны только те результаты, которые находятся под контролем работника или зависят от его рабочих усилий. Если же рабочие результаты не зависят полностью от работника, если работник не имеет полного контроля над своей работой (например, работа на сборочном конвейере, когда результаты работника зависят и от работы других людей), в таких случаях имеет смысл оценивать не отдельного работника, а результаты работы всей бригады, рабочей группы или целого подразделения [11, с.39].

##

## 1.2. Методы оценки работы персонала

Оценка работы подчиненных позволяет руководителю решить широкий круг задач. С одной стороны, это обеспечение нормального функционирования подразделений и всей организации, решение производственных задач, выполнение планов, достижение поставленных целей, обслуживание производственных процессов, а с другой - это задачи, связанные с более эффективным использованием потенциала работников за счет того, что система оценки позволяет повышать уровень их мотивации, определяя направление их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации. Чтобы иметь свободу маневра, руководителю надо иметь в своем распоряжении достаточно широкий арсенал методов оценки работы, позволяющих наилучшим образом решать как текущие, так и перспективные задачи в сфере управления персоналом [10, с.27].

В этом разделе мы проанализируем следующие методы оценки работы персонала:

 установление стандартов и нормативов;

 оценка на основании письменных характеристик;

 шкалы оценки;

 методы ранжирования;

 заданное распределение;

 оценка рабочего поведения;

 управление по целям как метод оценки эффективности.

При использовании *метода установления стандартов и нормативов* оценка работы заключается в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с определенными стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц). В таблице 1.1 приводятся примеры рабочих стандартов.

Преимущество подхода, связанного с рабочими стандартами, состоит в том, что в данном случае оценка работы персонала основывается на объективных показателях. При этом, чтобы можно было успешно использовать стандарты для оценки рабочих показателей, они не только должны быть хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые.[11, с.114]

Таблица 1.1

Образцы рабочих стандартов

|  |  |
| --- | --- |
| Рабочие стандарты  | Условия применения  |
| Средняя производительность (дневная норма выработки) рабочей группы/бригады)  | Когда задания, выполняемые всеми индивидами, одинаковы или почти одинаковы  |
| Средняя производительность труда (норма выработки) одного работника  | Когда работники выполняют о дни и те же задания, а оценка и усреднение результатов всей группы громоздки и требу ют больших за трат времени  |
| Объем выполненной работы за единицу времени  | Работы, предполагающие выполнение повторяющихся заданий  |
| Рабочие стандарты для каждого вида работ  | Нециклические типы работ, где выполняется много различных заданий  |

 *Оценка на основании письменных характеристик*. В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Важной составной частью оценки, которая осуществляется в ходе аттестации, является написание письменной характеристики на работника его непосредственным руководителем. Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, требует, чтобы руководители готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены при этом (например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

Тот факт, что руководителю при подготовке письменной характеристики на подчиненных приходится давать свои предложения и рекомендации по оплате труда, повышению в должности, переводу на другую работу или высказывать свое мнение по поводу их обучения и повышения квалификации, сам по себе является важным стимулом к анализу работы персонала и выявлению факторов, негативно влияющих на итоговые рабочие показатели. Таким образом, можно сделать вывод что, само использование руководителями такого метода оценки, как написание письменных характеристик на подчиненных, подталкивает их к решению вопроса о более эффективном использовании потенциала подчиненных.

Основные трудности при оценке работы на основании письменных характеристик состоят в следующем:

 Объем исодержаниепредставленных характеристик может сильноразличатьсяв зависимости от опыта, установок и особенностей личности оценивающего. Например, один руководитель может много написать о потенциальных возможностях и сильных сторонах подчиненного и умолчать о его недостатках. Другой может все внимание направить в основном на недостатки работника. Третий особенно подробно может рассматривать вопросы обучения и повышения квалификации. Производить оценку работников и сравнивать их рабочие достижения на основании таких характеристик иногда очень затруднительно.

 На оценку также могут влиять *навыки письменного изложения****,*** которыми обладает руководитель, производящий оценку. Руководитель, умеющий хорошо «подать» своего подчиненного, при желании может добиться того, что средний работник будет на бумаге выглядеть лучше, чем он есть на самом деле.

 Серьезной проблемой для многих организаций является *отсутствие работы с информацией, содержащейся в письменных характеристиках.*

В определенной степени приведенные выше трудности удается преодолеть при использовании стандартных бланков, в которых не только четко указано, что в работе или в рабочем поведении подчиненных следует оценить, но и предлагаются конкретные ориентиры (подсказки), которые облегчают подготовку письменной характеристики [7, с.119].

*Шкалы оценки* дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонности к определенным видам рабочего поведения или готовности к достижению определенных рабочих результатов. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др.

При заполнении оценочной формы предлагается на основании предлагаемой шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения. Приведем пример пятибалльной шкалы (см.табл.1.2).

По большому счету универсальных оценочных форм не существует. Перед специалистами, разрабатывающими методы оценки работы персонала, встает задача конструирования собственных оценочных шкал, которые бы максимально учитывали специфику организации или особенности выполняемых работ.

Таблица 1.2

Разработка шкал оценки рабочего поведения

|  |
| --- |
| Планирование деятельности и распределение ресурсов |
| Планирование, постановка целей  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Корректировка этих целей в случае необходимости  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Распределение и контроль ресурсов  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

При этом важно учитывать, что оценочные шкалы должны иметь следующие характеристики:

- Оцениваемые характеристики и особенности рабочего поведения должны соотноситься с содержанием и эффективностью профессиональной деятельности работников.

- Шкалы должны быть направлены на оценку таких характеристик работников, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий.

- Каждый пункт (градация) шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемому показателю. При этом следует избегать излишне общих характеристик. Например, если оценивается инициативность работников, то лучше использовать следующие градации: (1) «высокая активность и самостоятельность в принимаемых решениях и действиях»; (2) «не склонен к проявлению самостоятельности и активности в работе»; (3) «избегает самостоятельных решений и действий в работе»; чем (1) - высокая, (2) - средняя и (3) - низкая инициативность.

 Показатели шкалы должны быть сбалансированы и не смещаться к одному полюсу. Например, «очень хорошо», «хорошо», «средне», «ниже среднего» и «плохо». *При сдвиге в негативную сторону*шкала будет иметь следующий вид: «хорошо», «средне», «ниже среднего», «плохо» и «очень плохо».

Хорошо сконструированный инструмент оценки отличает:

Использование *стандартной процедуры*оценки, что облегчает сравнение работников.

 Относительная *простота*заполнения оценочной формы.

 Такие инструменты *хорошо принимаются*как оценивающими, так и оцениваемыми.

Следует отметить тот факт, что разработка шкал для оценки рабочего поведения персонала требует тесного сотрудничества разработчиков с теми, кто будет использовать эти оценочные шкалы. Для этого часто бывает необходим ряд встреч. Обычно разработка проходит 3 этапа.

1-й этап:

Составление перечня наиболее существенных характеристик работника, оказывающих влияние на эффективность его работы.

На первом этапе процесса разработчики обсуждают наиболее важные составляющие эффективной работы (профессиональные знания и навыки, личностные особенности и др.) и составляют их список.

2-й этап:

Определение образцов эффективных и неэффективных видов рабочего поведения. Разработчики наблюдают, описывают и классифицируют образцы, примеры эффективного и неэффективного поведения, способов и методов выполнения работы или рабочих навыков. Для каждой оцениваемой составляющей эффективной работы надо написать как можно больше соответствующих поведенческих проявлений (характеристик). Затем эти поведенческие проявления соотносятся с соответствующими показателями эффективности. Для того чтобы соответствующие образцы поведения были включены в шкалу для оценки данной составляющей эффективной работы, должно быть достигнуто согласие 60 - 80 процентов оценивающих (экспертов, руководителей). В работе над опросником следует избегать нечетких формулировок, способных привести к появлению расхождений в их понимании со стороны оценивающих.

3-й этап:

Присвоение шкальных значений каждой поведенческой характеристике внутри каждой оцениваемой составляющей**.**Основное требование при этом - оценки должны покрывать весь спектр эффективности, а не смещаться к какому-то одному полюсу шкалы. При этом разным характеристикам поведения, приведенным в оценочных формах, могут быть присвоены разные веса (коэффициенты значимости) в зависимости от того, какой вклад вносит тот или иной вид поведения в общую эффективность работы. Например, для определенной категории работников проявление инициативности в работе может иметь вес 0.5, проявление творчества, нестандартного подхода к решению рабочих проблем - 0.4, а дисциплинированность - 0.3. Имеется в виду, что хотя все указанные характеристики поведения относятся к числу ключевых, но организация по-разному оценивает их вклад в конечные рабочие результаты: творчество, самостоятельность и проявление инициативы ценятся выше дисциплинированности. При подведении окончательного итога оценки по каждому оцениваемому показателю умножаются на соответствующий коэффициент [10, с.35].

Шкалы оценки, в которых даются описательные характеристики образцов поведения, соответствующих каждому пункту шкалы, могут иметь ряд *преимуществ*перед простыми шкалами:

 Эти шкалы разрабатываются при активном участии руководителей и специалистов, которые будут участвовать в проведении оценки. Это увеличивает вероятность того, что этот метод будет принят.

 Поведенческие характеристики, соответствующие тем или иным показателям эффективности, определяются на основании каждодневного наблюдения за работой и поведением исполнителей.

 Шкалы, оценивающие рабочее поведение персонала, можно использовать для обеспечения конкретной обратной связи, позволяющей исполнителю получить информацию о своей профессиональной эффективности.

Использование шкал оценки рабочего поведения может сталкиваться с рядом серьезных *проблем.*

 Один из основных недостатков использования таких шкал заключается в том, что для их разработки требуется много времени и высокая заинтересованность исполнителей (разработчиков, экспертов и руководителей, производящих оценку).

 Для разных категорий работников надо разрабатывать свои шкалы.

 Разные люди, производящие оценку, в зависимости от образования, имеющегося опыта и личностных особенностей могут по-разному понимать содержание оценочных шкал.

 Серьезной проблемой является выбор оцениваемых сторон рабочего поведения. В оценочную форму часто включают такие характеристики (образцы трудового поведения, профессиональные знания, рабочие навыки), которые слабо связаны с содержанием профессиональной деятельности оцениваемых работников.

