

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЕНИЯ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ
СИБИРСКОГО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦБ РФ)»**

Выполнил: студент гр. МТнд - 221

Дороговцева Т.А.

Руководитель: доцент Егорова Н.А.

Работа защищена:



Факультет _____ Заочный _____
Кафедра _____ «Экономика и управление» _____
Направление _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____ (шифр, название)
Профиль _____ «Производственный менеджмент» _____ (название)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ АЭО. ВКР. 00. 37. 16 _____
Тема _____ «Совершенствование системы управления персоналом банка (на примере
отделения по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ)» _____
Специальная часть _____ «Анализ системы управления персоналом
в Сибирском главном Управлении ЦБ РФ по Томской области» _____
Студент _____ Дороговцева Татьяна Александровна _____

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ Н. М. Егорова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

_____ Теоретический _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела
Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Организационно-экономическая _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела
Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ характеристика предприятия _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела
Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Аналитический _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела
Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ _____
краткое наименование раздела
Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ _____
краткое наименование раздела
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Н. М. Егорова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой

П. В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

ДБ 03.00-43

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П. В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТнд - 221 Дороговцевой Татьяне Александровне _____
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____
«Совершенствование системы управления персоналом банка (на примере
отделения по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ)»

Специальная часть _____ «Анализ системы управления персоналом
в Сибирском главном Управлении ЦБ РФ по Томской
утверждена приказом по институту № _____ 494 _____ от _____ 19. 05. 2016

дата

2. Срок представления работы к защите _____ 20. 06. 2016 _____

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета
_____ о прохождении производственной практики

4. Содержание текстового документа:

отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования

Введение: _____ краткое содержание

4.1. Теоретический: теоретические аспекты по вопросам управления _____
наименование раздела краткое содержание
персоналом в современных организациях

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит _____
наименование раздела краткое содержание
общие сведения об отделении ЦБ РФ по Томской области

4.3. Аналитический: содержит результаты изучения системы управления _____
наименование раздела краткое содержание
персоналом в банке и рекомендации по ее улучшению

4.4. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования _____
наименование раздела краткое содержание

4.5. Список литературы: содержит библиографическое описание источников _____
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели платежной системы ЦБ РФ в Томской области (3)

5.2 Результаты изучения системы управления персоналом в отделении _____
по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ (9)

5.4 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом _____
в отделении по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ (2)

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический _____ Н. М. Егорова
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия
Организационно-экономическая

характеристика предприятия _____ Н. М. Егорова
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический _____ Н. М. Егорова
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

Н. М. Егорова

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____ Т. А. Дороговцева
дата, инициалы, фамилия подпись,

Рассмотрены вопросы совершенствования системы управления персоналом в отделении по Томской области Сибирского Главного управления Центрального Банка Российской Федерации.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом - представлены теоретические аспекты по вопросам управления персоналом в современных организациях, во втором - организационно-экономическая характеристика отделения по Томской области Сибирского Главного управления ЦБ РФ, в третьем - проведён анализ текущего состояния системы управления персоналом, выявлены недостатки, существующие в ней и предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом банка.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
----------------------	----------

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Современные концепции управления персоналом.....	9
1.2 Привлечение персонала.....	10
1.3 Профессиональное развитие и обучение персонала.....	13
1.4 Особенности трудовой мотивации работников.....	15
1.5 Современные тенденции в совершенствовании управления персоналом....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЕНИЯ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СГУ ЦБ РФ.....	30
2.1 История становления банковской системы в Томской области.....	30
2.2 Правовой статус.....	35
2.3 Основные задачи и полномочия.....	52
2.4 Организационная структура управления.....	55
2.5 Показатели платежной системы Банка России по Томской области.....	60
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕНИИ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СГУ ЦБ РФ.....	65
3.1 Анализ динамики и структуры численности работников.....	65
3.2 Анализ движения и внутренней мобильности персонала.....	68
3.3 Анализ мотивации работников.....	71
3.4 Оценка эффективности премиальной системы.....	76
3.5 Оценка системы обучения и повышения квалификации работников.....	80
3.6 Анализ проведения оценочных процедур.....	86

3.7 Изучение социально-психологического климата в коллективе.....	87
3.8 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике, изменение форм собственности и стратегии деятельности предприятий вызвали глубокие изменения в сфере управления персоналом. Поскольку главную задачу любого объекта предпринимательства, любой структуры бизнеса - получение прибыли и умножение капитала (с начала своего, а через отчисления в бюджеты всех уровней и всего общества) - решает человек, то корректен вывод: по каким бы объективным законам ни развивалась бы экономика, какие бы замечательные законодательные акты ни принимало бы правительство, всегда движущей силой экономики был и остается человек, который хочет и может в предлагаемых ему хозяйственно-правовых обстоятельствах делать все возможное на пользу себе и обществу.

В связи с этим вопросы управления кадровым потенциалом в настоящее время приобрели важное значение для руководителей предприятия и бизнесменов. Если раньше, в условиях командно - административной системы работа с персоналом, рассматривалась второстепенной, то при переходе к рыночным отношениям она выдвинулась на первый план и превратилась в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений, и в его решении заинтересовано каждое предприятие. Таким образом, актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом в организациях сегодня предопределило время.

Сама действительность придала новое первостепенное значение кадровому менеджменту и маркетингу кадров. Сегодня условия деятельности предприятий всех организационно - правовых форм собственности как никогда нестабильны и непрогнозируемы. Управлять человеческими ресурсами в этих условиях очень сложно, и главной задачей такого управления является постоянная оптимизация компетентности персонала в интересах стратегии предприятия, в разработке которой он принимал участие.

Современные условия развития предприятий заставляют работать в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности предприятий диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое» будущее и т.п.

Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования персонала в связи с жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятия в целом. Мотивация - это то, что заставляет людей действовать. Говоря иначе - это то, что заставляет их вкладывать усилия и энергию в то, что они делают. Разработка и практическое применение новых мотивационных систем позволяют привлекать высококвалифицированных специалистов - менеджеров, способных на деле управлять коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает отделение по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ, которое имеет 16 расчетно-кассовых центров, 12 региональных банков, 17 филиалов кредитных организаций других регионов и 14 отделений Сберегательного Банка. Данная организация участвует в проведении единой государственной денежно - кредитной политики, направленной на защиту и обеспечение устойчивости рубля; обеспечивает развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации; эффективное и бесперебойное функционирование системы расчетов;

осуществление регулирования и надзора за деятельностью кредитных организаций; организацию и контроль за деятельностью кредитных организаций на рынке ценных бумаг; организацию валютного контроля; проведение анализа состояния и перспектив развития экономики и финансовых рынков региона.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в данной организации. Исходя из поставленной цели, основными задачами исследования являются:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом;
- проанализировать существующую в организации систему управления персоналом;
- выявить проблемные зоны в действующей системе;
- разработать меры по совершенствованию системы управления персоналом.

В процессе исследования были использованы научные труды таких авторов как А. Я. Кибанова, В. С. Липатова, С. В. Шекшни, Т.Ю. Базарова и др., посвящённых вопросам управления персоналом в современных организациях, а также периодические издания журналов «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом» и официальные материалы отделения по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Из всех решений, принимаемых руководителем,
ни одно не может сравниться по своей важности
с решениями в области сотрудников, поскольку именно
они определяют результативность любой компании.

П. Дракер

1.1 Современные концепции управления персоналом

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций. Обобщение опыта отечественных и

зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организацию их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для её построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и проверенные практикой. Система управления персоналом должна максимально соответствовать организации.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. [10] Президент школы международного менеджмента «Менеджер сервис» Т.М. Озёров полагает, что управление человеческими ресурсами должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – основа корпоративной культуры.
2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на 3-х уровнях: высшее руководство, среднее руководство и нижнее звено.
3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.
4. Взаимоотношения как критерий успеха организации.
5. Качество как критерий эффективности – это личное качество, качество продукта, качество сервиса и качество организации.
6. Команда как критерий успеха организации.

1.2 Привлечение персонала

Подбор, отбор, приём на работу. Рынки рабочей силы. Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобретают такие

критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации, они делают ее такой, какой она есть. Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции – привлечения персонала, т.е. подбора, набора, отбора и приёма кадров.

Важность этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, в бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам, используя метод «проб и ошибок» (слабый работник, как правило, «зависает» в организации и очень сложно в последующем от него избавиться). Отсутствие апробированных методик отбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: «пусть место лучше пустует, чем будет занято неподходящим работником». В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную квалификацию для качественного выполнения функциональных обязанностей. Эта работа может быть эффективной только в случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности. [29]

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы. Иначе можно потратить много времени на прием и беседы с претендентами, не имеющими нужной квалификации. Он должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, обучать и развивать, перемещать или увольнять, принять по новому набору, мотивировать и стимулировать и т.д.

Критерии оценки сотрудников:

1. Образование и производственный опыт.
2. Поведение (манера держаться).

3. Целеустремленность.
4. Интеллектуальные способности.
5. Манера разговора.
6. Профессиональная пригодность.

Резюмируя изложенное, необходимо отметить, что:

- интуитивные методы отбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;
- изменилась кадровая политика в области отбора персонала;
- подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;
- в процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития;
- для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы. [9]

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Новый человек, пришедший в организацию, обладает приобретенным опытом и знаниями, которые могут вписаться или не вписаться в нормы функционирующей организации. В связи с тем, что ожидания работника не всегда совпадают с реальностью, нужен некоторый период притирки и адаптации.

В результате этого человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство понимает стремления и надежды работника. Можно использовать разные приемы и способы, чтобы процесс адаптации работника был менее болезненным.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, ознакомить с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию, познакомить с непосредственным начальником.

Социально-психологическая адаптация сотрудника - это принятие новых форм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать о традициях, существующих на предприятии, познакомить с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически. [18]

Профессиональная адаптация - постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения, критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, четко поставленные задачи.

Решение об использовании той или иной управленческой технологии на любом предприятии должно приниматься с учетом следующих факторов:

- 1) национального характера персонала;
- 2) географии производства;
- 3) технологии производства товара или услуги;
- 4) численности коллектива
- 5) социально-психологической группы персонала, на которого направлено управленческое воздействие.

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала.
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.
3. Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного работника приобрести опыт руководства);

4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективный. [25]

1.3 Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне него.

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является *профессиональное обучение* - это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудников организации. [17]

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, которые представлены на рисунке 1.1.

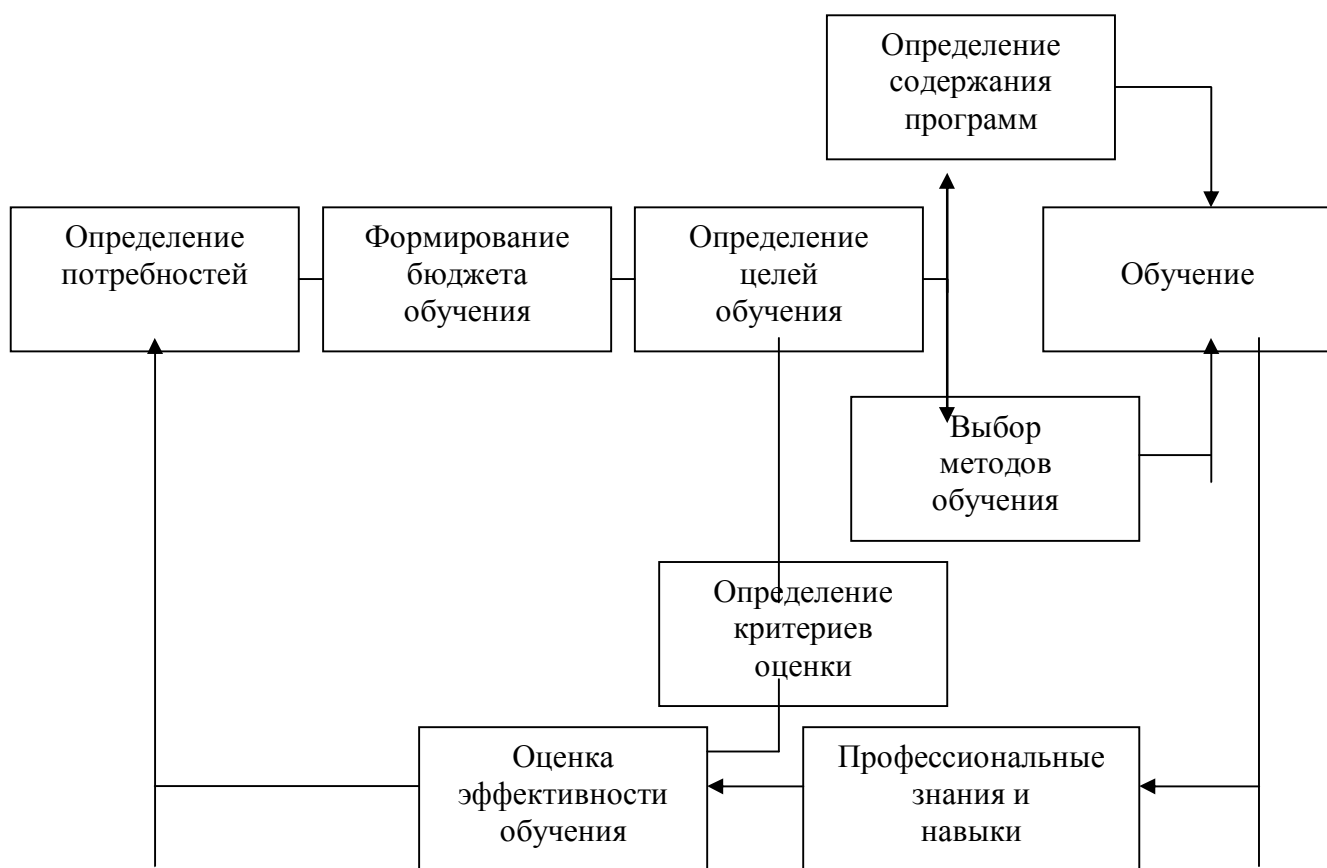


Рисунок 1.1 – Процесс профессионального обучения

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. На основании анализа выявленных потребностей отделу по персоналу нужно сформулировать цели каждой программы обучения. [28]

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

1) *актуальность* (то, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося, взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы);

2) *участие* (обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения);

3) *повторение* (оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку);

4) *обратная связь* (обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед, наличие такой информации позволяет им скорректировать своё поведение).

Исследования показывают, что успех программы обучения на 80% зависит от её подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. [30]

1.4 Особенности трудовой мотивации работников

Внимание к проблеме трудовой мотивации среди практиков то падает, то снова усиливается. Последние годы снова наметился рост интереса к ней не только со стороны специалистов по работе с персоналом, но и со стороны руководителей разного уровня. Показателем роста значения проблемы мотивации персонала для поддержания высокой эффективности в работе компании является, в частности, рост расходов, которые компании готовы нести, оплачивая услуги консультантов в сфере управления человеческими ресурсами. [24]

Опыт XX века со всей очевидностью показал, что человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются тем приводным ремнем, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов.