 При использовании оценочных шкал свой негативный вклад могут вносить и распространенные психологические ошибки, возникающие в процессе оценки: эффект ореола, ошибки центральной тенденции, снисходительности и строгости. Подробнее эти ошибки будут рассмотрены позже [1, с.150].

В работе руководителя особое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя *методы ранжирования*. Эти методы характеризуются тем, что они:

 просты в использовании;

 позволяют разделить хороших и плохих работников;

дают достаточно информации для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнения, повышение или понижение в должности и др.).

Существует несколько разновидностей ранжирования:

 прямое ранжирование;

 чередующееся ранжирование;

 парное сравнение.

Прямое ранжирование требует от человека, который производит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т.п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший - низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты ранжирования могут быть сведены в таблицу. В табл. 1.3 дается пример такого многофакторного ранжирования.

Сумма рангов по используемым показателям определяет "ценность" данного работника для организации. Рассмотрим метод чередующего ранжирования на конкретном примере.

Таблица 1.3

Пример прямого ранжирования по нескольким показателям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О.работника | Оцениваемые показатели | ∑ |
| Дисцип­лина | Ответст­венность | Самостоя­тельность | Производи­тельность |
| Гузеев Е.Ф. | *5* | 4 | 5 | 3 | 17 |
| Абрамов В.И.  | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| Волков И.А.  | 3 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| Силаев Ю.M.  | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 |
| Кондратов А.В*.* | 1 | 5 | 1 | 5 | 12 |

Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по интегральному критерию - ценность работника для организации (подразделения). Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс повторяется затем для всего списка. Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др. Метод парных сравнений также лучше всего проиллюстрировать на примере. Предположим, что оценивающему надо оценить шесть работников. Фамилии этих работников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по определенномукритерию эффективности труда.

В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного.

Гучеев Е.Ф. Гузеев Е.Ф.

Волков И.Г.

Машинистов В.И.

Абрамов В.И.

~~Силаев Ю.М.~~

Кондрашов А.Н.

Иванов И.Г. Силаев Ю.М.

Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по тому же самому критерию эффективности*.*Знак «+» ставится против имени того работника, который имеет более высокую производительность труда или делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Тот работник, который набрал самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, - как наименее эффективный.

Для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы (табл.1.4).

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. Количество сравнений можно определить по формуле:

Количество сравнений = N (N - 1)/2, где N - число работников.

Так, для 10 работников надо произвести 45 сравнений, а оценки по этому методу 15 - уже 105 сравнений.

Таблица 1.4

Матрица парных сравнений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* п/п  | Фамилия работника  | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | ∑ |
| 1  | Свиридова И.Э.  |   | +  | +  | (  | +  |   | 3  |
| 2  | Белов В. А.  |   |   | +  |   |   | +  | 2  |
| 3  | Харченко В. Л.  |   |   |   |   | +  |   | 1  |
| 4  | Воробьев И.Н.  | +  | +  | +  |   | +  | +  | 5  |
| 5  | Леонтьев С. В.  |   |   |   |   |   |   | 0  |
| 6  | Тренев В.Н.  | +  | +  | +  |   | +  |   | 4  |

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% - производительность выше среднего, 40% - средний уровень, 20% - ниже среднего и 10% - низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20 человек при использовании метода заданного распределения оценивающему нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех - как хороших, восемь работников - как имеющих средний уровень производительности, четырех -ниже среднего и двух человек - как имеющих очень низкие показатели производительности. Известно, что при оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленными действием ошибок оценивания. *Заданное распределение* используют для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как ошибка центральной тенденции и ошибка снисходительности.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

При оценке по методу заданного распределения оценивающему необходимо определить характеристики и параметры распределения и вписать в соответствующие клетки таблицы фамилии сотрудников, соответствующих по его мнению, заданным параметрам (см.табл. 1.5).

Не следует забывать, что метод заданного распределения сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.Для многих руководителей оценка рабочих показателей и трудового поведения подчиненных с использованием методов ранжирования связана с определенными трудностями.

Таблица 1.5

##### Пример использования метода заданного распределения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика распределения  | Заданное распределение  | Фамилии сотрудников  |
| Выдающиеся результаты  | 5%  |   |
| Высокие результаты  | 10%  |   |
| Средние результаты  | 70%  |   |
| Результаты ниже среднего  | 10%  |   |
| Неприемлемые результаты  | 5%  |   |

Главным образом эти трудности обусловлены тем, что оценивающим бывает трудно провести различие между хорошим и очень хорошим, между средним и плохим работником. *Оценка рабочего* *поведения* с использованием специальных форм (анкет) позволяет преодолеть эти трудности, так как дает возможность оценивать конкретные образцы рабочего поведения работника.

При оценке (или самооценке) рабочего поведения используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают эффективные и неэффективные виды рабочего поведения. При этом оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы или с достижением намеченных целей. При заполнении вопросника руководитель, производящий оценку, отвечает «да» или «нет» на серии вопросов, касающихся рабочего поведения, или отмечает знаком «+» нужный вариант ответа.

Дополнительные трудности, связанные с использованием этого метода, заключаются в том, что образцы поведения, которые для одной профессиональной группы могут рассматриваться как эффективные, в работе представителей других профессий могут не встречаться вообще. Поэтому для каждой профессиональной группы требуется или разработка новых, или соответствующая адаптация ("подгонка") уже существующих батарей вопросов, что требует достаточно высокой квалификации специалистов, разрабатывающих такие оценочные формы, и больших затрат времени.

При оценке рабочего поведения в некоторых организациях при проведении аттестации используется и *самооценка****,*** то есть оценка самим работником собственных рабочих результатов. Это возможно для работ, предполагающих четкую регламентацию и определенные конечные результаты. В этом случае работник сам заполняет на себя предварительно подготовленную кадровой службой специальную форму, которую до рассмотрения аттестационной комиссией он обсуждает со своим непосредственным руководителем.

Данный метод полезен при решении задач, связанных с развитием ра­ботников, поскольку он позволяет рассматривать их работу и получаемые результаты через призму конкретных образцов поведения, что дает возмож­ность руководителю наметить основные направления улучшения работы каж­дого из его подчиненных.

Использование стандартных форм для оценки рабочего поведения подчиненных позволяет не только лучше решать комплекс задач, связанных с повышением эффективности труда персонала, но и одновременно развивать у руководителей навыки анализа и установления причинно-следственных связей между рабочим поведением и рабочими результатами подчиненных.

Оценка персонала через *управление по целям* основано на постановке целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.

Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс.

Основными элементами управления по целям являются:

- постановка целей; планирование работы; текущий контроль; оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Таблица 1.6

#### Основные элементы управления по целям

|  |  |
| --- | --- |
| *Основные элементы* | *Содержание* |
| Постановка целей |  Формулировка долгосрочных стратегических целей  Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией  Определение целей подразделения  Определение задач каждого работника |
| Планирование работы |  Установление основных этапов выполнения работы  Разработка плана конкретных мероприятий по реализации поставленных целей  Выявление потребности в обучении  Ресурсное обеспечение |
| Текущий контроль |  Разработка и внедрение процедур контроля  Разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе  Установление механизма обратной связи |
| Оценка достигнутых результатов и подведение итогов |  Определение процедуры подведения итогов при завершении работы  Оценка общей эффективности  |

Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) руководителя и подчиненных. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей [10, с.74].

Управление по целям - это сложный процесс, включающий в себя ряд этапов и предполагающий учет множества факторов, которые оказывают влияние на достижение поставленных целей. Из всех этапов процесса управления по целям , наибольшее значение имеют этап постановки целей и этап подведения итогов, так как именно эти этапы дают руководителю основную информацию, позволяющую оценить работу его подчиненных (см.табл.1.7).

Таблица 1.7.

Пример рабочей формы, используемой в практике управления по целям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рабочие обязанности | Вес | Характеристикирезультатов | Рабо- чиеСтан дар-ты | Результаты | Сроки |
| Целевые | Достигнутые | Целевые | Достигнутые |
| Доставка продукции  | 0.3    | Процент поставок в срок  | 95%    |     |     |     |     |
| Качество работы   | 0.25   | Процент отказов Процент рекла-маций | 5%  5% |    |    |    |    |
| Эффективность работы   | 0.2      | Затраты на доставку единицы продукции   | 1000 руб.      |      |      |      |    |

На этапе подведения итогов руководителем совместно с подчиненными оценивается не только достигнутый прогресс, но и осуществляется, если это необходимо, пересмотр целей или постановка новых целей.

Задачи этого этапа наилучшим образом решаются посредством оценочного собеседования, которое руководитель проводит с работником. Для большинства руководителей проведение собеседования является наиболее трудной задачей, так как при этом требуется хорошо владеть не только методом управления по целям, но и навыками межличностного общения. Грамотное проведение оценочного собеседования требует от руководителя умения слушать, умения преодолевать сопротивление подчиненных, открытости в общении и способности создания доверительной атмосферы в ходе собеседования.

Любая цель, стоящая перед работником, должна способствовать достижению целей подразделения или организации. При этом следует отслеживать, чтобы поставленные цели отвечали следующим требованиям:

 Рабочие цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено (либо на основании измерений, либо качественных экспертных оценок), должны по мере возможности отбрасываться.

 Следует ставить достаточно сложные, напряженные, перспективные цели. Постановка слишком простых целей не мотивирует работников и развивает формальное отношение к работе.

 Цели должны быть конкретными. Не следует формулировать цели в общем виде, как, например: «улучшить отчетность», «наладить систему связей», «работать более внимательно», «уделять больше внимания клиентам». Эти цели можно перевести на язык конкретных рабочих целей.

 Должен быть четко определен срок исполнения.

 Цели должны быть реалистичными, то есть такими, которые могут быть достигнуты исполнителем.

 Они должны быть в пределах компетенции или контроля того работника, для которого они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб [7, с.149].

 Работник должен видеть, что достижение поставленных целей связано с его карьерным ростом или развитием.

 Важно, чтобы исполнители активно участвовали как в процессе определения целей, так и в разработке плана действий. Необходим высокий уровень сотрудничества со стороны подчиненных.

 Цели и план действий должны служить основой для регулярного подведения итогов работы. Регулярные встречи, специально посвященные подведению итогов, дают возможность руководителю и работнику обсудить достигнутый прогресс и в случае необходимости - скорректировать цели.

Одна из трудностей, с которой сталкиваются многие руководители при использовании управления по целям для оценки работы подчиненных, заключается в том, что при этом им приходится выступать в роли консультантов или помощников, что может противоречить их представлениям о том, как должен вести себя руководитель [10, с.119].

В заключение следует отметить, что использование управления по целям при оценке работы, несмотря на сложность и высокие требования к квалификации руководителей, осуществляющих оценку, при грамотном применении способствует созданию атмосферы сотрудничества между руководителем и подчиненными, стимулируя проявление ответственности и самостоятельности, повышает уровень удовлетворенности работников выполняемой работой и их приверженность своей организации и своему подразделению.

Выбор метода оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям, и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - это сложнейшая задача.

Большинство организаций остро нуждается в работниках (как руководителях, так и в специалистах кадровых служб), способных к ее успешному решению. К сожалению, далеко не все российские организации сегодня осознали насущную необходимость введения системы оценки рабочих показателей, отвечающей современным требованиям. Наиболее действенным стимулом к решительным действиям в этой сфере является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов кадровой политики, реализуемой организацией. Большую помощь здесь может оказать проведение обучения для всех, кто имеет отношение к разработке системы оценки и обеспечению ее бесперебойной работы.

При использовании любых методов оценки и независимо от того, насколько хорошо определены критерии, используемые при оценке работы персонала, на решение руководителя могут оказывать влияние ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия, такие как:

*Ошибка центральной тенденции*возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже).

*Ошибка снисходительности**-* большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на их стремлении работать с полной отдачей.

*Ошибка высокой требовательности**-* большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка способна негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством.

*Эффект ореола*возникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные.

*Ошибка контраста*возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую- если он идет после нескольких сильных.

*Стереотипизация**-* это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, производящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы [10, с.56].

Ошибки оценивания, влиянию которых в той или иной мере подвержен каждый оценивающий, затрудняют, а иногда делают невозможным разделение работников на успешных и неуспешных. Кроме того, эти ошибки мешают сравнивать оценки, полученные от разных экспертов. Например, возможна такая ситуация, когда хороший работник, оцененный руководителем, подверженным ошибке центральной тенденции, получит более низкую оценку, чем плохой работник, которого оценивал руководитель, подверженный ошибке снисходительности.

Более высокого качества оценки персонала можно добиться, если понимать не только истоки появления ошибок оценки, но и знать пути их преодоления.

Один из подходов к преодолению ошибок оценки заключается в совершенствовании самой процедуры оценки. Например, использование шкал оценки с комментариями, точно описывающими соответствующие проявления рабочего поведения или рабочие навыки, позволяют уменьшить влияние эффекта ореола, ошибок высокой требовательности, снисходительности и центральной тенденции, поскольку при использовании этих шкал руководителям предлагаются конкретные примеры и образцы поведения, в соответствии с которыми они должны оценить работу подчиненных.

Повысить объективность результатов оценки может привлечение к этой процедуре в качестве экспертов наряду с непосредственным руководителем оцениваемого исполнителя и других работников организации. Это могут быть вышестоящие руководители, специалисты службы кадров, работники из других подразделений и служб, с которыми оцениваемому работнику приходится регулярно сотрудничать. Перспективным подходом к преодолению ошибок при оценке рабочих показателей является развитие навыков оценки у руководителей и специалистов кадровых служб. Они должны учиться правильному применению методов оценки, учиться тому, как использовать информацию, полученную в результате оценки работы персонала. Большую помощь в этом может оказать специальное обучение и тренинги, предлагаемые некоторыми учебными центрами. Важным условием преодоления негативных последствий, связанных с ошибками оценки, является более высокий уровень знаний и навыков руководителя в области психологии управления и в вопросах управления персоналом. Оценка рабочих показателей - это лишь один из инструментов, с помощью которых руководитель воздействует на своих подчиненных, чтобы добиться от них высоких рабочих результатов. Этот инструмент невозможно использовать должным образом в отрыве от всего комплекса задач, решаемых в отношении подчиненных [10.с.56].

 Наша задача состояла в том, чтобы описать те методы оценки работы, которые на сегодняшний день получили наиболее широкое распространение в практике работы руководителей, и показать их сильные стороны и потенциальные недостатки, а также решаемые с их помощью задачи. Оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь верно выбрать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

# 2.ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ

# КОМПОНЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ

##

## 2.1 Подходы и принципы оценки

В настоящей работе была предпринята попытка обобщить и систематизировать накопленный опыт деловой оценки банковского персонала и охарактеризовать все составляющие ее элементы. Объектом оценки выступает деловое поведе­ние, деятельность сотрудников банка. Она имеет свои особенности, которые проявляются прежде всего в специализации труда. Можно выделить горизонтальную (или функциональную) и верти­кальную (или иерархическую) деятельность. Первая предполагает распределение всех видов работ на три категории — технологическую, основную, и поэтому требующую специального банковского образования; обеспечивающую и обслуживающую. Для выполнения работ последних двух категорий на начальном этапе работнику достаточно иметь обра­зование общего профиля. Но в современных усло­виях финансовой деятельности в России в банках пока находят применение и лица с техническим или гуманитарным образованием. Они, как прави­ло, готовы учиться и переучиваться, активно реали­зуют свой творческий потенциал, оказываясь ино­гда даже более перспективными служащими. В настоящее время банки нуждаются не просто в специалистах в области финансов, но в образован­ных людях, интеллектуальный потенциал которых способен укрепить позитивный имидж и значи­тельно развить элементы корпоративной культуры.

В пределах каждой категории банковских слу­жащих можно выделить три уровня деятельности: низший, средний и высший.

**Низший** уровень занимает персонал, трудовые функции которого строго регламентированы, свобода выбора максимально ограничена нормативными до­кументами. Это технический персонал, операциони­сты, технические исполнители. Они обязаны четко исполнять нормы и правила, непременно следовать требованиям должностных инструкций, прилежно усвоить типовые схемы делового поведения. Это счи­тается высшим признаком профессиональной культу­ры. Операционная техника низовых исполнителей, основываясь на предыдущем опыте, на инструкциях и типовом алгоритме, оберегает от ошибок, снижает риск деятельности. Такой труд не требует проявления индивидуальности, ограничивает творчество и побуж­дает исполнителя к добросовестности, организованно­сти, собранности и методичности, готовности к рег­ламентированной деятельности. Некоторые банков­ские профессии (кассир, инкассатор, инспектор) имеют свои особенности коллективного взаимодейст­вия, т. е. ограничения при отборе и определении на должность с учетом личных черт и особенностей ха­рактера. Чем меньше людей осведомленно о профес­сиональной деятельности банковского работника, его служебных обязанностях, тем безопаснее его жизне­деятельность.

По своей работе в РКЦ г.Камышлова, я знаю, что 95 — 97% рабочего времени операционистов уходит на вы­полнение служебных обязанностей. При этом надо учитывать взаимодействие с клиентами, конфиден­циальный характер информации, отношение к материальным ценностям, корпоративные интересы и необходимость соблюдения банковской и коммер­ческой тайны. Однако даже в условиях четко орга­низованной иерархически построенной системы жестких банковских технологий всегда есть место инициативе исполнителей. Например, в работе с клиентами это может быть оптимальное размеще­ние денежных средств клиентов, консультирование, разъяснение, реклама, забота о клиенте.

**Средний** уровень занимают менеджеры-тех­нологи, руководители среднего звена, ведущие и главные специалисты структурных подразделений, прогнозисты, аудиторы, исполнители контрольно-ревизионных функций, алгоритмисты и др. Их ос­новная роль сводится к координации, контролю за строгим соблюдением установленных процедур, обеспечению достижения показателей бизнес-планов. Для них обязательно профессиональное знание текущих массовых банковских операций и технологий, инструктивных документов, а также владение компьютерными технологиями, знание иностранных языков, теоретическая подготовка по основам права, экономики, коммерции и марке­тинга. Вместе с тем многие хозяйственные ситуа­ции оказываются уникальными, вызывают принци­пиально новые задачи, в решении которых накоп­ленные опыт и владение техникой не всегда помо­гают. В определенной мере требуются навыки твор­ческого подхода к ситуации, предпринимательской интуиции, но в рамках служебной роли.

**Высший** уровень занимают руководители и ме­неджеры — аналитики, выполняющие функции стратегического анализа и планирования. Это лиде­ры, «звезды», мозговой центр организации. Они наделены максимальными полномочиями и наи­большей ответственностью. Их деловая активность определяет конкурентоспособность банка, а отсутствие специалистов такого уровня рассматривается как фактор риска. Содержание их труда включает: аудит, диагностику и оптимизацию финансовых процессов; оперативную подготовку решений по управлению активами и обязательствами банка, затратами и прибылью, операциями с ценными бумагами и валютой, производительностью и эф­фективностью; выявление тенденций развития фи­нансовых процессов и обеспечение безопасности.

Особенность банковской организации состоит в том, что большинство работников (до 90%) может быть причислено, несмотря на занимаемые ими должности, к техническим специалистам с четко регламентированными исполнительскими функ­циями. И только небольшая часть работников (не более 10%) занята творческими аналитическими функциями. Высокая востребованность «механи­ческого» труда обусловлена жесткой иерархично­стью и упорядоченностью финансовых операций и процедур, необходимостью защиты содержащейся в них информации, а в конечном счете — естествен­ной природой денежных отношений.

В таблице 2.1 приведены данные о соотношении специалистов в Камышловском РКЦ. Види­мо, вопрос оптимизации соотношения категорий специалистов остается актуальным. Современные условия предъявляют новые и более жесткие требова­ния к структуре, профессиональным знаниям и уме­ниям работников, к объему и содержательности ре­шаемых вопросов. Для оптимизации текущей и пер­спективной потребности в кадрах необходимо исполь­зовать научные методы (математической статистики, распознавания образов, социометрии, психоанализа). Аудит человеческих ресурсов банка должен начинать­ся с тотальной оценки эффективности деятельности штатных сотрудников.