Именно мотивация, преданность компании, настрой на высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации. Самым странным в этой связи является неспособность многих руководителей использовать в процессе управления людьми те знания, которые у них давно и прочно сформировались вне работы, так сказать

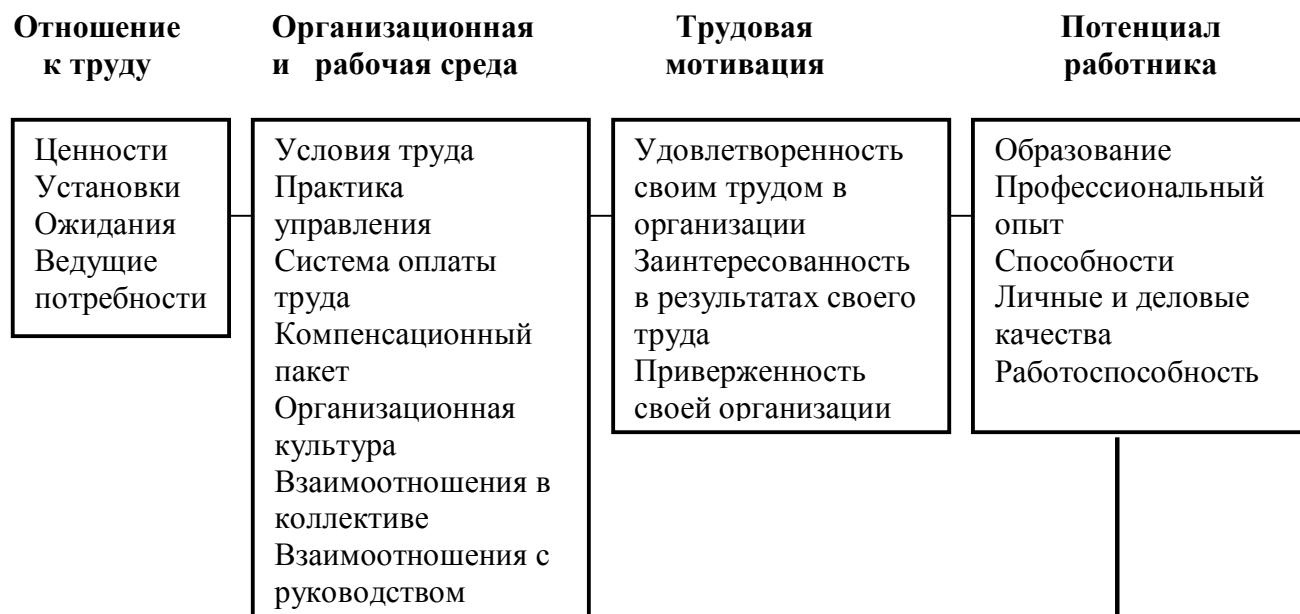
на бытовом уровне. В общении с членами семьи, родственниками и знакомыми они не раз могли убедиться, что готовность людей к дополнительным усилиям, к сотрудничеству возрастает одновременно с ростом их заинтересованности.

Руководители лишь тогда смогут уверенно ответить на вопрос «зачем нужно мотивировать подчиненных?», когда они будут ясно представлять, какие результаты, какое рабочее поведение они рассчитывают получить от них в итоге. Они должны знать, к чему конкретно они собираются побуждать своих подчиненных. *Нельзя мотивировать вообще, без уточнения вопроса, к чему вы мотивируете.* [22]

Часто руководители, желая показать, что в мотивации их подчиненных под влиянием тех или иных обстоятельств произошли положительные изменения, говорят примерно так: “у людей загорелись глаза”, “у них руки чешутся скорее взяться за дело” и т.п. Но для того, чтобы оценивать, измерять трудовую мотивацию, нужно располагать более надежными критериями.

Можно выделить три основных индикатора трудовой мотивации персонала, которые могут быть измерены с помощью анкетного опроса. Это *удовлетворенность* своим трудом, *заинтересованность* в конечных результатах своего труда и *приверженность* своей организации. От того, насколько эти составляющие трудовой мотивации выражены у данного работника, зависит его отношение к профессиональному труду и его рабочее поведение. [3]

На рисунке 1.2 схематически представлен процесс трансформации отношения к труду в мотивацию труда.



Рабочие результаты

Производительность труда Качество труда Степень соответствия труда и рабочего поведения работника требованиям организации

Рисунок 1.2 – Связь мотивации и рабочих результатов

Эта трансформация происходит под влиянием организационной и рабочей среды, т.е. тех условий, в которых протекает работа. В какой степени работник реализует свой потенциал в труде на благо компании, какие рабочие результаты мы можем получить от него – это зависит от того, насколько сильной будет его трудовая мотивация, которая формируется в процессе работы в организации.

Такой индикатор, как приверженность работников своей организации не может рассматриваться только как своего рода привязанность к месту работы, когда человек долгие годы работает на одном месте. Это, в первую очередь, *готовность человека принять цели организации* и следовать им в своей работе, это *настрой на самоотдачу в труде и лояльное отношение к своей компании*.

Сегодня именно приверженность персонала своей компании и то, какую долю в общей численности составляет приверженный персонал, рассматривается специалистами по кадровому менеджменту и представителями высшего руководства как основа конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Производительность у людей преданных и увлеченных своим делом несравненно выше, чем у работников, которые плохо относятся к своей компании и задумываются о перемене места работы. [22]

На предприятиях создаются отделы или бюро, занимающиеся исключительно вопросами мотивации, переименовывают отделы труда и зарплаты в отделы

мотивации труда. Есть компании, у которых в центральном офисе созданы структурные подразделения, занимающиеся вопросами мотивации в масштабах всей организации. Поэтому главная ответственность за обеспечение высокой трудовой мотивации работников лежит на руководителях всех уровней.

Парадоксальность ситуации с решением проблемы управления мотивацией состоит в том, что хотя высшее руководство многих российских компаний настойчиво ставит на повестку дня вопрос об усилении мотивации персонала, но оно не готово начинать с себя.

А ведь мотивация работников начинается именно с той управленческой практики, с которой они сталкиваются не только ежедневно, но и ежечасно (даже чаще, чем с проблемой оплаты труда).

Руководители часто отказываются что - то менять в сложившихся у них управленческих моделях (как принимаются решения, какой стиль управления доминирует при взаимодействии с подчиненными, как проводятся совещания и др.), даже если их несостоятельность явно вредит мотивации работников. А в отношении мотивации персонала вполне можно применить известную формулу: «Если вы не способствуете решению проблемы мотивации ваших подчиненных, то, возможно, вы сами являетесь частью этой проблемы». [5]

С чего же начать, если руководство компании пришло к убеждению, что управление мотивацией персонала входит в число наиболее приоритетных задач?

1) Надо, чтобы высшее руководство определилось с требованиями к руководящему составу: какими изменениями и навыками должны владеть руководители и как их можно оценить? В идеале - это использование процедуры ежегодной оценки работы руководителей. В этом случае оцениваются не только результаты их работы, но и то, в какой степени рабочее поведение руководителей отвечает требованиям компании, насколько успешно они могут влиять на мотивацию подчиненных;

2) Для того чтобы воздействовать на мотивацию работников, необходимо учитывать действие факторов, определяющих мотивацию их труда в данной организации. Но начинать управлять мотивацией персонала надо с выяснения

наиболее вредных факторов, демотивирующих персонал, убивающих у людей желание работать с высокой отдачей. А после этого следует наметить первоочередные шаги по устранению этих демотиваторов или по хотя бы частичной компенсации их разрушительного действия;

3) Нужен постоянный мониторинг уровня мотивации персонала, не реже чем раз в год. Невозможно управлять процессом, не имея канала обратной связи, обеспечивающего информацию об эффективности или тщетности предпринимаемых усилий;

4) Создание в компании системы, направленной на обучение руководителей искусству работы с людьми. Большинство российских руководителей - это люди с техническим образованием, никогда не обучавшиеся не только менеджменту, но и тому, как правильно работать с людьми. Метод проб и ошибок - не всегда хороший учитель.

Возможно, в некоторых компаниях эти первые шаги уже давно сделаны. Но не стоит успокаиваться на том, что уже начато движение в нужном направлении. Беда многих компаний – это половинчатость в решении вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами. Начатая работа часто не доводится до конца. Не корректируется даже тогда, когда ясно, что без внесения изменений трудно рассчитывать на успех. Нет понятной, четкой системы подведения итогов. Как известно, легче работать с мотивированным персоналом, но эта задача часто рассматривается руководителями с точки зрения вчерашних подходов. Деньги, деньги и еще раз деньги – вот, по их мнению, основа мотивации, а при таком уровне оплаты никто на работе выкладываться не будет. Платить надо больше.

Получается замкнутый круг: чтобы больше платить работникам, надо, чтобы компания получила более высокую прибыль, а для этого надо получить значительно большую отдачу от человеческих ресурсов, что невозможно при данном уровне оплаты. Именно поэтому на первом этапе так возрастает роль неденежных средств воздействия на мотивацию персонала. [5]

Но самый серьезный и парадоксальный тормоз, сдерживающий работу по усилению мотивации персонала, состоит в том, что с линейных руководителей и с

руководителей среднего звена высшее руководство решения этой задачи не спрашивает. Если цели достигнуты, планы выполнены, то никто с руководителей не спрашивает, смогли ли они обеспечить при этом высокую мотивацию персонала или нет. А как должен относиться практичный и занятый человек к задачам, которые перед ним не ставили и за решение которых он не несет никакой ответственности? Либо выжидательно, либо вообще игнорировать их. Именно это наблюдается в практике подавляющего большинства российских компаний.

Многие руководители считают, что у подчиненных те же интересы, что и у них самих. Они удивляются, когда обнаруживается, что это совсем не так. Что же тогда мотивирует управленца, почему он берет на себя ответственность в трудных ситуациях, генерирует идеи, решает задачи, «впрягается» в работу и тянет ляжку или «выпрягается» и бросает все на самотек?

Все начинается с желания. Потом запускается процесс мышления, когда обдумываются варианты, резервируются средства, откладываются дела, ищутся общие знакомые, придумывается повод, чтобы обратиться, и т.д. Следовательно, чтобы подчиненные так же активно искали способы решения производственных вопросов, как своих личных, для этого необходимо узнать их желания и найти способ их удовлетворения в увязке с достижением целей бизнеса. [5]

Желание первое – *достаток*. Совершенно очевидно, что он является причиной многих поступков. Большинство людей хочет иметь хорошее жилье, машину, ездить в отпуск, одеваться, лечиться, «завести» жену и собаку и т.д. и т.п. Все это в совокупности очень точно называется «образом жизни». У каждого человека свое представление о том, какой образ жизни он хочет вести и, соответственно, какой статус и уровень доходов может дать ему эту возможность в конкретном месте его обитания.

Желание второе – *перемены*. И вот, когда человеку становится окончательно ясно, что даже если он будет работать без отпусков, выходных и праздников по ...надцать часов в день, то все равно ему никогда не достичь желаемого уровня жизни, не вылезти из долгов и нищеты, тогда он начинает хотеть перемен. Теперь он хочет получить образование, поменять работу, сделать карьеру, сменить

профессию, открыть свое дело и т.д. Острое желание перемен обычно приходит от безысходности. Однако необходимым условием осознания дальнейшей нетерпимости выносить сложившееся положение вещей является наличие реальных оснований для надежды на перемены к лучшему в случае, если предпринять решительные действия или совершить смелые поступки. Смирение исчезает вместе с появлением «луча света в темном царстве». Стремление подчиненных к переменам – самая надежная опора руководителя, который хочет вывести предприятие из кризиса. Стремление топ – менеджера к переменам при неумелом управлении мотивацией может стать самой разрушительной силой для нормально функционирующего бизнеса. [5]

Желание третье – *почёт и уважение*. Однажды человек добивается поставленной цели. Приходит достаток, положение в обществе. Налицо такие символы успеха, как отдельный кабинет, секретарь и персональная машина. Привычно сгорбленная спина распрямляется, походка приобретает важность, появляется осанность. Ему есть за что себя уважать: он чего - то в этой жизни достиг, состоялся, и ему есть, чем гордиться. Теперь он хочет уважения к себе как к личности. Он легко оскорбляется, много переживает, строго следит за соблюдением табеля о рангах при проведении тех или иных мероприятий. Отмечает знаки внимания: как приняли, где посадили, чем угощали, лично попросили, отдельно упомянули и т.д. Идет процесс самоутверждения. Он покупает дорогие вещи, т.к. они подчеркивают его новый статус. Люди должны видеть и знать, с кем имеют дело. Он думает о том, как выглядит сам и обращает внимание на одежду других. Нередко он идет на родину, ищет встречи со старыми друзьями, угощает, дарит подарки, привлекает к себе внимание. У него появляется обостренное чувство собственного достоинства, он знает себе цену и не намерен прощать неуважительного отношения. В этот период жизни может появиться желание доминировать в обществе, подавлять и унижать других, в качестве своеобразной компенсации за прежние унижения.

Желание четвертое – *творчество и самостоятельность*. Вместе с общественным признанием приходит вера в свои силы и способности. У него

спрашивают совета, к его мнению прислушиваются. К нему идут просить помощи и поддержки. Постепенно исчезают сомнения в своей непогрешимости, неуверенности и страх сделать что-нибудь не так. Человеку кажется, что в сфере своей профессиональной деятельности он все знает и все умеет. Ему кажется, что он может судить не только о своем труде, но и оценивать работу других, что он и начинает делать. Хорошо изучив свое дело, он вдруг начинает замечать, что далеко не все так сложно и совершенно. Многие можно улучшить. У него появляются идеи, он воплощает их в жизнь и получает одобрение. Процесс творчества захватывает очень быстро даже самую грубую натуру. Теперь его начинает тяготить работа в подчинении. Он может начать своевольничать: выслушивает и делает по-своему. Его коробит, когда начинают учить, как надо делать работу, наставляют, делают замечания. Да он сам кого угодно научит. Он может сам руководить другими, ставить задачи и оценивать работу, готов брать на себя ответственность. Короче, он хочет самостоятельности!