Таблица 2.1

Соотношение категорий специалистов в условиях специализации деятельности (%)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Главный специалист | Ведущий специалист | Специалист 1 категории  | Специалист 2 категории |
| Технологическая  | 25  | 30  | 35  | 10  |
| Обеспечивающая  | 20  | 25  | 35  | 20  |
| Обслуживающая  | 10  | 15  | 35  | 40  |

В основе деловой оценки банковских работников лежат два подхода. Во-первых, ранее ука­занные виды специализации и четкое распределе­ние функций и компетенций между подразделениями, отделами, службами, секторами. Во-вторых, исторически сложившиеся традиции и требования к профессиональной культуре банковского служа­щего, которую можно определить как уровень про­фессионализма, а также возможность реализации личности, ее способностей в процессе деятельно­сти, обеспечивающей высокую результативность труда. Высокий профессионализм должен сочетать­ся с развитым гражданским и нравственным созна­нием и дополняться способностью убеждать и воз­действовать на поведение клиентов. Эффективный работник способен учитывать социально-пси­хологические особенности различных социальных групп и слоев населения, он умеет определять на­строение и ориентироваться на него, а также на потребности клиентов, проявляя внимание к ним и доброжелательность. Именно на развитие элемен­тов профессиональной культуры должна быть на­правлена концепция деловой оценки. Такой подход обусловлен достаточно высоким общественно-экономическим статусом и престижем банковской организации; многоцелевой ориентацией деятель­ности банка на любом уровне (на результат, полу­чение прибыли, совершенствование деятельности, клиента, высокое качество обслуживания); личной заинтересованностью банковских работников в обновлении знаний и умений, повышением своего мастерства, профессиональном росте в связи с общественной востребованностью, модернизацией деятельности, а также определенными трудностями в получении штатных должностей (престиж­ностью и дефицитностью профессии банковского работника).

На основании накопленного опыта оценочной деятельности кадровых служб в системе Банка Рос­сии, его региональных отделений и филиалов, коммерческих банков можно сформулировать важ­ные концептуальные подходы и принципы.

1. Гуманизм.Стремление гарантировать соблю­дение и защиту прав и профессиональных интере­сов аттестуемых работников. Сокращение интерва­лов между оценками по желанию работников. До­пустимость самооценки. Возможность применения разнообразных (с учетом индивидуальности) мето­дов и приемов оценки. Многоплановость базовой информации.

2. Объективность.Адекватное описание исходных показателей деятельности работника. Неза­висимость оценки от занимаемой должности спе­циалиста, его заслуг и сложившегося имиджа. При этом учитываются все факторы и причины, кото­рые могут оказать неблагоприятное влияние на процедуру и результаты оценки. Равенство всех элементов процедуры деловой оценки.

3. Нацеленность на результат*.* Каждый со­трудник банка должен уметь работать в жестко установленных рамках, соблюдая нормативы и стандарты по определенной технологической карте. Он должен знать объем возложенной на него ответ­ственности, количественные результаты своей ра­боты, сроки и формы предоставления отчетной информации. В связи с этим необходима система оценки индивидуальных целевых показателей, включающая установленные стандарты исполнения. Собственно оценка результатов труда работника будет состоять в соотнесении фактических показа­телей со стандартами исполнения. Итоговая оценка может выводиться как среднее арифметическое по каждой оцениваемой функции или целевому зада­нию.

4. Индивидуально-личностный подход.Оценка обязательно должна учитывать индивидуальные особенности, интересы, склонности, потребности и мотивы поведения служащего, которые нередко скрыты от непосредственного наблюдения. Такой подход способствует повышению эффективности деятельности работника, а также формирует меха­низм внутренней мотивации.

5. Обратная связь.Оценка деятельности долж­на сопровождаться получением оперативной ин­формации о ее воздействии на последующую рабо­ту персонала. Обратная связь в деловой оценке имеет стратегическое значение. Недооценка резуль­татов его труда может явиться причиной снижения работоспособности.

6.Регулярность*.* В зависимости от должности регулярность оценки может составлять от одного раза в год для низовых служащих и до одного раза в три-пять лет — для специалистов высшего звена.

7. Компетентность*.* Проведение оценки долж­но осуществляться лицами, способными разобрать­ся в специфике деятельности аттестуемых работни­ков. Как правило, это специалисты и менеджеры высшего звена, психологи, социологи, консультан­ты по вопросам работы с персоналом. Что касается деятельности ведущих специалистов-аналитиков, менеджеров, то их деловая оценка и аттестация пока не проводилась.

## 2.2 Нормативно-правовая база оценки

 Оценка дея­тельности персонала в системе Банка России прово­дится с 1993 г. (она начиналась с психологического тестирования служащих). Накоплен значительный опыт в Тюменской, Омской, Свердловской областях, в Национальном банке Республики Башкортостан и других регионах. Деловая оценка рассматривается как общая часть системы управления и опирается на имеющиеся распорядительные документы по Расчетно-кассовым центрам (РКЦ) Банка России.

 Важная роль отводится предварительной подготовке, которая в первую очередь включает изучение содержания труда на каждом рабочем месте, определение меха­низма их взаимодействия и обеспечения коллеги­альности в реализации бизнес-планов. Наиболее четко и полно описаны рабочие места для техни­ков-операционистов: определены названия, основ­ные должностные обязанности, полномочия, поря­док взаимодействия и взаимозаменяемость сотруд­ников (в том числе и в непредвиденных обстоя­тельствах), используемые материалы и оборудова­ние, нормативные показатели, объемы и сроки исполнения работы. Такая своеобразная инвента­ризация рабочих мест служит объективным источ­ником информации и важным средством оценки результатов работы.

Сложнее определить сущность и содержание труда менеджеров-технологов. С одной стороны -это традиционные типовые расчеты, анализ финан­совых показателей в соответствии с нормативно-инструктивными материалами Банка России, со­ставление отчетов, обязательных к представле­нию в органы налогового контроля, статистики, вышестоящие организации, а также нерегламен­тированных оперативных справок и отчетов. С другой стороны, в новых условиях менеджер по­лучает известную свободу действий в подготовке финансовых решений и маркетинговых исследо­ваний. В таблице 2.2 приведены критерии и уров­ни классификации рабочих мест банковских ме­неджеров-технологов.

Предварительная подготовка включает также и разработку графика проведения оценки-аттестации с указанием видов, сроков, подразделений, состава и полномочий комиссии, а также правил, норм и процедур оценки. Процедура и методика комплекс­ной оценки деятельности предполагает, что в ее основе лежат многочисленные источники инфор­мации, которые собираются и систематизируются в течение месяца по следующим направлениям: ре­зультаты деятельности за последние 6 — 12 месяцев; итоги обучения и предыдущей оценки; служебные перемещения; наказания и поощрения.

Таблица 2.2

Критерии и уровни классификации рабочих мест менеджеров-технологов (по подразделениям)

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии классификации рабочих мест | Уровни классификации |
| высший  | средний | низший |
| 1. Необходимость финансовой теоретической под­готовки, знание инструкций и нормативов, техническая грамотность, уровень интеллектуальной сложности выполняемых работ и ответственности за принимаемые решения.  | валютный и отдел кредитования, эко­номический отдел  | отдел кассовых опе­раций, сектор цен­ных бумаг, сектор дело про извод ства  | отдел бухучета, спе­циалисты не основ­ной деятельности  |
| 2. Уровень психологической нагрузки: объем меж­личностных коммуникаций, степень ответственности за сохранение конфиденциальной информации.  | операции по вкла­дам, РКЦ  | отдел кредитования, экономический от­дел  | отдел кассовых опе­раций, отдел буху­чета  |
| 3. Особые требования к физическому и психиче­скому состоянию работника, повышенные эмоциональ­ные и стрессовые нагрузки, необходимость хорошей физической формы, повышенная психическая устойчи­вость.  | отдел охраны и инкассации, служба безопасности  | отдел кассовых опе­раций, операции по вкладам, РКЦ  | отдел бухучета, эко­номический отдел  |
| 4. Требования к концентрации внимания: склон­ность к монотонной работе, продолжительное сохране­ние внимания.  | валютный отдел, от­дел кассовых опе­раций  | операции по вкла­дам, РКЦ  | отдел кредитования  |
| 5. Необходимость совмещения профессий, освое­ние нововведений, работа в нестандартных и экстре­мальных ситуациях, принятие рискованных решений.  | служба экономичес­кой безопасности  | операции по мик­ропроцессорным ПК  | валютный и отдел кредитования, РКЦ  |
| 6. Работа с материальными ценностями.  | валютный, реализа­ция монет и слит­ков, РКЦ  | валютный, реализа­ция монет и слит­ков, РКЦ  |   |

Одновременно члены комиссии посещают работника на рабочем месте, учитывают отзывы коллег и клиентов о нем, изучают табель учета рабочего времени и т. д.

Ни один из источников информации не может рассматриваться как определяющий фактор, а толь­ко как составляющий элемент, звено для объектив­ной деловой оценки. В случае возникновения сложных и спорных ситуаций, касающихся профес­сиональных вопросов, роль арбитра может выпол­нять специальный эксперт, вводимый в состав ко­миссии.

Заслуживает внимания и такой вариант, когда в состав комиссии включается «доверенное лицо» работника как гарант соблюдения и защиты прав и профессиональных интересов последнего. Доверенному лицу разрешается присутствовать при проведении процедуры оценки (как на этапах сбора информации, так и на заключительном собрании).

В мировой практике широко применяется система самооценки деятельности, осуществляемая самим работником. Это повышает доверие, помогает чле­нам комиссии быть более объективными, а также выявить проблемы развития персонала.

##

## 2.3.Содержание деловой оценки

Оценка деятель­ности работников служит основой для проведения административных кадровых процедур. Основная трудность оценки обусловлена большим числом параметров, характеризующих человека и специа­листа и носящих преимущественно описательный характер. Рассмотренные выше подходы и принци­пы оценки обусловливают обязательность исполь­зования методов, дающих максимально возможную объективную оценку. Наибольшая эффективность достигается при использовании комплексной оцен­ки работника. По ее итогам составляется документ «Служебная оценка» и принимаются соответствую­щие кадровые решения.

Аттестационная комиссия (не менее трех чело­век) после проведения необходимой подготови­тельной работы и заполнения оценочного докумен­та проводит заключительное заседание — собеседо­вание с работником, на котором его знакомят с содержанием аттестационного листа, отвечают на все его вопросы. В случае необходимости заслуши­вают доверенное лицо аттестуемого. Затем объявля­ется итоговая оценка, учитывающая все аспекты профессиональной культуры: профессиональную компетентность, исполнительскую дисциплину, эффективность обучения и саморазвития, социаль­ную коммуникабельность, психологические осо­бенности и потенциальные возможности. Несмотря на многообразие методов оценки, общая (итоговая) оценка, как правило, тяготеет к одному из пяти возможных уровней служебных успехов и достижений в цифровом и словесном выражении (см.табл. 2.3).

Таблица 2.3

###### Классификационные ряды в оценке

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень (класс)  | Балл  | Комментарии  |
| Отлично (или очень хорошо)  | 5  | Успехи соответствуют или превышают особо высокие (идеальные) тре­бования. Особо выдающиеся успехи.  |
| Хорошо  | 4  | Успехи полностью соответствуют или несколько выше среднего уровня требований.  |
| Удовлетворительно  | 3  | Успехи в основном соответствуют среднему уровню требований.  |
| Достаточно  | 2  | Деловое поведение в общем соответствует среднему уровню требований, еще удовлетворяют организацию, но есть отдельные недостатки и про­блемы. Конфликтные ситуации.  |
| Неудовлетворительно  | 1  | Деловая активность и успехи в силу значительных недостатков, пробе­лов не достигают (ниже) среднего уровня требований.  |
| Плохо  | 0  | Полная профессиональная непригодность  |

Если результаты оценки оказываются ниже нормы (среднего уровня требований), и в особен­ности хуже результатов, полученных в предыдущей оценке, члены аттестационной комиссии должны обязательно в аттестационном листе указать при­чины. И если они связаны с ухудшением состоя­ния здоровья, условий труда и т. д., то принимают­ся во внимание законодательно-нормативные до­кументы. Кроме определения уровня служебной успешности в заключение даются конкретные предложе­ния или рекомендации для дальнейшего служеб­ного роста аттестуемого работника, его карьеры. В частности, могут быть указаны должности, на которые он может претендовать, причем эти указания носят рекомендательный характер.

Аттестационные листы остаются в личных делах работников, а ин­формация является конфиденциальной.

В рамках действующей системы служебной оценки банковских служащих можно выделить два вида аттестации (оценки), аналогичных по проце­дуре, форме проведения, но различных по другим признакам:

а) регулярная (очередная, плановая). Такая оцен­ка организуется один раз в год и в ней при­нимают участие все категории персонала, кроме тех, которые к моменту аттестации достигают пенсионного возраста или находятся в состоянии продолжительной болезни, служебной командировки или на курсах повышения квалификации, а также сотрудников, проходящих испытательный срок;

б) оценка по необходимости. Это, как правило, внеочередная служебная аттестация, обусловленная либо производственной необходимостью, либо при­чинами индивидуального характера: по инициативе самого работника при продвижении по службе или смене видов деятельности, участии в конкурсах, пере­ходе на научно-педагогическую работу, выезде на работу за рубеж. В разряд особо значимых причин входят изменения управленческо-административных функций работника, когда инициатива исходит от руководителя высшего звена (т. е. работнику делеги­руют «особые полномочия»).

Таким образом, в качестве одного из условий проявления заинтересованности работников в полноценном выполнении банковским сообщест­вом возлагаемых на него надежд по поддержке раз­вития национального хозяйства Российской Феде­рации и решении социальных проблем выступает объективная оценка результатов работы и признание заслуг коллегами и руководством.

# 3.ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

# ПЕРСОНАЛА В РАСЧЕТНО-КАССОВЫХ ЦЕНТРАХ

# СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

##

## 3.1.Общая характеристика организации

Расчетно-кассовый центр города Камышлова 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 РКЦ г. Камышлова является обеспечение эффективного, надежного и безопасного функционирования системы расчетов Российской Федерации.

Взаимоотношения РКЦ 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 РКЦ 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.

Камышловский 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;

1. 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

1. 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 РКЦ, 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 РКЦ 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 РКЦ.
5. Ведет бухгалтерский учет доходов и расходов РКЦ г.Камышлова
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 РКЦ.
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 РКЦ;
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.

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

Организационная структура РКЦ г.Камышлова

## Начальник РКЦ

Главный

бухгалтер

Заместитель начальника

## Заведующий кассой

Отдел кассо-вых опе-раций

Отдел внут-ри-бан-ковс-ких опера-ций

**Отдел обслуживания прочей клие**

**нтуры**

Отдел меж-бан-ковс-ких расче-тов

Отдел эконо-ми-ческой рабо-ты

Отдел информати-зации

### Отдел подготовки и передачи информации

###### Отдел экспедирования РДД и общих вопросов

Рис.3.1

Структура Расчетно-кассового центра г. Камышлова отвечает функциям, выполнение которых предусмотрено Положением РКЦ.

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 РКЦ:

Расчетно-кассовый центр города Камышлова 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 РКЦ;

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

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. Анализ организации и процедуры оценки результатов работы

## персонала РКЦ

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 РКЦ и включают следующие разделы, которые я кратко изложу:

Оценка результатов исполнительской деятельности персонала PKЦ;

Процедура оценки результатов деятельности руководителей РКЦ;

Оценка исполнительской деятельности работников РКЦ в испытательный срок.

Цели оценки результатов исполнительской деятельности: определение уровня результативности деятельности работников РКЦ 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 РКЦ 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 РКЦ 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 1, 2,3).Оценочные листы должны быть надлежащим образом оформлены -обязательно наличие ознакомительной подписи проходящего оценку работника; руководителя, осуществляющего оценку; начальника РКЦ. Листы хранятся в службе персонала расчетно-кассового центра или у начальника РКЦ 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 4,5).

В процедуре оценки результатов исполнительской деятельности в качестве оцениваемых участвуют все специалисты РКЦ, работники кассового аппарата, а также руководители групп, заведующие секторами и заместители начальников отделов. По решению начальника РКЦ 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 РКЦ, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, начальник отдела, заведующий кассой.

При необходимости определенные категории персонала РКЦ оценивать может начальник РКЦ.

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 1 и 2 даны варианты оценочных листов для различных категорий работников РКЦ. 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 РКЦ. Кроме того, допускается включение в оценочные листы дополнительных параметров, разработанных службой персонала расчетно-кассового центра или руководителями РКЦ.

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 6). 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 РКЦ или по предложению руководителя структурного подразделения расчетно-кассового центра, при согласии начальника РКЦ.

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 1,2). 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 РКЦ, 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 РКЦ 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 РКЦ.

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 РКЦ

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

Начальник РКЦ дает оценку деятельности руководителей на основании анализа планов работы курируемых ими подразделений по установленным параметрам и заполняет оценочный лист (приложение 7). По согласованию с управлением по работе с персоналом Главного управления возможно внесение дополнений и изменений в параметры оценки, включенные в оценочный лист (приложение 7).

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

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

Хочу обратить внимание, что информации об оценке руководителей РКЦ является строго конфиденциальной и допуск к ней имеет только начальник РКЦ, 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 РКЦ 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 РКЦ 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 РКЦ. Копия оценочного листа направляется в управление по работе с персоналом Главного управления за неделю до окончания испытательного срока.

При прохождении практики в РКЦ мною были опрошены несколько специалистов, которые считают, что оценка исполнительской деятельности в РКЦ 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 РКЦ заинтересован, чтобы специалисты работали лучше, видели служебную перспективу, значит их труд нужно поощрить материально по итогам оценки исполнительской деятельности.

В нашей 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 РКЦ, 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 КРКЦ 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.

# 4.АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# БАНКА

Анализ финансового состояния проводится с целью:

- оценки текущего и перспективного финансового состояния банка;

* возможности и целесообразности темпов развития банка с позиций их финансового обеспечения;
* выявления доступных источников финансовых ресурсов и оценки возможности и целесообразности их мобилизации;
* прогнозирования положения банка на рынке капиталов.

Методика анализа финансового состояния банка основывается на обобщении, систематизации и последующем анализе следующих форм бухгалтерской отчетности: оборотной ведомости банка (форма №101), отчета о прибылях и убытках (форма №102). Однозначным и бесспорным является тот факт, что на уровень доходов самое непосредственное влияние оказывает величина активов, приносящих доход, а именно кредитных вложений, как главной составляющей. В связи с этим проанализируем структуру кредитных вложений банка за 2002 – 2003 г.г (таблица 4.1)

Таблица 4.1

Кредитный портфель по отраслям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование отрасли | На 01.01.2003 | На 01.01.2004 | Отклонения кредитного портфеля 2003 по отношению к 2002 |
| Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % |
| Промышленность | 12381,5 | 36 | 2819,5 | 6 | - 30 |
| Сельское хозяйство | 15820,8 | 46 | 28195,1 | 60 | 14 |
| Строительство | 3095,4 | 9 | 2020,6 | 4,3 | - 4,7 |
| Торговля и общепит | 343,9 | 1 | 845,8 | 1,8 | 0,8 |
| Транспорт и связь | 120,4 | 0,35 |  | -- | -0,35 |
| Физические лица и предприниматели | 2407,5 | 7 | 5169,1 | 11 | 4 |
| Прочие | 3439,3 | 10 | 10808,0 | 23 | 13 |
| Всего | 34393,0 | 100 | 46991,8 | 100 |  |

Приведенные данные говорят о том, что ситуация с кредитными вложениями в анализируемом периоде подвергалась изменению. В целом в 2003г. по сравнению с 2002г. объем выдачи кредитов увеличился: отклонения доли предприятий сельского хозяйства в 2003 г. по отношению к 2002 г. составило 14, также увеличился процент кредитуемых предприятий торговли и общепита), клонение составило 0,8). Как видно из приведенных данных филиал начал активнее заниматься потребительским кредитованием и кредитованием предпринимателей, но перспективы развития этого вида кредитования практически не ограничены.

По сравнению с соответствующим периодом прошлого года в 2003 г. объем выдачи кредитов увеличился на 12598,8 тыс.руб и составил 136,6 %. На 1 января 2003г. кредитные вложения составляли 34393,0 тыс.руб. в том числе, промышленным предприятиям 12381,5 тыс.руб., предприятиям сельского хозяйства 15820,8 тыс.руб., строительным организциям 3095,4 тыс.руб., торговля и общепит 343,9 тыс.руб., предприятия транспорта и связи 120,4 тыс.руб., физическим лицам 2407,5 тыс.руб., прочим (санаторий) 3439,3 тыс.руб. В 2003г. по сравнению с 2002г. отклонения в кредитном портфеле по отраслям составили: по промышленным предприятиям – уменьшение на 30%. Изучив структуру кредитного портфеля Банка мы видим, что основной упор делается на кредитование предприятий различных отраслей и мало внимания уделяется кредитованию физических лиц (потребительский кредит). Вероятно, это вызвано большим кредитным риском.