Желание пятое – *принадлежность и понимание*. И вот ему доверяют, он получил полную свободу действий. Как творческой натуре, ему нужна оценка таких же состоявшихся в своем деле людей. Ему уже не интересно мнение толпы. Важна самооценка. Ему нет судьи. Он сам себя судит. Он прислушивается только к мнению авторитетных, состоявшихся в своем деле людей, с которыми ищет контакта и близко знакомится. Его тянет к таким же, как он, постепенно они образуют некий клуб, профессиональный или сословный социум. Принципы устойчивости такого социума: независимость, примерное равенство потенциалов и наличие у каждого участника некой полезной отличительной особенности, придающей ему определенную функциональную ценность с точки зрения игры в команде. Такой «клуб» в духовном смысле закрыт для посторонних, принадлежностью к нему очень дорожат. Здесь они находят понимание, духовную поддержку, а при необходимости и дружескую помощь. Кроме того, добившись и «нахлебавшись» самостоятельности, он начинает понимать, что один в поле не воин. Греет душу чувство защищенности в стае. Такие неформальные тусовки

часто становятся реальной силой в научном мире или на политической арене и тем более в бизнесе. [5]

Желание шестое – *отличиться и соревноваться*. Человек, конечно, - существо общественное, и в силу этого так же, как в любой стае, должен быть вожак, а в любой команде должен быть лидер. Быстро формируется желание отличиться, стать первым среди равных. Приподнятое настроение, желание похвалиться достижениями, поспорить, померяться силами – нормальный психологический фон для дружеского общения. Это вовсе не стремление доминировать, подавить других. Это потребность отличиться, занять свое место, чтобы стать лучшим, если не во всем, то хотя бы в чем-то своем, где ему уже не будет равных. И он готов принять вызов от любого, кто посягнет на его заслуженный авторитет, на завоеванную им территорию полезности, где его превосходство, в частности как специалиста или руководителя, должно быть непререкаемо. На этом этапе развития личности необходимость доказательства своей правоты, демонстрации исключительных способностей и т.п. вызывает настоящий взрыв творческой и физической активности. В процессе бурной деятельности раскрываются и мобилизуются все резервы организма, доводя его порой до истощения.

Желание седьмое – *предназначение и призвание*. Соревнование каждому определило его место в общем строю. В процессе соперничества произошло распределение ролевых функций – кто на что способен. Стало ясно, кто должен первым принять вызов – это лидер, на него обращены все взоры, он главная жертва, и он не может сказать «я не хочу», не потеряв при этом лица. На этом этапе жизненного пути человек осознает свое предназначение. Приходит понимание того, чего от него ждут, что он должен делать в той или иной ситуации. Человек начинает ощущать необходимость быть полезным, появляется желание о ком-то или о чем-то заботиться. [5]

Интересно, но если до сих пор ему все время было что-то нужно для себя: красивой жизни, карьерного роста и положения в обществе, почета и уважения, творчества и самостоятельности, понимания и поддержки, лидерства и признания авторитета, - то теперь он хочет не брать, а отдавать, не требуя ничего взамен. Он

действительно испытывает радость от чувства, выполненного долга. Доминирующим мотивом его поведения становится служение. И вот наступает момент, когда руководитель идет на работу не потому, что за это платят деньги, а потому, что он там нужен. Здесь прошли лучшие годы его жизни. Завод – это его детище, и он никому не даст его разворовать и загубить. Теперь ему опять нужны деньги, много денег, но уже не для себя, а для завершения дела своей жизни, для детей, внуков, научного труда, проекта реконструкции и т.д. Еще он хочет успеть искупить какую-то вину, в чем-то покаяться. Доминантой его мотивации становятся жертвенность и самоотверженность, любовь и совесть, долг и стыд. В таком состоянии души руководитель должен быть востребован. «Вы можете на меня положиться», - говорит он и просит доверить важное дело, послать на самый ответственный участок работы. Если на этом этапе человек осознает свою дальнейшую ненужность, то он начинает задавать себе вопрос: зачем дальше жить? [5]

1.5 Современные тенденции в вопросах совершенствования управления персоналом

В настоящее время специалисты по управлению персоналом превратились в специалистов широкого профиля. Они должны знать экономику, менеджмент, психологию, социологию, трудовое право и другие науки.

В своей практической деятельности менеджеру по персоналу приходится выполнять различные роли и функции, представленные на рисунке 1.3.

В качестве мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом можно использовать методы стимулирования. Существуют методы материального и нематериального стимулирования персонала.

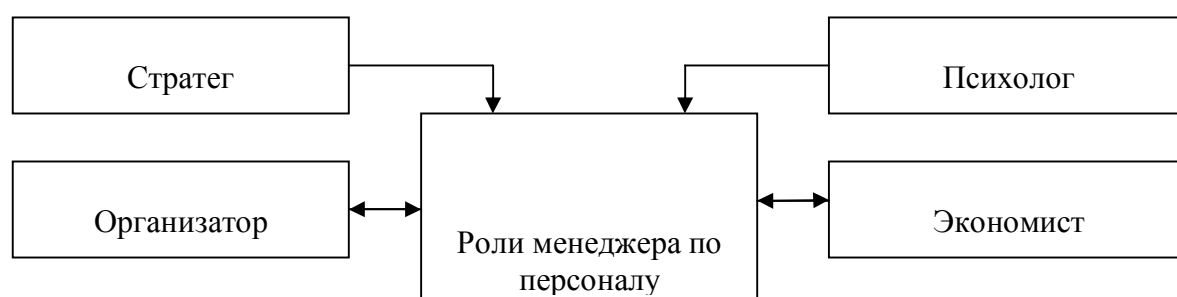




Рисунок 1.3 - Ролевая структура деятельности менеджера по управлению персоналом.

К материальным методам относятся система бонусов, которая распространяется на всех руководителей и на рабочих; пересмотр заработной платы вследствие изменения стоимости жизни; повышение заработной платы по результатам оценки работы сотрудника; частичная компенсация стоимости обеда; медицинская страховка.

Нематериальная мотивация: программа «Лучший сотрудник месяца»; ежеквартальный корпоративный журнал, который распространяется среди всех сотрудников; подарки женщинам на 8 марта; бесплатные билеты на елку для всех детей сотрудников.

Одним из важных способов совершенствования управления персоналом является возможность карьерного роста. Поэтому информация о каждом повышении сотрудников обязательно должна размещаться на доске объявлений, чтобы все сотрудники могли поздравить своего коллегу с продвижением, а заодно подумать о том, что им надо изменить в своей собственной работе, чтобы добиться подобных результатов.

Если у сотрудников ненормированный рабочий день, то в соответствии с Трудовым кодексом, можно предоставить им три оплачиваемых дня к отпуску. Как правило, это сотрудники с высокой мерой ответственности. Там, где жесткий график работы, допустим, в адресной экспедиции, есть своя специфика. Если нет текущей работы, остается дежурная группа персонала, а остальные идут домой. Но потом это время будет использовано, когда возникнет какая-то дополнительная нагрузка. В подразделении, в котором фактически почасовая оплата, идет четкий учет рабочего времени. В последствии можно простимулировать работника временем, т.е. дать ему дополнительные выходные.

Также в качестве мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом может служить правильная оценка сотрудника. Работников, которые аттестованы на «отлично», можно включить в резерв руководителей предприятия и установить им надбавку к окладу.

Одним из мероприятий по эффективному управлению персоналом может выступать управление вознаграждением. При системе вознаграждения около 20% заработной платы каждого работника надо сделать негарантированными. Точнее говоря, базовая заработная плата каждого работника будет равняться 80% оплаты за проработанное время (базовая ставка плюс индексация стоимости жизни).

Следует разработать систему материального стимулирования, основанную на достижении определенной производительности труда, эффективности индивидуального или коллективного труда, поощрения за качество продукции и участия в прибылях предприятия, по которому прибыль сверх установленного размера будет распределяться между работниками. Таким образом, на минимальной границе 20% заработной платы каждого работника никем не будет гарантироваться и право на них можно будет отвоевать, только если производительность отдельного работника и всего предприятия достигнет желаемой величины.

При модифицированной оплате в соответствии с квалификацией (компетенцией) работники могут заработать эти 20%, достигая определенных целей в повышении своей квалификации (посещая курсы и семинары, улучшая свое мастерство). [25]

Любая зарплата должна состоять из двух составляющих: базовой и переменной, зависящей от результатов труда. Система заработной платы строится таким образом, что чем выше уровень руководителя и уровень его ответственности, тем меньше должна быть базовая составляющая его заработной платы и больше составляющая, которая зависит от результатов труда. Потому что он влияет на процесс принятия решения. А у тех, кто находится внизу пирамиды, должна преобладать базовая составляющая. Но инструменты премирования, на-

пример, за экономию материалов и электроэнергии, должны быть разработаны и для них.

В целом следует наметить тенденции:

- строить систему оплаты труда так, чтобы определённая часть заработной платы не была гарантированной;
- построить систему оплаты труда так, чтобы работники считали себя партнерами;
- предоставлять работникам льготы, чтобы дать им понять, что предприятие считает их долгосрочным вложением капитала.

Большой акцент можно делать на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с учётом выполненных обязанностей в должностной инструкции.

Системы измерения и материального стимулирования можно ориентировать на оплату с учетом улучшения результатов. Акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Премии можно снижать за опоздания, грубость по отношению к коллегам или руководителям, за очевидные профессиональные ошибки.

Важно уделять внимание формированию у людей нормального отношения к собственному здоровью. Можно доплачивать всем некурящим по 100 руб. в месяц.

Социальный пакет подразумевает помимо оплачиваемого отпуска в 28 календарных дней и оплаты больничных листов и иные льготы, набор льгот варьируется в зависимости от должности. Можно разработать целые системы критериев определения лучшего менеджера, лучшего начальника отдела, лучшего директора управления, лучшего профессионального работника. Можно внедрить систему присвоения почетного звания, например, «Жилищный капиталист». Эти номинации можно проводить на конференциях и награждать там работников.

Каждую неделю в компании в обязательном порядке можно проводить спортивные мероприятия. В результате чего занятия спортом превратятся в жизненную необходимость для работников компании.

Работник, который приходит в компанию, должен сразу знакомиться с материалами по существующей системе поощрения и мотивации. Философия, миссия компании, кодекс деловой этики - это первые три документа, которые работник должен изучать и знать, что там написано.

Система наказаний должна быть такая же конкретная, конструктивная и жесткая, потому что если ты желаешь иметь те блага, то спокойствие, тот комфорт, которые есть в компании, то необходимо соблюдать всё, что прописано в кодексе деловой этики, в правилах внутреннего трудового распорядка и в иных нормативных документах компании. Здесь тоже есть градация. Существует несколько критериев. Употребление спиртных напитков на рабочем месте, приход на работу в алкогольном или наркотическом опьянении - это первый критерий. Он автоматически, без всяких собеседований исключает работника из компании.

Остальные критерии - это неудовлетворительное выполнение служебных задач, опоздание на работу и т.п. Эти критерии проходят через выговор, строгий выговор, лишение премии. Директорами управлений и начальниками отделов ведутся личные карточки на каждого работника. Все работники об этом должны знать и понимать, что стоит за выговором. В некоторых компаниях действует четко отлаженная система премий и штрафов. Предусмотрен штраф за опоздание: за минуту - доллар. Компьютер автоматически вычитает эту сумму из зарплаты. Отчасти это дисциплинирует сотрудников, приучая к организованности.

Возможно, все эти мероприятия создадут ценности, которые более важны, нежели уровень зарплаты, которую работник может в компании получить. А самое главное то, чтобы работники спокойно будут приходить и уходить с работы, не переживать за свои семьи, за завтрашний день, чтобы знали, к кому прийти, какие вопросы задать и что их выслушают и попытаются оказать помощь.

Эти факторы и создали такие условия, когда деньги деньгами, но морально-психологический климат в команде является самым главным. Без этого климата система поощрения «чем больше заплатить, тем лучше будут работать» не действует. Если нет идеологического стержня, не работает ничего. И любая система, связанная лишь с материальным вознаграждением, по большому счету

ничто. Она имеет какое-то воздействие на короткий промежуток времени. В такой системе работник превращается во временщика, который приходит по договору, выполняет определённые задачи и зарабатывает только лишь деньги.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены современные концепции управления персоналом. Детально изучен процесс привлечения персонала, в частности, подбор, отбор, набор и приём персонала в организацию, а также рынки рабочей силы. Охарактеризованы сущность и проблемы профессионального развития и обучения работников. Рассмотрены особенности трудовой мотивации персонала и приведены современные тенденции и возможные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЕНИЯ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СИБИРСКОГО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦБ РФ

2.1 История становления банковской системы в Томской области

Томск был основан в 1604 году по указу царя Бориса Годунова на земле местного тюрского князя Тояна, который принял русское подданство. С основанием Енисейска и Красноярска в первой половине XVII века значение Томска как пограничной крепости уменьшилась, но выросла его роль как торгового центра.

В 1804 году началась новая страница истории Томска в качестве центра новой губернии. Томская губерния занимала огромную территорию, которая включала территории нынешних Алтайского края, Новосибирской, Кемеровской, Восточно-Казахстанской, Томской областей и части Красноярского края. Бурно Томск развивался в 30-е годы XIX века, когда в Томской и Енисейской губерниях стали интенсивно разрабатывать золотые прииски. На средства предпринимателей-золотопромышленников Поповых в Томске был основан в 1844 году Сибирский общественный банк.

Томское отделение Государственного банка открылось 1 октября (по старому стилю) 1865 года и стало одним из первых в Сибири. В Томских губернских новостях было помещено объявление с датой открытия отделения и перечислением выполняемых операций. Для Томска это было несомненно важное событие.

Томское отделение Госбанка являлось контролирующим учреждением для Сибирского Общественного банка и открытых позднее отделения Сибирского Торгового банка и Томского отделения Русского для внешней торговли банка.

Томское отделение занималось ликвидацией Приказа общественного призрения до середины 80-х годов XIX века, принимало вклады на хранение, давало кратковременные ссуды под залог процентных бумаг, осуществляло такие коммерческие обороты, как учет векселей и других срочных документов, покупку и продажу кредитных билетов, а так же обмен кредитных билетов. 8 августа 1875 года за 18824 было получено Разрешение Томскому отделению, вследствие ходатайства от 29 минувшего июля, приступить к учету векселей частных лиц с тем, чтобы общий размер всех открытых по этой операции кредитов, впредь до особого разрешения Банка не превышал трехсот тысяч рублей.

Для рассмотрения предъявленных к учету векселей при отделении был создан Учетно-ссудный комитет. В комитет входили известные в городе люди, в семидесятые годы XIX века членом учетного комитета был предприниматель Дмитрий Иванович Тецков, крупный судовладелец, избиравшийся Томским городским головой четырежды, один из переулков города назывался Тецковским (ныне Кооперативный).

Старейшими работниками Томского отделения Госбанка были контролер Чистяков и кассир Александр Цитович. Эти чиновники находились в Томском отделении со дня учреждения оною с 1865 года.

С 1867 года в должности управляющего Томским отделением служил надворный советник Иван Михайлович Щигровский, с 1877 года Ярослав Андрианович Сербинович, в 1893-95 годах Иван Николаевич Голубин, в 1895 году коллежский советник Владимир Егорович Пудовиков переведен с должности управляющего Тобольским отделением Госбанка в Томское отделение на ту же должность. Примечательно, что В.Е. Пудовиков начинал работу в Томском отделении еще в 1876 году как действительный студент Санкт-Петербургского университета младшим помощником контролера. В 1902-1906 годах управляющим Томским отделением служил статский советник Емельян Иванович Никлевич, в

1907-1908 годах статский советник Платон Матвеевич Бродович, с 1909 по 1919 годы статский советник Василий Никитич Попов.

После 80-го года XIX столетия Томское отделение Госбанка размещалось в здании по улице Миллионной, дом 11, арендованном, а позднее, видимо, выкупленном у купца Толкачева. Здание на Миллионной (ныне проспект Ленина,125) построено примерно в 1880 году, предположительно по проекту Виктора Васильевича Хабарова.

По своему социально-культурному уровню Томск на рубеже XIX-XX веков стоял выше всех сибирских городов. Еще в 1873 году были открыты первые в Сибири книжный магазин и публичная библиотека, затем типография. В 1880 году в Томске состоялась закладка здания Сибирского университета. Через восемь лет после закладки здания император Александр III высочайше повелел открыть первый в Сибири Томский университет. В 1900 году был открыт и первый за Уралом технологический институт, затем учительский, медицинский, строительный институты.

В 90-х годах XIX века через Томскую губернию была проложена Сибирская железная дорога, но она прошла южнее Томска в обход лесистых и заболоченных участков. Это, казалось бы, не столь важное обстоятельство имело большое значение для развития поселка Ново-Николаевска (будущего Новосибирска), который стал главным транспортным узлом губернии. Томск начал снижать темпы экономического развития, но продолжал оставаться крупнейшим образовательным и культурным центром.

В Томском же отделении Госбанка к 1908-1910 годам, со слов профессора Боголепова, господствующей формой операций были учет векселей и ссуды. К 1910 году в Томске преобладали присланные векселя, что позволяет говорить, что Томск жил за счет присланных товаров. Назначение ссуд того периода - торговля, поэтому активные операции Томского отделения обслуживали торговлю. Обыватель посещал отделение Госбанка для посредничества в покупке-продаже процентных бумаг. Местный капитал Томской губернии в Государственном банке был представлен по пассивным операциям солидной суммой, так как

правительственные учреждения были обязаны обращаться в Госбанк. Частные вкладчики представлены в тот период скромно, т.к. другие кредитные организации давали больший процент по вкладам.

Революционные события 1917 года и последовавшая за ними гражданская война привели к тому, что осенью 1918 года в связи с освобождением Самары частями Красной Армии Самарская контора Госбанка была эвакуирована в Томск и здесь продолжала свои операции по выпуску в качестве денежных знаков облигаций довоенного и военного времени, но с пробивным знаком города Томска. Постепенно в связи с отступлением войск Колчака, в Томск были эвакуированы отделения Госбанка из Екатеринбургa, Тобольска, Тюмени, Бузулука. В.С. Флеров, томский историк и коллекционер, отмечал, что, судя по документам, проштемпелеванные в Томске и с томской пробивкой облигации распространялись в качестве обязательных денежных знаков по всей территории Западной и Восточной Сибири вплоть до Владивостока и Якутска.

17 декабря 1919 года в Томске была восстановлена Советская власть, а 27 декабря Томский губернский революционный комитет на основании распоряжения Сибревкома приказал аннулировать все денежные знаки, выпущенные правительством Колчака. В январе 1920 года в Томск были доставлены расчетные знаки Российской Федерации, которые и стали основным средством платежей. Таким образом, отмеченные особыми пометками Томского отделения Госбанка ценные процентные бумаги бывшей российской империи не принадлежат только Томску, а были правительственными выпусками и имели обязательный характер. Всего В.С. Флеров с помощью работников краеведческого музея выявил и описал 42 выпуска «томских денег» из облигаций различных займов и номиналов и более 90 разновидностей ручных штемпелей и подписей.

Томское отделение Госбанка было ликвидировано в 1920 году и вновь открыло свои действия со 2-го августа 1922 года с оборотным капиталом, отпущенным Правлением, в сумме всего лишь 2500 тыс. рублей знаками 1922 года. В первый месяц своего существования Отделение не могло развить активной операционной деятельности в полной мере из-за недостатка оборотных средств.

Главное развитие получили товарные ссуды, которыми пользовались почти в равной степени, как государственные предприятия и кооперативные организации, так и частные лица и учреждения. Поступление во второй половине сентября новых оборотных средств (присланы Правлением 5000 тыс. рублей на оплату переводов и 10000 тыс. рублей в качестве фонда) дало возможность отделению развить свои активы значительно шире и начать более свободное кредитование.

Твердая политика, принятая Отделением по отношению к владельцам текущих счетов, информация в прессе о полной обеспеченности натурой каждого рубля, внесенного в Отделение, сделали свое дело и поступления на текущий счет уже в августе достигли суммы 4640 тыс. рублей, т.е. превысили оборотный капитал самого Отделения почти вдвое. Общий оборот по дебету и по кредиту со 2 августа по 1-ое октября составил 30604 тыс. руб.

В соответствии с развитием общей деятельности Отделения, а главным образом - товарных и учетно-ссудных операций, возрос приток доходов отделения, последние составили 1082 тыс. руб. знаками 1922 года и уже превысили административно-хозяйственные и операционные расходы на сумму 236 тыс. рублей чистой прибыли.

После революции Томск вошел в состав Сибирского, а позднее Западно-Сибирского края. В 1937 году Томск и прилегающие к нему территории оказались в составе Новосибирской области. С 1929 по 1944 год Томское отделение находилось в ведении Новосибирской областной конторы Госбанка СССР.

В первый год войны в Томск было эвакуировано 30 заводов, которые заложили основу индустриального развития Томска. 4 августа 1944 года был подписан Указ о создании Томской области. На основании приказа правления Госбанка СССР 104 от 19 августа 1944 года Томское отделение преобразовано в Томскую областную контору Государственного банка СССР. Контора располагалась в здании по проспекту Ленина, 109. Последнее построено к 1904 году как специализированное банковское здание по проекту архитектора Константина Константиновича Лыгина.

Первым управляющим Томской областной конторой был Яков Нестерович Субботин, затем Макар Филиппович Скурлатов, Александр Дмитриевич Сотников, Петр Николаевич Горбунов, около тридцати лет возглавлял контору Кузьма Емельянович Зверев, с 1990 года в должности начальника Главного управления Банка России по Томской области - Александр Иванович Дружков.

Послевоенное развитие Томской области во многом связано с началом промышленной разработки месторождений нефти и газа. Томск снова стал одним из самых заметных экономических и административных центров Сибири. За 400 лет город поднялся по своему значению, экономическому, социальному и культурному развитию до уровня городов Центральной России. В 1991 году Томску присвоен статус исторического города.

Томская областная контора Госбанка СССР так же претерпела ряд преобразований и переименований. В 1987 году (17 декабря) на основании Постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР N 821 от 17 июля 1987 года Томская областная контора Госбанка СССР преобразована в Областное управление Госбанка СССР в г. Томске.

Приказом Госбанка РСФСР N 02-3 от 17 августа 1990 года Томское областное управление Государственного банка СССР было преобразовано в Главное управление Государственного банка РСФСР по Томской области. При Главном управлении Госбанка РСФСР по Томской области были созданы Томский расчетно-кассовый центр и кассовый центр в г. Колпашево в 1990 году.

В 1991 году Главное управление Государственного банка РСФСР (Банка России) по Томской области переименовано в Главное управление Центрального банка РСФСР (Банка России) по Томской области. Тогда же при Главном управлении создана сеть расчетно-кассовых центров по всей области.

В 1992 году Главное управление Центрального банка РСФСР (Банка России) по Томской области стало именоваться Главным управлением Центрального банка Российской Федерации (Банка России) по Томской области.

С 1997 года Главное управление Банка России по Томской области располагается в новом современном здании по улице Красноармейской,68. [31]

2.2 Правовой статус банка

Территориальное учреждение Центрального Банка Российской Федерации - это обособленное подразделение Центрального Банка Российской Федерации, которое осуществляет на территории субъекта Российской Федерации часть его функций в соответствии с Положением «О территориальных учреждениях Банка России», другими нормативными актами Банка России и входящее в единую централизованную систему Банка России с вертикальной структурой управления.

Территориальные учреждения, как правило, создаются на территории субъектов Российской Федерации. По решению Совета директоров Банка России территориальные учреждения могут создаваться по экономическим районам, объединяющим территории нескольких субъектов Российской Федерации.

Территориальными учреждениями Банка России являются его Главные управления в краях, областях и автономных округах Российской Федерации, городах Москве и Санкт - Петербурге, Национальные банки республик в составе Российской Федерации. Территориальное учреждение Банка России, созданное по экономическому району, объединяющему территории нескольких субъектов Российской Федерации является Главным управлением.

Образование территориального учреждения и его ликвидация производятся на основании решения Совета директоров Банка России. В составе территориальных учреждений на правах структурных подразделений действуют Расчетно-кассовые центры (РКЦ), иные подразделения, в том числе обеспечивающие деятельность территориального учреждения (столовые, лечебно-профилактические и оздоровительные учреждения, учебные заведения и т.д.), создание и ликвидация которых утверждается Банком России. Деятельность данных структурных подразделений регулируется соответствующими положениями.

Правовое положение Территориального учреждения и его деятельность осуществляется на основании Федеральных законов «О Центральном банке Российской Федерации (Банк России)», «О банках и банковской деятельности»,

иных федеральных законов, Положения «О территориальных учреждениях Банка России» и нормативных актов Банка России. Территориальное учреждение не имеет статуса юридического лица.

2.3 Основные задачи и полномочия

Отделение по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ:

- участвует в проведении единой государственной денежно - кредитной политики, направленной на защиту и обеспечение устойчивости рубля;
- обеспечивает развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации;
- обеспечивает эффективное и бесперебойное функционирование системы расчетов;
- осуществляет регулирование и надзор за деятельностью кредитных организаций;
- обеспечивает организацию и контроль за деятельностью кредитных организаций на рынке ценных бумаг;
- обеспечивает организацию валютного контроля;
- проводит анализ состояния и перспектив развития экономики и финансовых рынков региона.

Территориальное учреждение обладает полномочиями, предоставленными ему Положением «О территориальных учреждениях Банка России» и нормативными актами Банка России (рисунок 2.1).

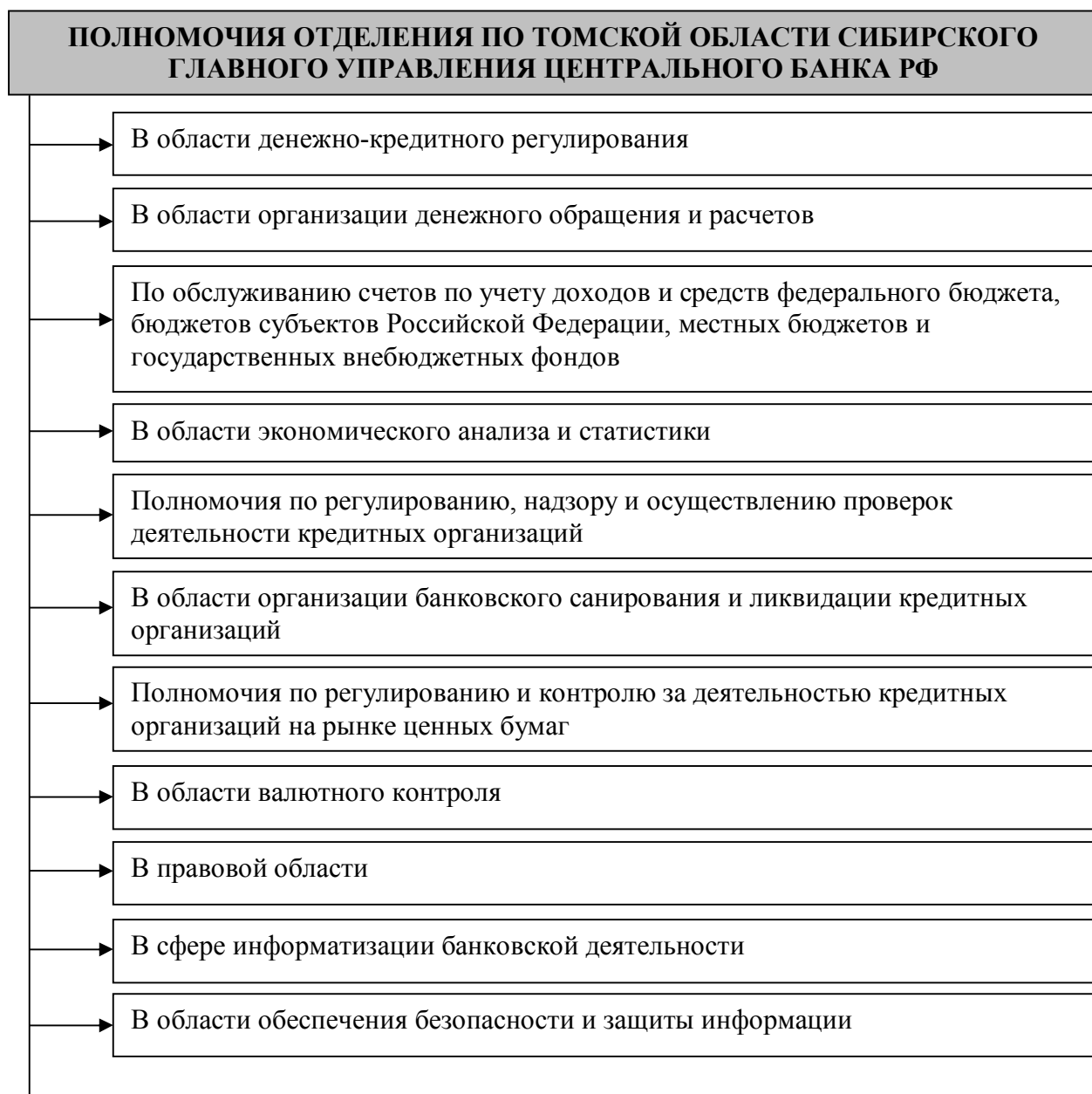
В пределах предоставленных ему полномочий оно независимо в своей деятельности от органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления. Территориальное учреждение не имеет права принимать нормативные акты, а также выдавать гарантии и поручительства, вексельные и другие обязательства, не вправе предоставлять кредиты на финансирование дефицитов федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и бюджетов государственных

внебюджетных фондов, не вправе без разрешения Банка России осуществлять банковские операции в иностранной валюте с юридическими и физическими лицами.