На 01.01.04. валюта баланса составила 37874,0 тыс.руб. Рост по сравнению с прошлым годом 167 %, т.е. прослеживается динамика роста. Среднедневные остатки работающих активов увеличиваются ежемесячно, за рассматриваемый период рост составил 156 %. Вклады в 2003 г. по сравнению с 2002 г. увеличились на 235%, сумма выданных ссуд увеличилась на 155%.(таблица 4.2)

В целом по филиалу наблюдается положительная динамика основных показателей деятельности, что указывает на стабильность Банка и дальнейшее наращивание потенциала в его деятельности.

Таблица 4.2

Основные показатели деятельности Банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 г. | 2003 г. | Динамика |
| Валюта баланса | 37874,0 | 63250,0 | 167 |
| Вклады | 12502,5 | 29471,2 | 235 |
| Среднедневное значение работающих активов | 27692,0 | 43204,0 | 156 |
| Ссуды | 34393,0 | 53311,0 | 155 |

Зависимость изменения доходов в филиале за счет привлечения клиентов за 2002 – 2003 г.г

Рис.4.1

На 01.01.04 в филиале обслуживалось 5915 клиентов, в том числе 615 юридических лиц и предпринимателей и 5300 физических лиц. В 2003 г. рост составил 120% по юридическим лицам и 130% по физическим (на 01.01.03 510 юридических лиц и 4100 – физических). Численность населения города и района составляет около 70,0 тыс. человек. Новые производства создаются редко, растет, в основном, количество предпринимателей предприятий малого бизнеса. Поэтому филиалу следует большое внимание уделять привлечению на обслуживание предпринимателей.( рис.4.2)

Динамика среднедневной денежной наличности

.

Рис.4.2

Среднедневное количество клиентов, обслуживаемых кассовыми работниками в 2003 г 260 человек в день, 2002 – 181 человек.

Увеличение числа клиентов, проходящих через кассу вызвано введением новых банковских услуг. В связи с этим увеличилось количество денежной массы, проходящей через кассу.

Предоставление банковских услуг частным лицам всегда являлось и является для филиала одним из основных видов бизнеса. Филиал стремится к тому, чтобы динамика привлечения вкладов существенно возрастала.(рис.4.2)

Анализ привлеченных средств

На 01.01.2003 сумма средств привлеченных во вклады составила 12502,5 тыс.руб., на 01.01.2004 прирост 16968,7 тыс.руб. или 235%.(таблица 4.3) За рассматриваемый период изменилось соотношение вкладов по срокам. Если в 2002 г. размещали вклады в основном на короткие сроки от 181 дней до 1 года, то в 2003 г. прослеживается динамика увеличения суммы вкладов с длительными сроками вложений. На 01.01.2003 59,2 % от общей суммы привлеченных средств составляли вклады сроком от 181 дня до 1 года, на 01.01.2004 47,0 % составляют вклады на срок от 1 года до 3 лет (от 181 дня до года 37,6%).

Таблица 4.3

Анализ привлеченных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 01.01.2003 | 01.01.2004 |
| Руб. | % | Руб. | % |
| Депозиты «До востребования» | 2851,0 | 22,8 | 3058,0 | 10,4 |
| Депозиты на срок от 31-90 дней | 886,8 | 7,1 | 1480,5 | 5 |
| Депозиты на срок 181дн до 1 год | 7397,7 | 59,2 | 11072,1 | 37,6 |
| Депозиты на срок 1-3 лет | 1367,0 | 10,9 | 13860,6 | 47 |
| Итого | 12502,5 | 100 | 29471,2 | 100 |

По данным таблицы 4.4 мы видим, что рост доходов в 2003 г. по сравнению с 2002 г. составил 4773,0 тыс.руб. или 151%. Основной частью доходов филиала являются полученные проценты по выданным кредитам. За рассматриваемые периоды сумма доходов в виде процентов возросла на 2318,0 тыс.руб, увеличился доход от операций с ивалютой – 1795, тыс.руб или 302 % (это вызвано тем, что филиал начал работу по переводу денежных средств по системе «Western Union» от физических лиц – нерезидентов), также возросли доходы от операций по купле –продаже драгоценных металлов ( памятные монеты) и ценных бумаг – 19, тыс.руб. или 575 %, рост прочих доходов составил 76,0 тыс. руб. или 154%. Анализ структуры доходов свидетельствует о том, что стабильно высокой остается часть доходов полученных за расчетно-кассовое обслуживание клиентов – 2161,0 тыс.руб. или 15% от всей суммы доходов.

Таблица 4.4

Структура доходов банка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы доходов | На 01.01.2003 | На 01.01.2004 | отклонения | Динамика |
| % полученные от ссуд, предоставленных клиентам | 6967,0 | 9285,0 | 2318,0 | 133 |
| Доходы от операций в иностранной валюте | 885,0 | 2680,0 | 1795,0 | 302 |
| Доходы от операций по купле-продаже драгоценных металлов и ценных бумаг | 4,0 | 23,0 | 19,0 | 575 |
| Доход за расчетно-кассовое обслуживание | 1520,0 | 2161,0 | 641,0 | 142 |
| Всего | 9376,0 | 14149,0 | 4773 | 151 |

Самую общую оценку деятельности банка можно получить, анализируя динамику абсолютной величины годового баланса с заключительными оборотами за ряд лет.

 Рис.4.3

Таблица 4.5

Структура собственных средств банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Собственные средства  | 01.01.03 | 01.01.04 | Изменение за год |
| Абсолютное | Относительное, (%) |
| 1. Уставный фонд | 6,45 | 6,18 | -0,27 | - 4,19 |
| 2. Фонды  | 49,07 | 46,80 | -2,27 | - 4,63 |
| 3. Переоценка основных средств | 42,92 | 41,12 | -1,8 | - 4,19 |
| 4. Прибыль текущего года | 0,15 | 3,91 | +3,76 | +2506,67 |
| 5. Прочие собственные средства | 1,41 | 1,99 | 0,58 | + 41,13 |
|  И того: | 100 | 100 | - | - |

Источником данных в таблице 4.5 является баланс филиала «Камышловский ОАО «Банк» 2002-2003 гг.

Собственная ресурсная база банка представлена объемом фондов и прибылью. В течение анализируемого года существенных колебаний этих показателей не наблюдалось, кроме доли прибыли. Доля уставного фонда в собственном капитале по банку составила 6,16% (рис.4.4)

Общая сумма собственных средств банка за год увеличилась на 585 тысяч рублей. В связи с этим произошли некоторые изменения в структуре (за счет увеличения прибыли). В целях обеспечения финансовой устойчивости банка очень важно наращивание наиболее стабильной части собственных средств - уставного и резервного фондов. Для анализируемого банка характерно, что в течение года доля уставного фонда осталась неизменной. За рассматриваемый период доля прибыли в структуре собственных средств увеличилась на 2506,67% и в абсолютной сумме на 530 тысяч рублей.

Таблица 4.9

Динамика структуры собственных средств

Рис.4.4

Значительный удельный вес в структуре собственных средств занимают фонды (49,07% - 46,8%). Таким образом, анализ структуры собственных средств банка показывает, что в деятельности банка каких-либо серьезных перемен не было, эта стабильность повлияла на увеличение прибыли. (рис.4.4)

# 5. БЕЗОПАСНОСТЬ И ЭКОЛОГИЧНОСТЬ РАБОТЫ РКЦ

5.1 Санитарные и экологические требования к рабочему месту

бухгалтера

Вся человеческая деятельность протекает в мире опасностей — природ­ных, технических, антропогенных и других. По различным причинам в стране травмируются до 20 млн. человек в год, в том числе погибает около 500 тысяч. Уровень травматизма не снижается, а имеет тенденцию к росту. Одной из причин этого негативного явления явля­ется - недостаточный уровень обучения безопасности, проведения всех ви­дов работ. От условий труда зависит продолжительность эффективной тру­довой деятельности работающих, состояние их здоровья, и определенный уровень материальной обеспеченности и в конечном счете темпы роста на­ционального дохода страны.

В части дипломной работы «Безопасность и экологичность работы РКЦ» проведена широкая , комплексная проработка вопросов безопасности рабочего места банковского служащего , его влияние на природную среду и человека, а также прогнозирование, разработка мероприятий по предотвращению и ликвида­ции чрезвычайных ситуаций.

В учреждениях Банка России должны выполняться:

- санитарно-гигиенические требования;

- требования противопожарной безопасности;

- требования электро- и взрывобезопасности;

- требования экологической безопасности.

Для изучаемого рабочего места банковского служащего вредными и опасными могут быть разные факторы: шум, вибрация, освещенность, вентиляция, электробезопас­ность, микроклимат, вентиляция, психологическая нагрузка, напряжение зрения, заземление персонального компьютера. Проанализируем каждый из них по следующим параметрам: источник опасного фактора, его воздействие на организм, уровень опасного фактора на рабочем месте, нормативные докумен­ты, допустимые уровни (ограничения), меры защиты.

Оборудование в банке и организация рабочих мест.

Устройство, эксплуатация и техническое обслуживание банковского обору­дования в организации соответствуют нормам СанПин 2.2.2.542-96. В РКЦ г.Камышлова обеспечивается содержание оборудования в исправном состоянии и безопасная эксплуа­тация путем организации надлежащего использования и об­служивания.

Учетно-операционный узел включает операционный зал в составе зоны для клиентов и служебной зоны операционистов, помещения для подразделений, проводящих расчетные банковские операции, а также группу помещений для электронно-вычислительной техники, аппаратуры связи и криптозащиты. Служебная зона операционного зала, в которой размещаются операционисты, ведущие обслуживание клиентов, отделяется от зоны для клиентов барьером.

Барьер рекомендуется выполнять с горизонтальной панелью шириной 0,4-0,5 м. На высоте 1,15 м. от пола. Над барьером может устанавливаться ограждение из стекла с окнами для передачи документов. Площадь служебной зоны в операционном зале следует принимать из расчета не менее 6 кв.м. на каждого работника, расположенного в этой зоне. Площадь рабочих мест помещений для учетно-операционных работников следует определять из расчета не менее 6 кв.м. на одно рабочее место с учетом оснащения индивидуальных рабочих мест персональными ЭВМ.