1. Полномочия в области денежно-кредитного регулирования:

1) от имени Банка России заключает кредитные договоры (извещения) и, в случае закрепления за ним операций по выдаче кредита, осуществляет рефинансирование банков в соответствии с действующими нормативными актами Банка России в пределах кредитования. В этих целях:

- рассматривает заявки (заявления) банков на получение кредитов Банка России (в случае предоставления ему этих полномочий) в соответствии с действующими нормативными актами Банка России и принимает решения о возможности предоставления кредитов;



→ В области связей со средствами массовой информации и общественностью

Рисунок 2.1 – Полномочия Главного управления ЦБ РФ

- осуществляет выдачу кредитов банкам в объемах, подтвержденных соответствующими лимитами кредитования, контролирует выполнение банками региона условий кредитных договоров и проводит работу по обеспечению возврата кредитов Банка России и процентов по ним;

- осуществляет контроль за начислением и уплатой процентов за кредиты Банка России, за полнотой и своевременностью перечисления их в Банк России;

- контролирует соответствие остатков задолженности по кредитам Банка России и начисленным по ним процентам, отраженных в балансах банков и территориального учреждения Банка России;

- ведет ежедневный учет лимитов кредитования, доведенных Банком России, контролирует соблюдение установленных сроков их использования и обеспечивает своевременный возврат высвободившихся лимитов кредитования;

- изучает эффективность применяемых методов рефинансирования банков, вносит на рассмотрение Банка России предложения по их совершенствованию;

2) осуществляет контроль за выполнением кредитными организациями обязательных резервных требований Банка России, производит регулирование обязательных резервов, осуществляет проверки правильности составления кредитными организациями расчета размера обязательных резервов, подлежащих депонированию в Банке России, достоверности указанных в нем сведений, применяет меры воздействия за нарушение установленного порядка депонирования обязательных резервов в Банке России;

3) контролирует соответствие остатков обязательных резервов в рублях и иностранной валюте, учитываемых на балансовых счетах, а также сумм недовзноса (перевзноса) обязательных резервов и штрафов, не уплаченных за недовзнос в обязательные резервы, учитываемых на внебалансовых счетах, в балансах территориального учреждения и кредитной организации;

4) в установленные сроки направляет в Банк России информацию о

формировании кредитными организациями обязательных резервов, составляет и направляет Банку России отчет о работе по контролю за депонированием средств в обязательные резервы кредитными организациями;

5) по решению Кредитного комитета Банка России организует работу по приобретению государственных долговых обязательств и осуществляет контроль за своевременным их погашением;

6) осуществляет прием средств в депозит Банка России на условиях, определенных Кредитным комитетом Банка России, и в соответствии с нормативными актами Банка России;

7) взаимодействует с кредитными организациями региона, их ассоциациями и союзами, разъясняет им порядок применения нормативных актов Банка России, рассматривает предложения и запросы кредитных организаций по вопросам денежно - кредитного регулирования;

8) осуществляет иные полномочия в области денежно - кредитного регулирования в соответствии с нормативными актами Банка России.

2. Полномочия в области организации денежного обращения и расчетов:

1) прогнозирует, организует и регулирует денежное обращение в регионе в рамках денежно - кредитной политики, проводимой Банком России;

2) проводит политику Банка России в области организации расчетов;

3) организует проведение исследований по вопросам расчетов, анализирует результаты и использует их в последующей работе;

4) анализирует и обобщает опыт работы расчетных подразделений Банка России и коммерческих расчетных систем, подготавливает предложения по обеспечению функционирования расчетных подразделений Банка России;

5) организует межбанковские расчеты;

6) участвует в разработке регионального баланса денежных доходов и расходов населения, оценивает на основе кассовых оборотов объем и структуру денежных доходов и расходов населения, прогнозирует прирост денежных средств населения;

7) анализирует состояние наличного денежного оборота в регионе и

определяет его тенденции, разрабатывает прогнозы кассовых оборотов кредитных организаций по экономическому содержанию поступлений и выдач наличных денежных средств;

8) организует работу по созданию резервных фондов банкнот и монеты в РКЦ территориального учреждения и перевозкам ценностей между ними, определяет им минимальные размеры хранения резервных фондов в пределах сумм, установленных Банком России территориальному учреждению;

9) вносит в Банк России предложения по изменению лимитов оборотной кассы и минимальных размеров хранения резервных фондов;

10) ведет учет банкнот и монеты, находящихся в резервных фондах РКЦ территориального учреждения по купюрам и достоинствам, осуществляет контроль за своевременным пополнением резервных фондов до установленного размера хранения и обеспечением наличия в них банкнот и монеты в купюрах и достоинствах, необходимых для обращения;

11) организует кассовое обслуживание кредитных организаций, а в случаях, установленных Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», юридических и физических лиц;

12) осуществляют контроль за соблюдением установленного порядка ведения кассовых операций в кредитных организациях;

13) осуществляет контроль за правильной организацией эмиссионно - кассовой работы в РКЦ территориального учреждения, обеспечением сохранности ценностей резервных фондов и кассы и соблюдением эмиссионно-кассовой дисциплины;

14) осуществляет учет эмиссионных операций и контроль за их совершением;

15) осуществляет оперативное регулирование кассовых ресурсов и вносит в Банк России предложения по его совершенствованию;

16) подготавливает и направляет в Банк России предложения о лимите остатка денег в оборотных кассах, устанавливает лимит оборотной кассы РКЦ территориального учреждения в пределах лимита, утвержденного территориальному учреждению, осуществляет контроль за его соблюдением;

17) устанавливает самостоятельно либо путем делегирования данного полномочия РКЦ территориального учреждения сумму минимально допустимого остатка наличных денег в операционных кассах кредитных организаций на конец дня и осуществляет контроль за его соблюдением;

18) обеспечивает контроль за полнотой и достоверностью отчета о кассовых оборотах учреждений, кредитных организаций и своевременностью ее представления в Банк России, оказывает методическую и практическую помощь;

19) составляет на основании данных РКЦ территориального учреждения и кредитных организаций календари выдач наличных денег юридическим лицам по региону и представляет их Банку России;

20) анализирует купюрное строение выпуска денег в обращение РКЦ территориального учреждения, осуществляет контроль за соответствием купюрного состава банкнот и монеты в обращении потребностям налично - денежного оборота, осуществляет меры по обеспечению налично - денежного оборота банкнотами и монетой соответствующих купюр и достоинств;

21) осуществляет контроль за качеством денежных знаков, находящихся в обращении, организует работу по проведению в РКЦ территориального учреждения экспертизы платежеспособности денежных знаков и изъятию из обращения ветхих и поврежденных банкнот и дефектной монеты, а также за соблюдением кредитными организациями установленных правил работы с поддельными, сомнительными и поврежденными денежными знаками;

22) организует экспедирование расчетно - денежных документов и контроль за соблюдением сроков экспедирования;

23) обеспечивает развитие автоматизации и механизации обработки денежной наличности в регионе согласно единой технической политике, проводимой Банком России;

24) обеспечивает освоение и внедрение современных технологий и средств автоматизации и механизации кассовых операций;

25) обеспечивает обучение служащих территориального учреждения работе со средствами механизации обработки денежной наличности;

26) заключает договоры на работы в области механизации обработки денежной наличности в регионе в соответствии с порядком, установленным Банком России;

27) осуществляет контроль за выполнением кредитными организациями и их филиалами установленных требований к устройству и технической укрепленности кассовых узлов в кредитных организациях и дает заключение по оборудованию инженерно - техническими средствами охраны кассовых узлов;

28) осуществляет иные полномочия в области организации денежного обращения и расчетов в соответствии с нормативными актами Банка России.

3. Полномочия по обслуживанию счетов по учету доходов и средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и государственных внебюджетных фондов:

1) в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами Центрального Банка Российской Федерации осуществляет контроль за обслуживанием РКЦ территориального учреждения счетов по учету доходов и средств федерального бюджета, бюджетов других уровней, государственных внебюджетных фондов;

2) осуществляет контроль за своевременным и правильным составлением РКЦ и кредитными организациями отчетности по кассовому исполнению федерального бюджета;

3) составляет и представляет Банку России отчетность по кассовому исполнению федерального бюджета в целом по региону;

4) оказывает содействие соответствующим государственным органам при реализации ими функций в сфере организации, осуществления и контроля за исполнением бюджетов всех уровней и государственных внебюджетных фондов;

5) организует и осуществляет контроль за правильностью совершения операций по счетам федерального бюджета в период завершения бюджетного года;

6) осуществляет контроль за правильностью и своевременностью перечисления поступивших по региону доходов федерального бюджета на финансирование расходов федерального бюджета региона, осуществляемых органами Федерального

казначейства, а также за перечислением средств с транзитных счетов государственных внебюджетных фондов на основные счета государственных внебюджетных фондов;

7) осуществляет взаимодействие с территориальными органами Федерального казначейства и финансовыми органами исполнительной власти, а также с органами государственных внебюджетных фондов;

8) осуществляет иные полномочия в указанной области в соответствии с нормативными актами Банка России.

4. Полномочия в области экономического анализа и статистики:

1) проводит системный анализ и прогнозирование складывающихся денежно - кредитных отношений в увязке с состоянием экономики в целом по региону;

2) анализирует структуру и состояние ресурсов кредитных организаций региона и эффективность их использования в развитии экономики региона;

3) осуществляет анализ и прогнозирование важнейших тенденций развития экономики региона, а также анализ фактического исполнения бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов;

4) организует получение, систематизацию, обработку и хранение статистической отчетности, представленной кредитными организациями региона в территориальное учреждение Банка России и использует ее в целях экономического анализа;

5) представляет по установленной форме в Банк России необходимую аналитическую информацию о деятельности банковской системы региона;

6) подготавливает предложения по совершенствованию форм отчетности, разрабатываемых Банком России, и контролирует ход внедрения новых форм отчетности;

7) осуществляет свод и анализ статистических показателей в целях их публикации при условии выполнения требований по защите информации и обеспечению ее конфиденциальности, определяет направления дальнейшего улучшения содержания и качества публикаций информации по предложениям пользователей;

8) взаимодействует с региональными органами государственной статистики, налоговыми органами, региональными подразделениями Министерства экономики Российской Федерации и другими экономическими структурами;

9) использует полученную от Банка России информацию по основным вопросам экономической, денежно - кредитной политики, совершенствованию механизмов банковской деятельности в целях экономического анализа;

10) проводит анализ эффективности применения инструментов денежно - кредитного регулирования в регионе;

11) организует работу по составлению оперативной отчетности РКЦ и территориального учреждения Банка России об остатках задолженности по кредитам Банка России, об остатках средств на корреспондентских счетах и счетах обязательных резервов, а также по другим показателям, осуществляет их свод и анализ и направляет Банку России информацию в порядке, определенном нормативными актами Банка России;

12) осуществляет иные полномочия в области экономического анализа, прогнозирования и статистики в соответствии с нормативными и иными актами Банка России.

5. Полномочия по регулированию, надзору и осуществлению проверок деятельности кредитных организаций:

1) в соответствии с требованиями Банка России рассматривает документы, необходимые для регистрации кредитных организаций и получения ими лицензии на осуществление банковских операций, расширения деятельности путем создания обособленных подразделений, реорганизации, и направляет соответствующие заключения в Банк России. Рассматривает и согласовывает в установленном порядке уставы кредитных организаций и изменения, вносимые в уставы и составы участников;

2) осуществляет предварительное рассмотрение документов кредитных организаций, ходатайствующих об изменении величины уставного капитала, о расширении круга совершаемых операций, готовит заключение о возможности

предоставления кредитной организации соответствующей лицензии и представляет его в Банк России;

3) контролирует внесение необходимых изменений в учредительные документы, зарегистрированные Банком России;

4) согласовывает назначение руководителей исполнительных органов и главных бухгалтеров кредитных организаций и их филиалов, а также руководителей служб внутреннего контроля в кредитных организациях;

5) ведет базу данных учредителей (участников), а также формирует базу данных по крупным кредитам в соответствии с требованиями действующих нормативных актов Банка России и направляет указанную информацию в Банк России;

6) рассматривает документы, представляемые по установленной форме аудиторскими фирмами и аудиторами, работающими самостоятельно, для решения вопроса о выдаче лицензии на осуществление аудиторской деятельности в области банковского аудита и направляет соответствующие заключения в Банк России;

7) направляет в Банк России заключения по вопросам аннулирования лицензий у аудиторских фирм и аудиторов, работающих самостоятельно;

8) рассматривает аудиторские заключения, представленные кредитными организациями по итогам их деятельности за год;

9) запрашивает в соответствии с нормативными актами Банка России у кредитных организаций информацию об их деятельности, требует разъяснений по полученной информации;

10) контролирует соблюдение кредитными организациями обязательных нормативов, установленных Банком России, иных пруденциальных норм деятельности;

11) осуществляет надзор за деятельностью филиалов кредитных организаций, находящихся на подведомственной территории, независимо от места нахождения головного офиса кредитной организации;

12) контролирует соблюдение правил ведения бухгалтерского учета и проведения банковских операций, составления всех видов отчетности в кредитных организациях;

13) осуществляет получение, обработку, систематизацию, анализ и передачу в Банк России бухгалтерской и финансовой отчетности в разрезе кредитных организаций, а также сводной отчетности по кредитным организациям региона;

14) получает, систематизирует и анализирует информацию об открытых кредитными организациями и их филиалами корреспондентских счетах;

15) осуществляет надзор за состоянием служб внутреннего контроля в кредитных организациях;

16) осуществляет контроль за правильностью и полнотой формирования резерва на возможные потери по ссудам;

17) контролирует соблюдение кредитными организациями и их филиалами лимитов открытой валютной позиции;

18) проводит документарные проверки по отдельным вопросам, а также комплексные и специальные (по отдельным направлениям деятельности) проверки кредитных организаций и их филиалов;

19) осуществляет контроль за принятием мер по устранению выявленных в ходе проверок недостатков;

20) принимает участие совместно с органами Федерального казначейства Российской Федерации, налоговыми органами в проверках кредитных организаций по вопросам, связанным с зачислением и перечислением средств бюджетов и государственных внебюджетных фондов;

21) в установленном Банком России порядке применяет меры воздействия, предусмотренные Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», другими федеральными законами и нормативными актами Банка России к кредитным организациям, допустившим нарушения;

22) рассматривает обращения учредителей (участников), кредиторов и клиентов кредитных организаций, связанные с соблюдением кредитной организацией

законодательства Российской Федерации, регулирующего банковскую деятельность, в том числе нормативных актов Банка России;

23) вносит в соответствующие подразделения Банка России предложения по совершенствованию действующего банковского законодательства и нормативных актов Банка России, принимает участие в рассмотрении и разработке проектов федеральных законов и нормативных актов Банка России;

24) осуществляет иные полномочия по регулированию и надзору за деятельностью кредитных организаций в соответствии с нормативными актами Банка России.

Полномочия территориального учреждения при осуществлении проверок кредитных организаций устанавливаются в пределах компетенции, определяемой Положением «О территориальных учреждениях Банка России», федеральными законами и нормативными актами Банка России.