 Все подсобные, административно-хозяйственные и бытовые помещения для персонала должны быть изолиро­ваны между собой.

 Площадь помещения для хранения личных вещей определяется из расчета не менее 1,5 кв.м.на каждого работника. В РКЦ предусмотрена комната отдыха и приема пищи. Площадь ее принимается из расчета не менее 3 кв.м.на одно место для приема пищи, но не менее 12 кв.м. Помещение оборудовано комплектом мини-кухни с подводкой холодной и горячей воды и канализации, при количестве сотрудников до 10 человек предусматривается один санитарный узел, оборудованный унитазом, умывальником и электрополотенцем. Количество унитазов определяется из расчета одного на каждые 10 женщин или 20 мужчин, писсуаров – 1 на каждые 20 мужчин, а умывальников в санузле должно быть не менее одного на 3 унитаза. Для хранения уборочного инвентаря предусмотрена кладовая площадью 3 кв.м. и встроенный шкаф. Все в соответствии с требованиями ВНП 001-01/Банк России 5.93-5.98 [4].

Организация и состояние рабочих мест, расстояние между рабочими мес­тами в РКЦ обеспечивают безопасное передвижение работни­ков, удобные и безопасные действия со стороны клиентов, а также техниче­ское обслуживание и ремонт банковского оборудования.

Экологичность.

Деятельность банка не должна вызывать ухудшения ха­рактеристик окружающей природной среды (засоренность территорий, за­пыленность и загазованность воздуха и т.п.).

Организация должна исключить возможность попадания опасных и вред­ных веществ в воздух, почву, водоемы, водопровод, канализацию в соответ­ствии с установленными требованиями СНиП 2.04.01-85[5], СанПиН 42-128-4690-88[12].

Не допускается применение способов переработки различных упаковок, которые мо­гут нанести ущерб окружающей среде ( сжигание древесной, бумажной, комплектующей оргтехники) на открытых площадках, прилегающих к территории жилых домов, промышленных предприятий; [12].

В РКЦ выполняются соответствующие правилам требования (рабочими проводится уборка территории; мусор вывозится ежедневно мусоросборочной машиной )

Электробезопасность.

Электробезопасность - это система организационных и технических ме­роприятий и средств, обеспечивающих защиту людей от вредного и опасно­го воздействия электрического тока. Самое опасное в том, что человек не может обнаружить напряжение без специальных приборов - опасность обычно обнаруживается, когда человек уже поражен. Проходя через живые ткани человека, электрический ток оказывает термическое ( ожоги ), элек­тролитическое ( электролиз ) и биологическое воздействие. Существуют также механические повреждения от воздействия электрического тока. Это приводит как к местному поражению тканей, так и общему поражению ор­ганизма. Наиболее опасным является переменный ток с частотой 20 - 100Гц [23], токи с частотой выше 500000 Гц могут вызвать лишь термические ожо­ги.

Электробезопасность должна обеспечиваться выполнением требований (правил и норм) к конструкции и устройству электроустановок, установлен­ных в системе стандартизации безопасности труда, а также стандартах и технических условиях на электрические изделия.

Работники из электротехнического персонала, не достигшие 18-летнего возраста, к работе в электроустановках не допускаются. Это условие выпол­няется в РКЦ.

В связи с тем, что на данном рабочем месте есть такой опасный фактор, со служащими проводятся инструктажи по электробезопасности.

Электробезопасность служащего РКЦ устанавливается в соот­ветствии с ГОСТ 12.1.019-79[23].

Основными мерами защиты от поражения электротоком являются: -обеспечение недоступности токоведущих частей, находящихся под на­пряжением, для случайного прикосновения; -электрическое разделение сети;

-устранение опасности поражения при проявлении напряжения на корпу­сах, кожухах и других частях электрооборудования, что достигается за­щитным заземлением, занулением, защитным отключением;

 -применение малых напряжений;

-защита от случайного прикосновения к токоведущим частям примене­нием кожухов, ограждений, двойной изоляции;

-защита от опасности при переходе напряжения с высшей стороны на низшую;

-контроль и профилактика повреждений изоляции; компенсация емкост­ной составляющей тока замыкания на землю;

-применение специальных электрозащитных средств переносных прибо­ров и предохранительных приспособлений;

-организация безопасной эксплуатации электроустановок.

В с соответствии с правилами электробезопасности в служебном помещении должен осуществляться постоянный контроль состояния электропроводки, предохранительных щитов, шнуров, с помощью которых включаются в электросеть комьютеры, осветительные приборы и оргтехника.

Техника безопасности при работе с компьютером.

В организации обеспечиваются все требования техники безопасности. Исключительно важное значение для предотвращения электротравматизма имеет правильная организация обслуживания действующих электроустановок, проведения ремонтных, монтажных, профилактических работ.

Требования техники безопасности:

* рабочее место бухгалтера оборудовано так, чтобы исключить возможность соприкосновения работающего с токоведущими устройствами, батареями отопления, водопроводными трубами;
* ЭВМ включается в специальную розетку, которая заземлена;
* техническое обслуживание проводится при отключении машины от электропитания;
* к работе допускаются только лица, знакомые с правилами работы и техники безопасности.

Электомагнитные поля и излучения.

Считается, что воздействие всех видов излучения от экрана монитора не опасно для здоровья персонала, работающего на компьютере. Максимальный уровень ренгеновского излучения на рабочем месте бухгалтера обычно не превышает 10мкбэр/ч, а интенсивность ультрафиолетового и инфракрасного излучения от экрана монитора лежит в пределах 10…100 мВт/м2.

Допустимые значения параметров неионизирующих электромагнитных излучений от монитора компьютера (в соответствии с Сан ПиН 2.2.2.542-96):

* Напряженность электрической составляющей электромагнитного поля на расстоянии 50 см. от поверхности монитора – 10 В/М.
* Напряженность магнитной составляющей электомагнитного поля на расстоянии 50 см. от поверхности монитора – 0,3 А/М.
* Напряженность электрического поля не должна превышать для взрослых 20 кВ/м, для детей 15 кВ/м.

Для снижения воздействия этих видов излучения рекомендуется применять мониторы с пониженным уровнем излучения (MPR – II, ТСО – 99), устанавливать защитные экраны, а также соблюдать регламентируемые режимы труда и отдыха.

Освещенность.

Естественное освещение, нормы освещенности, устройство и эксплуа­тация установок искусственного освещения должны соответствовать СниП 23-05-95[8], содержащим требования безопасности при работе с электрооборудованием.

Правильное освещение рабочего места специалистов Банка России является од­ним из основных вопросов охраны труда. Плохое освещение приводит к снижению производительности труда, быстрой утомляемости, появле­нию близорукости.

Помещения с постоянным пребыванием людей должны иметь, как правило, естественное освещение. В этих случаев, когда естественного освещения не хватает, устанавливают совмещенное освещение.

При проведении зрительных работ высокой точности общая освещенность в операционных залах должно быть не менее 300лк, а комбинированное 750 лк; аналогичные требования при выполнении работ средней точности – 200 и 300 лк соответственно. Степень освещения и яркость экрана должна быть примерно одинаковыми, т.к. яркий свет увеличивает напряженность глаз, приволит к быстрой утомляемости.[8].

Установку и очистку светильников сети электрического освещения, смену перегоревших ламп, ремонт и осмотр сети электрического освеще­ния должен выполнять по графику оперативный либо специально обу­ченный персонал.( в данном случаи электрик РКЦ)

Периодичность работ по очистке светильников и проверке техниче­ского состояния осветительных установок в операционных залах не реже од­ного раза в год.

При работе бухгалтера величина коэффициента естественного освещения (КЕО) должна быть не ниже 1,5% ( при размере объекта 0,3…0,5 мм) и 1% ( при размере объекта 0,5… 1,0 мм).

В качестве источников искусственного освещения обычно используются люминесцентные лампы типа ЛБ или ДРЛ, которые попарно объединены в светильники и расположены на рабочей поверхностью равномерно.

Микроклимат, вентиляция .

Микроклимат в производственных условиях определяется следующи­ми параметрами: температурой воздуха, относительной влажностью, скоростью движения воздуха на рабочем месте, атмосферным давлением.

От изменения температуры, влажности, скорости движения воздуха, теплового излучения зависит самочувствие работника и производитель­ность его труда. Человек работоспособен и чувствует себя комфортно при температуре воздуха в пределах 18-20 градусов С, скорости движе­ния воздуха 0,1 - 0,2 м/с. При слишком высокой температуре возможно перегревание тела и как следствие тепловой удар. Низкая температура окружающего воздуха приводит к переохлаждению организма, а отсюда простудные заболевания.

Состояние микроклимата, вентиляции и отопления должны соответст­вовать СанПиН 2.2.4.548-98 [6].

Для профилактики неблагоприятного воздействия производственных факторов в РКЦ г.Камышлова используются защитные устройства и средства (системы местного кондиционирования воздуха). Вентиляционные системы должны обеспечивать необходимые метео­рологические условия и чистоту воздуха на рабочих местах.

Объем помещения, где размещен компьютер, не должен быть меньше 19,5 м3 на 1 человека.

В холодное время года микроклимат должен быть: температура воздуха в помещении от 22 до 24 градусов С, относительная влажность от 40 до 60%, скорость движения воздуха до 0.4 м/с.

В теплое время года: температура воздуха от 23 до 25 градусов С, относительная влажность от 40 до 60%, скорость движения воздуха от 01 до 0,2 м/с.

Нормы подачи свежего воздуха в помещении с ЭВМ:

* помещение объемом до 20 м3 на 1 человека – не менее 30 м3  на 1 человека;
* помещение объемом от 20 до 40 м3 на 1 человека – не менее 20м3 на 1 человека;
* помещение более 40м3 на 1 человека – естественная вентиляция согласно ГОСТ -12.1.005 - 88[12].

Шум.

Шум - это одна из форм физического загрязнения окружающей среды, адаптация к которому не возможна. Шум представляет собой серьезную опасность для организма человека, поэтому надо разрабатывать меро­приятия для борьбы с ним. Шум характеризуется уровнем давления и частоты. Чем больше частота, тем более вреден шум и чем больше уро­вень давления, тем более значительней физиологический отрицательный эффект.

Допустимые уровни звука на рабочих местах, общие требования к за­щите от шума определяются в соответствии с СН-2.2.4/2.1.8.562-96[22].