6. Полномочия в области организации банковского санирования и ликвидации кредитных организаций:

1) на основе имеющейся отчетности и данных, полученных в порядке банковского надзора, проводит анализ деятельности кредитных организаций и филиалов, выявляет кредитные организации, испытывающие временные финансовые трудности или имеющие признаки несостоятельности (банкротства) (далее проблемные кредитные организации), определяет степень их проблемности;

2) анализирует и оценивает предоставленные кредитными организациями планы мероприятий по их финансовому оздоровлению, контролирует их выполнение;

3) подготавливает и направляет в установленном порядке в Банк России отчетные и иные необходимые материалы о деятельности проблемных кредитных организаций, планы финансового оздоровления кредитных организаций;

4) проводит в проблемных кредитных организациях проверки в целях экспертной оценки их активов и пассивов, установления их реальной стоимости, а также определения возможности реализации активов, обеспечения работы временной администрации по управлению кредитной организацией, составления

планов финансового оздоровления кредитных организаций и контроля за их реализацией, определения состояния и сохранности документов в указанных кредитных организациях;

5) организует и проводит работу, связанную с оценкой возможностей и определением способов финансового оздоровления, и вносит на утверждение в Банк России предложения о целесообразности и порядке проведения мероприятий по финансовому оздоровлению проблемных кредитных организаций;

6) в установленном Банком России порядке оказывает содействие проблемным кредитным организациям в проведении работы по их реорганизации;

7) подготавливает материалы об отзыве лицензий на осуществление банковских операций и направляет соответствующие заключения в Банк России в установленном порядке;

8) получает от собраний учредителей (участников) кредитной организации после отзыва лицензии на осуществление банковских операций сообщения о принятых ими решениях о ликвидации кредитных организаций, а также согласовывает назначение в этих кредитных организациях ликвидационных комиссий и утверждение промежуточных и окончательных ликвидационных балансов;

9) обращается в установленном порядке в арбитражные суды с исками о принудительной ликвидации либо с заявлениями о признании кредитной организации, у которой отозвана лицензия на осуществление банковских операций, несостоятельной (банкротом);

10) рассматривает ходатайства кредитных организаций о введении или прекращении деятельности временной администрации по управлению кредитной организацией, подготавливает и вносит в Банк России предложения по данному вопросу, а также о порядке и условиях функционирования временной администрации;

11) осуществляет подбор и учет специалистов для работы в составе временной администрации, проверяет их в установленном порядке на соответствие квалификационным требованиям, установленным Банком России;

12) запрашивает и рассматривает в установленном порядке отчеты о работе временной администрации по управлению кредитными организациями, подводит итоги этой работы, подготавливает и вносит в Банк России предложения по этим вопросам;

13) осуществляет иные полномочия в сфере организации банковского санирования, предусмотренные нормативными актами Банка России.

7. Полномочия по регулированию и контролю за деятельностью кредитных организаций на рынке ценных бумаг:

1) осуществляет функции Банка России на финансовых рынках региона;

2) регистрирует заявления, решения о выпуске ценных бумаг, проспекты эмиссии, отчеты об итогах выпуска, ежеквартальные отчеты по ценным бумагам, изменения и дополнения в регистрационные документы выпусков ценных бумаг, сообщения о существенных событиях и действиях, затрагивающих финансово - хозяйственную деятельность кредитных организаций - эмитентов;

3) аннулирует государственную регистрацию ценных бумаг;

4) приостанавливает эмиссию ценных бумаг и признает выпуск ценных бумаг несостоявшимся;

5) регистрирует условия выпуска депозитных и сберегательных сертификатов;

6) проводит мероприятия по обслуживанию и размещению государственных ценных бумаг;

7) проводит мероприятия по отбору кандидатов в дилеры на рынке ГКО - ОФЗ и осуществляет контроль за их деятельностью;

8) осуществляет лицензирование и последующий контроль профессиональной деятельности кредитных организаций на рынке ценных бумаг;

9) осуществляет сбор информации, относящейся к контролю и регулированию рынка ценных бумаг, и обеспечивает ее соответствие установленным форматам;

10) осуществляет контроль за правильностью и полнотой формирования кредитными организациями резерва под обесценение вложений в ценные бумаги;

11) осуществляет регистрацию общих фондов банковского управления;

12) принимает участие в аттестации руководителей служб внутреннего контроля кредитных организаций и специалистов кредитных организаций - профессиональных участников рынка ценных бумаг;

13) осуществляет иные полномочия по регулированию и контролю за деятельностью кредитных организаций на финансовых рынках в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами Банка России.

8. Полномочия в области валютного контроля:

1) организует и осуществляет валютный контроль как непосредственно, так и через уполномоченные банки в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами Банка России;

2) контролирует, в том числе путем проведения проверок, соответствие действующему законодательству Российской Федерации и нормативным актам Банка России проводимых резидентами и нерезидентами валютных операций, а также проводимых нерезидентами операций с рублями;

3) рассматривает ходатайства кредитных организаций о получении ими лицензий на осуществление банковских операций в иностранной валюте, дает по ним заключения и представляет их в Банк России. Ставит перед Банком России вопрос об отзыве у уполномоченного банка лицензии на проведение операций в иностранной валюте или изъятии из валютной лицензии уполномоченного банка права на проведение отдельных видов операций;

4) в пределах полномочий, предоставленных Банком России, выдает резидентам и нерезидентам разрешения на совершение валютных операций, связанных с движением капитала, или осуществляет иные предусмотренные нормативными актами Банка России действия в отношении указанных операций;

5) регистрирует пункты обмена валюты уполномоченных банков и филиалов банков на основании заявлений кредитных организаций с учетом результатов проверок, а также принимает решения об аннулировании выданных свидетельств о регистрации пунктов обмена валюты;

6) рассматривает отчетность уполномоченных банков и их филиалов по валютным операциям;

7) взыскивает с юридических и физических лиц (резидентов и нерезидентов) в установленном порядке штрафы за нарушение валютного законодательства Российской Федерации, а также применяет иные санкции, предусмотренные законодательством Российской Федерации;

8) проводит изучение, анализ и обобщение практики применения резидентами и нерезидентами валютного законодательства и нормативных актов Банка России, подготавливает предложения о внесении изменений и дополнений в валютное законодательство Российской Федерации;

9) осуществляет иные полномочия в области валютного контроля в соответствии с нормативными актами Банка России.

9. Полномочия в правовой сфере:

1) обеспечивает правильное и единообразное применение законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России в своей деятельности и в деятельности структурных подразделений;

2) изучает и обобщает практику применения действующего законодательства, дает кредитным организациям разъяснения по нормативным актам Банка России;

3) вносит в соответствующие структурные подразделения Банка России предложения по изменению и дополнению действующих нормативных актов, а также проекты нормативных актов;

4) по распоряжению Банка России участвует в подготовке проектов нормативных актов Банка России;

5) доводит до соответствующего подразделения Банка России информацию о законодательных и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, затрагивающих банковскую деятельность, полномочия Банка России или иным образом влияющих на состояние денежно - кредитной системы;

6) осуществляет договорно - правовую и претензионно - исковую работу;

7) представляет интересы Банка России по делам территориального учреждения во всех судебных, административных и иных органах в рамках полномочий, определенных Положением «О территориальных учреждениях Банка

России» и генеральной доверенностью, выдаваемой начальнику (председателю) территориального учреждения Банком России;

8) представляет в соответствующее подразделение Банка России копии нормативных правовых актов соответствующего субъекта Российской Федерации, регулирующих оформление прав на недвижимое имущество, его учет и проведение операций;

9) организует правовое обучение служащих;

10) осуществляет иные полномочия в правовой области в соответствии с нормативными актами Банка России.

10. Полномочия в сфере информатизации банковской деятельности:

1) развитие информатизации банковской деятельности регионе согласно единой технической и технологической политике, проводимой Банком России;

2) информатизацию деятельности территориального учреждения и его структурных подразделений;

3) создание, эксплуатацию и развитие по заданиям Банка России системы межбанковских электронных расчетов в регионе, включая систему внутрирегиональных электронных платежей, систему электронного межбанковского клиринга;

4) создание, развитие и эксплуатацию по заданиям Банка России систем передачи данных и средств связи, включая: внутрирегиональную защищенную телекоммуникационную сеть передачи банковской информации, систему спутниковой связи;

5) освоение и внедрение в территориальном учреждении (по согласованию с Банком России) современных информационных и банковских технологий, программно - технических средств;

6) создание и развитие региональной системы информационной безопасности банковской деятельности;

7) подготовку и представление в Банк России предложений по определению конфигурации средств вычислительной, организационной техники и связи и оснащению указанными средствами структурных подразделений территориального

учреждения, а также оборудованием интегрированных сетей, средствами защиты информации и безопасности;

8) разработку и представление в Банк России предложений по согласованию программ информатизации региона с Целевой программой информатизации Банка России, по реализации региональных программ информатизации;

9) разработку перспективных и текущих планов реализации программ информатизации региона по перспективным и текущим планам Банка России;

10) техническое обслуживание и ремонт эксплуатируемых в территориальном учреждении вычислительной, организационной техники, телекоммуникационного оборудования, средств связи, сопровождение программного обеспечения, в соответствии с принятым порядком, организационными решениями и технологией, утвержденными Банком России для программно - технических комплексов системы межбанковских расчетов и рабочих мест служащих Банка России;

11) участие в научно - исследовательских и проектных работах в соответствии с заданиями и планами Банка России по созданию единой информационно - вычислительной сети Банка России;

12) организацию сотрудничества и координацию научно - технических связей в области информатизации с исполнительными и финансовыми органами, органами федерального казначейства, кредитными организациями и другими организациями региона в соответствии со стратегией Банка России;

13) осуществление контроля за соблюдением стандартов и соглашений, принятых Банком России, в сфере информатизации банковской деятельности;

14) осуществляет иные полномочия в области информатизации банковской деятельности в соответствии с нормативными актами Банка России.

Организацию работ по развитию информатизации банковской деятельности в регионе, а также информационно - вычислительное обслуживание территориального учреждения и его структурных подразделений осуществляет подразделение информатизации территориального учреждения.

11. Полномочия в области обеспечения безопасности и защиты информации:

1) осуществляет мероприятия, направленные на обеспечение режима безопасности при проведении работ со сведениями, составляющими государственную тайну, и сведениями конфиденциального характера;

2) проводит мероприятия по выявлению и закрытию возможных каналов утечки информации, составляющей государственную тайну, а также сведений ограниченного распространения;

3) организует и проводит мероприятия по обеспечению безопасности территориальной расчетно -денежной системы;

4) разрабатывает по согласованию с Банком России принципы построения, организации, эксплуатации системы защиты банковской информации на всех этапах ее обращения, контроля функционирования этой системы и разбора нарушений при ее функционировании;

5) обеспечивает структурные подразделения техническими средствами безопасности, защиты от несанкционированного доступа и нормативными материалами по их эксплуатации;

6) участвует в разработке и проверке эффективности обеспечения безопасности автоматизированных банковских технологий и систем обработки и передачи банковских документов;

7) обеспечивает учет ключевых документов, контролирует порядок их использования в подведомственных организациях, осуществляет сопровождение разработок, внедрение и организацию эксплуатации систем криптографической защиты информации;

8) организует и проводит проверки по выявленным фактам проводок фиктивных (подложных) расчетно-денежных документов, разглашения банковской тайны, утрат служебных документов и иным фактам, затрагивающим интересы безопасности и защиты информации;

9) организует пропускной и внутриобъектовый режим на объектах территориального учреждения и его структурных подразделений в соответствии с установленным порядком;

10) осуществляет контроль за охраной объектов территориального учреждения и его структурных подразделений сотрудниками вневедомственной охраны;

11) организует и осуществляет взаимодействие с правоохранительными органами по вопросам, относящимся к компетенции территориального учреждения;

12) осуществляет иные полномочия по нормативным актам Банка России.

Контроль за деятельностью подразделений безопасности и защиты информации возлагается на руководителя территориального учреждения.

12. Полномочия в области связей со средствами массовой информации и общественностью:

1) в установленном Банком России порядке распространяет официальную информацию Банка России;

2) информирует руководство Банка России о происходящих в регионе социально-политических событиях, связанных с общим состоянием и деятельностью банковской системы на подотчетной территории;

3) оказывает содействие Банку России в проведении информационно - разъяснительных кампаний и мероприятий, в том числе выступлений руководства;

4) осуществляет иные функции в области связей со средствами массовой информации и общественностью, возложенные на него нормативными актами Банка России.

2.4 Организационная структура управления

Структура отделения по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ на 1 января 2014 года представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Структура отделения по Томской области СГУ ЦБ РФ

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ
ОТДЕЛЕНИЕ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СГУ ЦБ РФ
Руководство
Сводно-экономическое управление <ul style="list-style-type: none">- отдел организации экономической работы, анализа и мониторинга предприятий- отдел рефинансирования банков и контроля за обязательными резервами
Управление по надзору за деятельностью коммерческих банков <ul style="list-style-type: none">- сектор ценных бумаг- отдел лицензирования банковской деятельности- отдел информационно-аналитической деятельности

<ul style="list-style-type: none"> - отдел по сбору и обработке бухгалтерской и статистической отчетности - отдел экономического анализа и регулирования деятельности банков
<p>Управление инспектирования коммерческих банков</p> <ul style="list-style-type: none"> - отдел инспектирования - отдел организационно правового обеспечения - информационно-аналитический отдел
<p>Управление эмиссионно-кассовыми операциями</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор обеспечения платёжного оборота денежной наличностью - сектор организации эмиссионно-кассовой работы
<p>Управление организацией бухгалтерского учета и отчетности</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор сводного планирования расходов и регулирования налогов - отдел расчетов по оплате труда и выдаче кредитов - отдел внутрибанковских расчетов - отдел организации бухучета, отчетности, обслуживания счетов бюджетов всех уровней - отдел платёжных систем и расчетов
<p>Ревизионный отдел</p>
<p>Отдел по работе с персоналом</p>
<p>Отдел финансового мониторинга и валютного контроля</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор информационного обеспечения и отчетности - сектор финансового мониторинга и валютного контроля
<p>Юридический отдел</p>
<p>Управление безопасности и защиты информации</p> <ul style="list-style-type: none"> - отдел внутренней безопасности - отдел по защите государственной тайны - отдел технической защиты информации <ul style="list-style-type: none"> сектор защиты платёжных и информационных технологий сектор ключевой информации
<p>Отдел недвижимости</p>
<p>Управление информатизации</p> <ul style="list-style-type: none"> - отдел управления системой защиты информации и системно-техническим обеспечением - сектор планирования

Продолжение таблицы 2.1

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ
ОТДЕЛЕНИЕ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СГУ ЦБ РФ
<ul style="list-style-type: none"> - отдел внедрения и сопровождения программных средств <ul style="list-style-type: none"> группа сопровождения прикладных программ группа сопровождения ПК ОД - отдел обработки информации <ul style="list-style-type: none"> группа эксплуатации ПК ОД группа ФАП и делопроизводства группа НСИ и обработки статотчетности - отдел телекоммуникаций и систем связи

сектор эксплуатации телекоммуникационно-информационных систем группа сопровождения ЛВС группа сопровождения систем и каналов связи - отдел технического обслуживания
Отдел документационного обеспечения управления - сектор делопроизводства - сектор обработки банковских документов
Хозяйственное управление - отдел материально-технического снабжения и эксплуатации зданий и сооружений сектор энергообеспечения - транспортный отдел
Амбулатория III категории
Столовая
ГОЛОВНОЙ РАСЧЕТНО-КАССОВЫЙ ЦЕНТР Г. ТОМСКА ОТДЕЛЕНИЯ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СГУ ЦБ РФ
Руководство
Сектор экономической работы
Операционный отдел
Отдел межбанковских расчетов
Отдел обработки и свода информации
Сектор последующих проверок
Отдел электронных платежей
Отдел кассовых операций
Административный аппарат

Кроме представленных в таблице подразделений в состав структуры отделения по Томской области Сибирского Главного управления ЦБ РФ входят 14 расчетно-кассовых центров, расположенных на территории области.

Главное управление возглавляет начальник, который назначается и освобождается от должности Председателем Банка России. Заместители начальника - главный бухгалтер, руководитель ревизионного подразделения и руководители подразделений назначаются на должность и освобождаются от нее в порядке, установленном Банком России. На должность руководителя территориального учреждения и его заместителей могут быть назначены лица, имеющие высшее экономическое или юридическое образование и стаж работы на руководящих должностях в банковской системе или финансовых органах Российской Федерации не менее пяти лет.

Начальник осуществляет общее руководство деятельностью Главного управления и обеспечивает реализацию функций Банка России на территории

Томской области в соответствии с задачами и полномочиями, определяемыми Положением «О территориальных учреждениях Банка России». Он действует на основании данного Положения и осуществляет следующие полномочия:

1) заключает на основании выдаваемой Банком России генеральной доверенности договоры, в том числе по распоряжению имуществом, находящимся на балансе территориального учреждения, в порядке, предусмотренном настоящим Положением и нормативными правовыми актами Российской Федерации;

2) назначает и контролирует проведение на территории региона проверок кредитных организаций и их филиалов по нормативным актам Банка России;

3) рассматривает материалы по вопросам регистрации кредитных организаций, выдачи лицензий на осуществление банковской деятельности и лицензий на осуществление аудиторской деятельности в области банковского аудита, расширения деятельности и реорганизации кредитных организаций, отзыва лицензий у кредитных и аудиторских организаций, ликвидации кредитных организаций;

4) в установленном Банком России порядке рассматривает материалы кредитных организаций на получение лицензий на осуществление профессиональной деятельности кредитных организаций на рынке ценных бумаг, принимает решение о выдаче, приостановлении действия и аннулировании лицензий на осуществление деятельности на рынке ценных бумаг;

5) подписывает приказы, распоряжения, предписания, сводный баланс, годовой отчет и иные документы;

6) имеет право на списание с баланса территориального учреждения основных средств, других материальных ценностей и дебиторской задолженности в порядке, установленном Банком России;

7) осуществляет контроль за проведением внутренних ревизий и проверок;

8) представляет интересы Банка России в отношениях с органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления, средствами массовой информации, общественными организациями, юридическими и физическими лицами;

9) распределяет обязанности между своими заместителями и делегирует им в установленном порядке часть своих полномочий, за исключением случаев, когда нормативными актами Банка России предусмотрено их исполнение непосредственно начальником Главного управления. Выдает доверенности в порядке передоверия начальникам структурных подразделений и служащим Главного управления в пределах своей компетенции;

10) организует бухгалтерский учет и обеспечивает соблюдение законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России при осуществлении Главным управлением своих функций;

11) утверждает положения о структурных подразделениях Главного управления и должностные обязанности служащих;

12) заключает и расторгает трудовые договоры (контракты) со служащими, осуществляет перемещение, поощрение и наложение взысканий, решает иные вопросы, вытекающие из трудовых правоотношений;

13) утверждает график отпусков служащих;

14) организует работу с документами, содержащими государственную тайну и сведения конфиденциального характера, в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами Банка России, а также определяет круг должностных лиц, имеющих право доступа к этим документам;

15) принимает меры по повышению квалификации служащих;

16) осуществляет иные полномочия, отнесенные Положением «О территориальных учреждениях Банка России» к ведению Главного управления, а также предусмотренные федеральным законодательством, в том числе нормативными актами Банка России, и должностными обязанностями.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей начальник Главного управления несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Структура Главного управления и схема должностных окладов служащих утверждаются Председателем Банка России. Штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции утверждаются

начальником Главного управления с учетом, установленных и доведенных до него Банком России расчетной численности служащих, фонда заработной платы и единых квалификационных требований к работникам системы Банка России. Главное управление распоряжается средствами на содержание аппарата в пределах сметы расходов, утверждаемой Банком России. Затраты капитального характера осуществляются в порядке, определяемом нормативными актами Банка России, в пределах лимита на капитальные затраты, утверждаемого Банком России.

Главное управление осуществляет работу со служащими на основе действующего законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России, организацию и совершенствование методов работы по подбору, расстановке и обучению служащих; выявляет причины текучести кадров и принимает необходимые меры по ее сокращению; планирует и проводит работу по обучению служащих в банковских школах путем участия в централизованных мероприятиях, организуемых Банком России, а также на договорной основе в вузах и соответствующих учебных структурах; организует учебу служащих территориального учреждения; обосновывает потребность в средствах, необходимых для обучения служащих, несет ответственность за их полное и целевое использование; создает условия, способствующие повышению эффективности и качества работы служащих.

2.5 Основные показатели платежной системы Банка России по Томской области

По состоянию на 01.01.2015 г. участниками платежной системы Банка России Томской области являются 14 расчетно-кассовых центров, 10 региональных кредитных организаций, 25 филиалов кредитных организаций (из 36, являющихся участниками платежной системы региона), 968 клиентов, не являющихся кредитными организациями, в том числе 22 органа федерального казначейства.

Показателем, характеризующим региональное направление платежей, является объем проводимых участниками расчетов внутри области и уходящих за

ее пределы. В таблице 2.2 приведены данные о количестве внутрирегиональных и межрегиональных платежей, проведенных платежной системой Банка России за период 2012-2014 гг., а также представлено изменение показателей внутрирегиональных и межрегиональных платежей и их доли в объеме платежей, прошедших через расчетную сеть Банка России.

Таблица 2.2 - Количество платежей, проведенных платежной системой Банка России по региональному признаку, единиц

Показатели	Томская область					
	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение, %		
				2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2012 г.
Количество платежей - всего	3526347	4429105	4500526	125,6	101,6	127,6
из них:						
Внутрирегиональные платежи удельный вес, %	2594550 73,6	3280140 74,1	3283642 73,0	126,4 100,7	100,1 98,5	126,6 99,2
Межрегиональные платежи удельный вес, %	931797 26,4	1148965 25,9	1216884 27,0	123,3 98,1	105,9 104,2	130,6 102,3

В таблице 2.3 приведены данные об объеме внутрирегиональных и межрегиональных платежей, проведенных платежной системой Банка России за период 2012-2014 гг. На основе данных таблиц 2.2 и 2.3 построены диаграммы, характеризующие изменение объема и количества платежей, проведенных через платежную систему Банка России, в разрезе региональной направленности, которые представлены на рисунке 2.2.

Таблица 2.3 - Объем платежей, проведенных платежной системой Банка России по региональному признаку, млн. руб.

Показатели	Томская область					
	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение, %		
				2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2012 г.
Объем платежей – всего	337463,3	426055,8	592996,4	126,2	139,2	175,7
из них:						

Внутрирегиональные платежи удельный вес, %	212752,5 63,0	264775,8 62,1	342911,6 57,8	124,4 98,6	129,5 93,1	161,2 91,7
Межрегиональные платежи удельный вес, %	124711,1 37,0	161280,0 37,9	250084,8 42,2	129,3 102,4	155,1 111,3	200,5 114,0

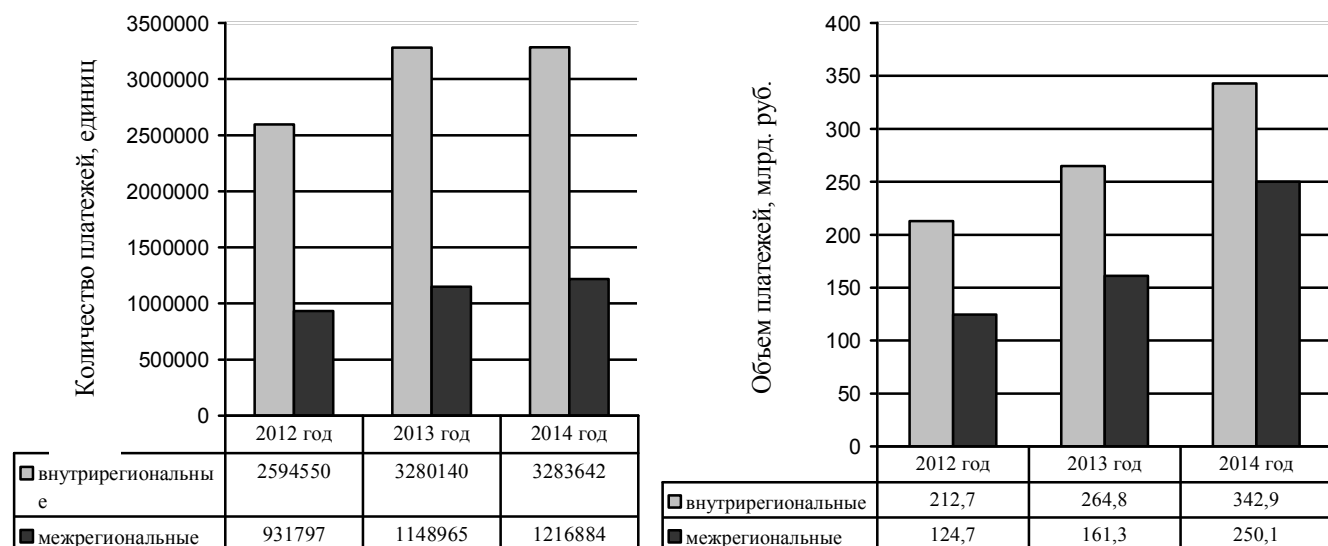


Рисунок 2.2 - Динамика количества и объема платежей

Из представленных данных видно, что наибольшее количество и объем платежей приходится на внутрирегиональные платежи. Однако, в 2014 году отмечена тенденция к увеличению в сторону межрегиональных платежей, в результате чего в целом за три года доля внутрирегиональных платежей снизилась на 0,6%_п по количеству и на 5,2%_п по сумме за счет соответствующего увеличения доли межрегиональных платежей. Темпы роста межрегиональных платежей превысили темпы роста внутрирегиональных на 4% по количеству и на 39,3%_п по сумме.

Технология осуществления платежей в расчетной сети Банка России является практически полностью автоматизированным процессом. Сравнительный анализ объема электронных платежей и платежей, проведенных с использованием бумажной технологии, представлен в таблицах 2.4 и 2.5. В таблице 2.4 приведены данные о количестве платежей проведенных с помощью разных технологий, а в

таблице 2.5 - данные об объеме платежей проведенных с помощью разных технологий.

Таблица 2.4 - Количество платежей, проведенных платежной системой Банка России по видам технологий, единиц

Показатели	Томская область					
	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение, %		
				2013 г. от 2012	2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2012 г.
Количество платежей – всего	3526347	4429105	4500526	125,6	101,6	127,6
из них с использованием:						
Электронной технологии удельный вес, %	3276966 92,9	4302590 97,1	4432429 98,5	131,3 104,5	103,0 101,4	135,3 106,0
Бумажной технологии удельный вес, %	249381 7,1	126515 2,9	68097 1,5	50,7 40,8	53,8 51,7	27,3 21,1

Таблица 2.5 - Объем платежей, проведенных платежной системой Банка России по видам технологий, млрд. руб.

Показатели	Томская область					
	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение, %		
				2013 г. от 2012	2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2012 г.
Объем платежей - всего	337,5	426,1	593,0	126,3	139,2	175,7
из них с использованием:						
Электронной технологии удельный вес, %	316,6 93,8	406,6 95,4	576 97,1	128,4 101,7	141,7 101,8	181,9 103,5
Бумажной технологии удельный вес, %	20,8 6,2	19,5 4,6	17,0 2,9	93,8 74,2	87,2 63,0	81,7 46,8

На основе данных таблиц 2.4 и 2.5 построены диаграммы, характеризующие изменение объема и количества платежей, проведенных через платежную систему Банка России, в разрезе применения различных видов технологии проведения платежей (рисунок 2.3).

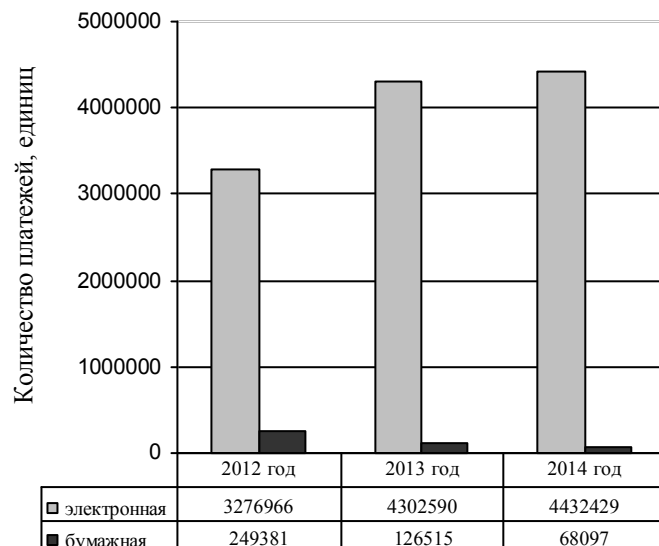
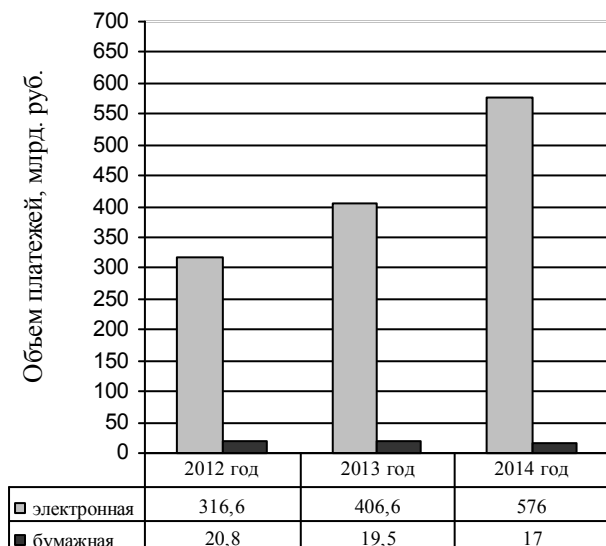


Рисунок 2.3 - Динамика платежей в разрезе применяемых технологий

Лишь незначительная доля платежей в расчетной сети Банка России проводится с применением бумажной технологии. Снижающиеся темпы роста показателей в течение анализируемого периода свидетельствуют о тенденции роста платежей проведенных с применением электронной технологии.

Участниками внутрирегиональных и межрегиональных электронных расчетов являются 14 расчетно-кассовых центров области. В число клиентов Банка России, осуществляющих обмен электронными документами с учреждениями Банка России и информационно-вычислительными центрами Банка России входят 33 из 35 кредитных организации (филиалов), а также 26 из 968 клиентов, не являющихся кредитными организациями, в основном - это органы федерального казначейства (22 ОФК).