В помещениях операционных залов предельно допустимые уровни звука со­ставляют 80дБА.

На рабочем месте специалиста уровень звука составляет 73 дБа, что не представляет угрозы для специалиста СН - 2.2.4/2.1.8.562-96 [22].

Для защиты специалистов от вредного воздействия шума от вентиляцион­ных, работающих ПЭВМ, установок кондиционирования воздуха в РКЦ, системы снабжают шумоглушителями; изменяют направление излучения шума в противоположную сторону от рабочего места.

Вибрация.

Вибрация - это процесс распространения механических колебаний в твердом теле. Колебания механических тел с частотой ниже 20 Гц вос­принимаются организмом как вибрация, а колебания с частотой выше 20 Гц - еще и как звук. Источниками вибрации являются различные техно­логические процессы, механизмы, рабочие машины и рабочие органы. По характеру воздействия на организм различают вибрацию общую ( пере­дается на все тело человека) и местную ( передается на руки работающе­го ).

Систематическое воздействие общих вибраций при высоком уровне виброскорости может быть причиной неврита - стойких нарушений фи­зиологических функций организма, в первую очередь центральной нерв­ной системы ( нарушение сердечной деятельности, головокружений и го­ловных болей, плохого самочувствия и работоспособности). Локальная вибрация приводит к спазмам сосудов рук, предплечья, сердца. Одновре­менное воздействие вибраций, шума и низкой температуры являются наиболее опасными для человека.

На рабочем месте специалиста РКЦ уровень вибрации не наблюдается.

Вредные вещества.

Ряд производственных факторов сопровождается значительным выде­лением пыли различного происхождения. Воздух может быть насыщен примесями вредных газов или паров. Для ограничения неблагоприятного воздействия пыли проводят соответствующие мероприятия: герметиза­цию оборудования, автоматизацию производственных процессов, мест­ную и общеобменную вентиляцию. Особенно важное значение имеет применение обеспыливающих устройств ( пылеуловители и воздушные фильтры).

Наиболее благоприятным является атмосферный воздух, содержащий по объему азота - 78,08, кислорода - 20,95, инертных газов - 0,93, угле­кислого газа - 0,03, прочих газов - 0,01. Вредные вещества проникают в организм человека через дыхательные пути, кожу, с пищей во время еды. В результате возникает отравление, тяжесть которого зависит от продол­жительности воздействия, концентрации и вида вредного вещества.( ГОСТ 12.1.005-88) [12].

Психологическая нагрузка.

Эффективность работоспособности банковского специалиста базируется на уровне психического напряжения. Психическое напряжение оказывает положительное воздействие на результаты труда специалиста до определен­ного предела. Превышение этого уровня ведет к ухудшению результатов труда и даже потере работоспособности. Иногда у работника могут поя­виться снижение скорости ответных реакций, замедление мыслительного процесса, рассеянность, которые не свойственны человеку в спокойном состоянии. В других же случаях у людей может появиться многословность, дрожание рук и голоса. Общаясь с большим количеством клиентов ( особенно негативно настроенных ), работники банка обнаруживают не свойственные им раздражительность, вспыльчивость.

На рабочем месте специалиста в РКЦ предусмотрено удобное расположение всех документов , нормативных актов для текущей работы. Благодаря современным программным продуктам, элемен­там дизайна созданы условия для работы, в которых работники РКЦ чувствуют себя комфортно.

Пожарная безопасность.

Урал является зоной неопределенной сейсмичности, аномальных осадков и температур, природных явлений. В связи с большим сроком эксплуатации зданий, сооружений, оборудования и недостаточным фи­нансированием на их обновление и поддержание возникает реальная уг­роза катастроф техногенного характера. Одним из видов техногенных ка­тастроф является пожар.

Наиболее частые причины возникновения пожаров — неосторожное обращения с огнем, неисправность электропроводки, несоблюдение мер по­жарной безопасности и другие.

Помещение банка относится к категории «В» НПБ-105-95 по пожароопасности, так как характеризуется наличием легковоспламеняю­щихся веществ ( бумага, ЭВМ, двери, рамы, оборудование и прочее ). Степень огнестойкости помещений - 2 - СНиП 21-01-97 [15].

Возможные причины возгорания связаны с неисправностью электро­проводки, короткими замыканиями, нарушением правил эксплуатации электрооборудования и другие. Нормативными документами являются СНиП 21-01-97[15]«Пожарная безопасность». В РКЦ предусмотрены следующие средства пожаротушения: - в каждом помещении РКЦ есть в наличии огнетушители, пожарная сигнализация, во дворе РКЦ песок; предусмотрен план эвакуации персонала при возникновении пожара, два эвакуационных выхода, ширина которых составляет 1,5метра и высота 3 метра, максимальное удаление рабочего места от ближайшего выхода со­ставляет 25 метров.

Средства пожаротушения находятся в хорошо известном и вид­ном всем месте. Для того чтобы предотвратить воздействие на людей опас­ных факторов пожара, при проектировании РКЦ была предусмотрена возможность быстрой эвакуации людей из здания. Выход считается эвакуа­ционным, так как ведет из помещения первого этажа непосредственно на­ружу через вестибюль.

Противопожарные разрывы между производственными зданиями и сооружениями нормируются в зависимости от огнестойкости здания и кате­гории пожарной опасности размещенного в нем производства, а для скла­дов от пожаро- и взрывоопасное хранящихся веществ, емкости склада и его устройства (наземные, подземные).

Ответственность за соблюдение противопожарного режима и своевре­менное выполнение профилактических мероприятий возлагается на руково­дителя организации.

Порядок действий при пожаре.

При обнаружении пожара или признаков горения (задымление, запах гари, повышение температуры и т.п.) необходимо: - немедленно сообщить об этом по телефону в пожарную охрану ( при этом необходимо назвать адрес объекта, место возникновения пожара, а также сообщить свою фамилию); - принять по возможности меры по эвакуации людей, тушению пожара и сохранности материальных ценностей.

Руководители и должностные лица предприятия; лица, в установленном порядке назначенные ответственными за обеспечение пожарной безопас­ности, прибывшие к месту пожара, обязаны: - продублировать сообщение о возникновении пожара в пожарную охрану и поставить в известность вышестоящее руководство; в случае угрозы жизни людей немедленно организовать их спасение, ис­пользуя для этого имеющиеся силы и средства; при необходимости отключить электроэнергию, выполнить другие меро­приятия, способствующие предотвращению развития пожара и задымле­ния помещения; прекратить все работы в здании, кроме работ, связанных с мероприятия­ми по ликвидации пожара; удалить за пределы опасной зоны всех работников, не участвующих в тушении пожара; осуществить общее руководство по тушению пожара до прибытия под­разделения пожарной охраны; обеспечить соблюдение требований безопасности работниками, прини­мающими участие в тушении пожара; одновременно с тушением пожара организовать эвакуацию и защиту ма­териальных ценностей; организовать встречу подразделений пожарной охраны и оказать помощь в выборе кратчайшего пути для подъезда к очагу пожара;

Чрезвычайные ситуации.

Обеспечение безопасности жизнедеятельности в чрезвычайных ситуа­циях представляет собой комплекс организационных, инженерно-технических мероприятий и средств, направленных на сохранение жизни человека во всех сферах деятельности.

Всякая опасность приносит ущерб, благодаря какой-либо причине. Причины образуют иерархические структуры. Возможными причинами чрезвычайных ситуаций могут быть нарушение техники безопасности, стихийные бедствия ( ураган, сильная жара и др.).

Изобразим графически (схема 5.1) такие зависимости и назовем их «деревом при­чин и опасностей» на примере пожара, где:

1-Горючее вещество

2-Окислитель

3-Сварка

4-Короткое замыкание

5-Непотушенная сигарета

6-Нет молниеотвода

7-Нет заземления

8-Заземление проржавело

Главными задачами обеспечения жизнедеятельности являются:

 - прогнозирование и оценка возможных последствий ЧС;

 - планирование мероприятий по предотвращению возможных последствий ЧС;

- обучение населения действиям в условиях ЧС. «Дерево причин»: ЧС – поражения электрическим током.

В ходе исследования выяснилось , что в РКЦ г.Камышлова ведется рабо­та по охране и безопасности труда. Руководство РКЦ уделяет внимание проведению работы по предотвращению ЧС. Опасные факторы, описывае­мые на данном рабочем месте, не превышают нормативов. Это позволит из­бежать несчастных случаев и ЧС в данной организации.

**Пожар**

**Энергетический импульс**

**2**

**1**

**Молния**

**5**

**4**

**3**

**6**

**7**

**8**

Рис.5.1

# 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 РКЦ.

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 РКЦ.

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 РКЦ 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

# Приложения

Приложение 1

*Конфиденциально*

Оценка результатов

исполнительской деятельности работника

за\_\_\_квартал\_\_\_\_\_\_г.

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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 РКЦ

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

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 2

*Конфиденциально*

Оценка результатов

исполнительской деятельности работника

за\_\_\_квартал\_\_\_\_\_\_г.

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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 РКЦ

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

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 3

*Конфиденциально*

Оценка результатов

исполнительской деятельности работника

за \_\_\_\_\_\_год

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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 РКЦ

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

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 4

*Конфиденциально*

Сводная оценка результатов исполнительской деятельности

за\_\_\_\_квартал\_\_\_\_\_\_\_г.

РКЦ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Оценка по подразделениям РКЦ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № ii/ii | Подразделения РКЦ | 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 РКЦ 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 РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

Приложение 5

*Конфиденциально*

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

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

2. Средняя оценка по подразделениям РКЦ:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/и | Подразделения РКЦ | 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 РКЦ:

*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 РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

Приложение б

*Конфиденциально*

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

(типовая форма)

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 7

*Конфиденциально*

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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 РКЦ  |   |   |
| 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 РКЦ

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

(Ф.И.О.) (подпись)

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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 РКЦ

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

(Ф.И.О.) (подпись)

Приложение 8

*Конфиденциально*

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

(указать период)

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

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

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

РКЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

(отмстить знаком V в соответствующем квадрате)

Испытательный срок прошел успешно

Уволить как не прошедшего испытательный срок

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

(подпись работника)

Начальник подразделения

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

(Ф.И.О.) (подпись)

Начальник РКЦ

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

(Ф.И.О.) (подпись)