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕНИИ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СИБИРСКОГО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА РФ

С целью совершенствования сложившейся системы управления персоналом в отделении по Томской области Сибирского главного Управления Центрального Банка Российской Федерации в первую очередь необходимо провести поэтапный анализ ее основных блоков на предмет выявления существующих в ней недостатков: рассмотреть вопросы движения кадров и провести анализ состояния персонала по различным критериям. При проведении исследования используется опрос, являющийся наиболее универсальным и эффективным методом, а также наблюдение. Орудием исследования выступает анкета – самое распространенное

средство при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. При подготовке анкет были учтены все правила их составления и формулировки включаемых вопросов, а именно:

- использование простых независимых слов, не содержащих наводящих элементов;
- рациональная последовательность вопросов;
- уважительное отношение к респондентам и другие особенности.

Для получения информации, необходимой для анализа, использовались математический подсчет и метод простой табуляции.

3.1 Анализ динамики и структуры численности работников

Динамика штатной численности работников представлена на рисунке 3.1. За анализируемый период наблюдается сокращение численности кадрового состава на 43 человека (значительное снижение произошло в 2012 году). Согласно данным годовых отчетов за отдельные годы анализируемого периода произошло улучшение качественного состава работников Главного управления: высшее профессиональное образование на конец 2014 года имеют 73,6% от общего числа специалистов, число работников со средним профессиональным образованием составило 23,4% (рисунок 3.2).

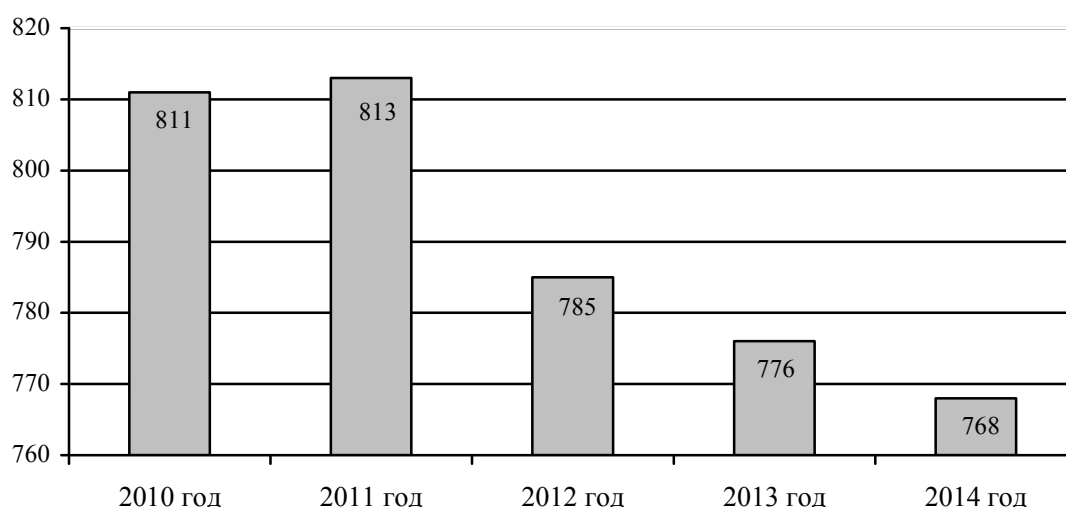


Рисунок 3.1 – Динамика среднесписочной численности работников (чел.)

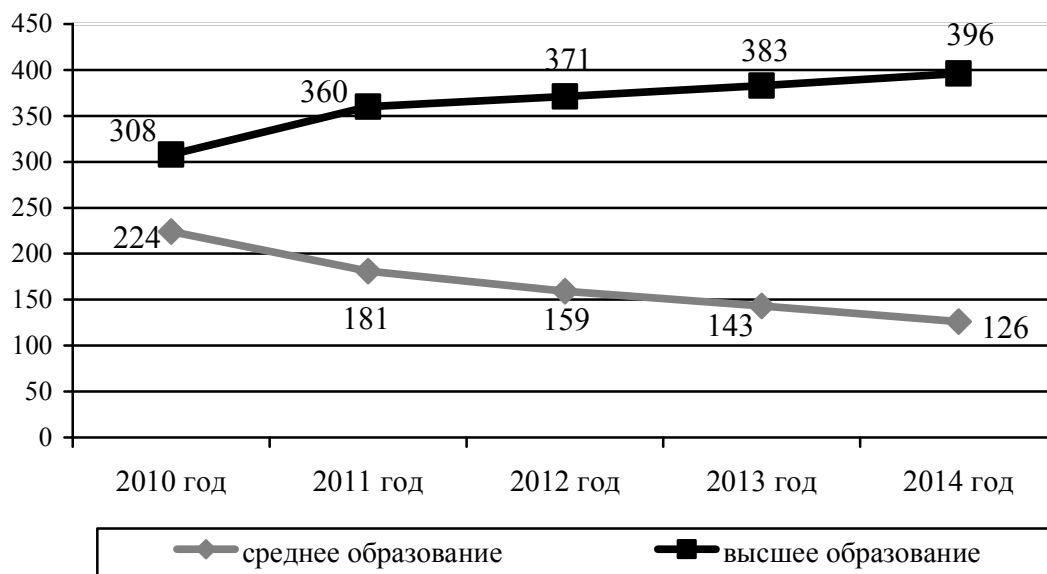


Рисунок 3.2 - Образовательная структура персонала (чел.)

Вместе с ростом качественного состава увеличивается в среднем и стаж работы сотрудников. Анализ стажа работы предоставляет данные о продолжительности работы людей в организации, которые можно использовать при прогнозировании будущих внутренних ресурсов. На 1 января 2015 года только 25 специалистов имеют стаж работы в банковской системе до трех лет, 176 человек – 15 лет и более (рисунок 3.3).

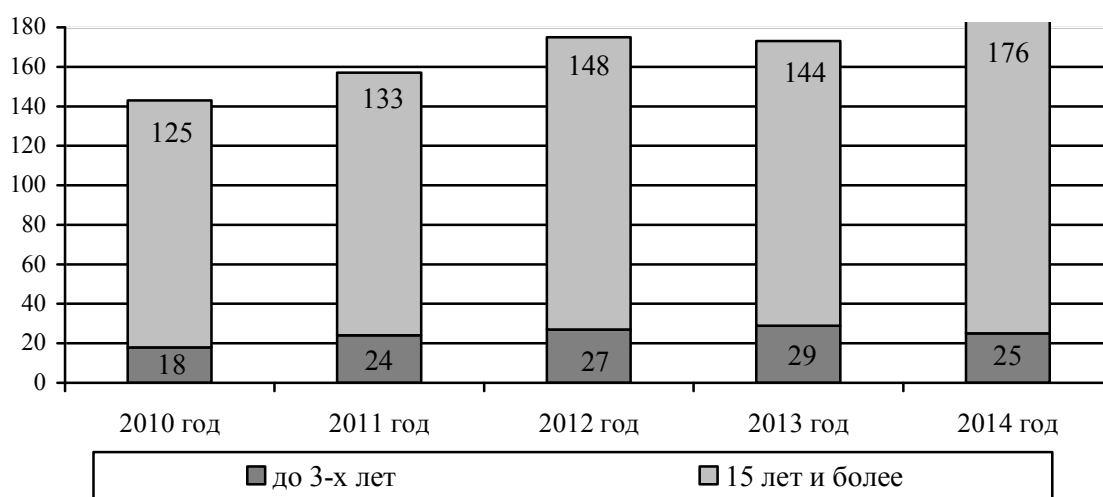


Рисунок 3.3 - Структура персонала по стажу работы (чел.)

Данные рисунка 3.3 показывают, что в банке происходит рост уровня продолжительности работы и прослеживается тенденция увеличения специалистов

с большим стажем работы. С ростом среднего банковского стажа наблюдаются изменения в возрастных категориях (рисунок 3.4).

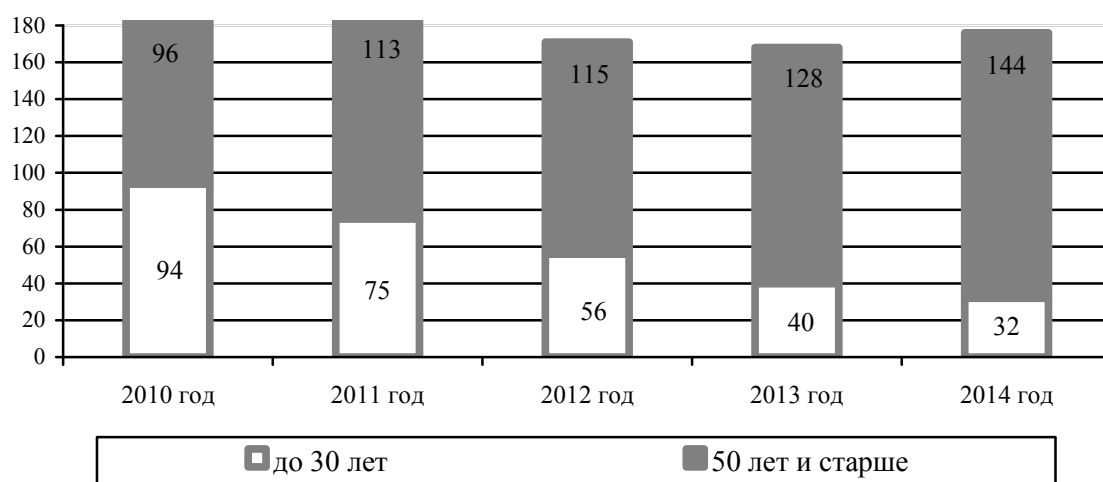


Рисунок 3.4 - Возрастная структура персонала (чел.)

В банке прослеживается тенденция к увеличению среднего возраста работающих сотрудников. Анализ данных о структуре персонала по возрасту помогает сформулировать проблемы, возникающие при блокировании перспектив продвижения работников по службе или нестабильной работы людей более молодого возраста. По половому признаку преобладающая часть работников – это женщины (64,8%), мужчины составляют 35,2% в общей численности.

3.2 Анализ движения и внутренней мобильности персонала

Уровень интенсивности движения работников в организации показывают коэффициенты оборота по приему и выбытию, а также коэффициент текучести кадров. *Коэффициент оборота рабочей силы по приему* показывает долю принятых работников в среднесписочной численности. *Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию* показывает долю выбывших работников в среднесписочной численности.

Текучесть кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Наиболее распространенный метод расчета текучести – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по

сокращению штатов) к среднесписочной численности персонала в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации.

Данные для анализа движения трудовых ресурсов в отделении по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ представлены в таблице 3.1, из данных которой видно, что в течение анализируемого периода на предприятии наблюдается довольно спокойное движение рабочей силы. Коэффициент оборота по приему увеличился за пять лет на 0,77%п и составил 2% на конец 2014 года. В то же время коэффициент оборота по выбытию увеличился на 0,84%п и составил 4,29%.

Наиболее интенсивно выбытие работников банка происходило в 2012 году, так как Центральный Банк в этот период проводил мероприятия по оптимизации структуры и численности работников территориальных учреждений Банка России. Политика Центрального Банка и в дальнейшем была направлена на сокращение штатной численности работников Главных управлений и расчетно-кассовых центров. По этой причине за весь период с 2010 по 2014 годы из анализируемой организации вышло 38 человек.

Следует отметить, что коэффициент оборота по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, что является свидетельством наличия текучести кадров в организации. Коэффициент текучести персонала вырос за пять лет на 0,84%п и имеет уровень в пределах нормы (4,29% при нормативной величине 9%). Таким образом, в целом в банке имеет место стабильность персонала. Динамику коэффициента текучести кадров наглядно характеризует кривая, представленная на рисунке 3.5.

Таблица 3.1 - Движение трудовых ресурсов

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Состояло в списочном составе на начало года, чел.	820	802	782	734	708
Принято работников в течение года	10	17	9	11	15

Выбыло работников всего	28	37	57	37	33
из них					
1) по собственному желанию	26	34	29	23	28
2) по инициативе администрации	1	1	27	11	3
в т.ч. по сокращению штатов	1	1	26	9	1
3) по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон	1	2	1	3	2
Состояло в списочном составе на конец года, чел.	802	782	734	708	690
Среднесписочная численность работников, чел.	811	813	785	776	768
Коэффициент оборота по приему, %	1,23	2,09	1,15	1,42	2,0
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,45	4,55	7,26	4,76	4,29
Коэффициент текучести кадров, %	3,33	4,43	3,95	3,61	4,17

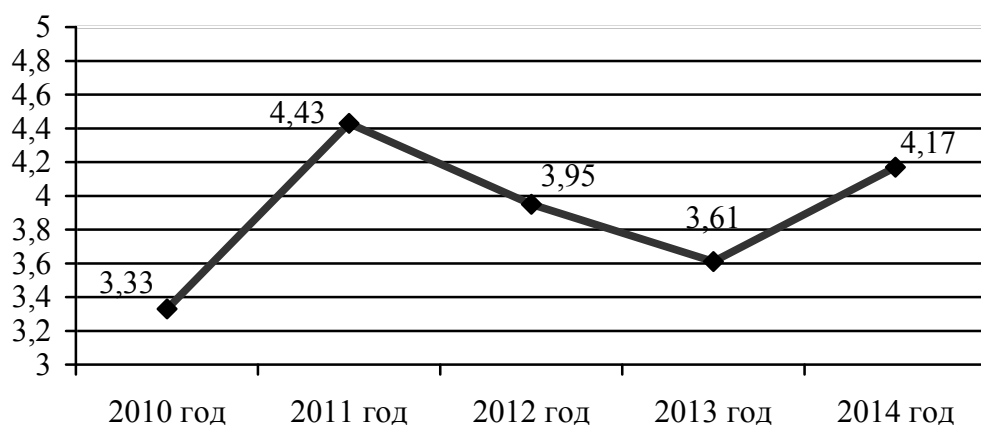


Рисунок 3.5 - Динамика коэффициента текучести кадров (%)

Для эффективного управления персоналом организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. К причинам, из-за которых работники банка увольняются по собственному желанию, относятся (в порядке значимости):

- 1) неудовлетворенность оплатой труда;
- 2) перемена места жительства;
- 3) по состоянию здоровья;
- 4) по уходу за ребенком;
- 5) переход на другую работу;
- 6) неудовлетворенность условиями труда.

К причинам увольнения работников по инициативе администрации относятся:

- 1) сокращение штатной численности;
- 2) грубое нарушение трудовых обязанностей (прогул, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения и т.п.)

Руководство предприятия должно постоянно проводить анализ причин текучести и выявлять наиболее серьезные из них.

Коэффициент внутренней мобильности ($K_{в.м.}$) рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период. Расчет коэффициента мобильности за каждый год анализируемого периода представлен ниже.

$$K_{в.м.2010} = 86 : 811 \cdot 100 = 10,6\%;$$

$$K_{в.м.2011} = 94 : 813 \cdot 100 = 11,6\%;$$

$$K_{в.м.2012} = 78 : 785 \cdot 100 = 9,9\%;$$

$$K_{в.м.2013} = 87 : 776 \cdot 100 = 11,2\%.$$

$$K_{в.м.2014} = 80 : 768 \cdot 100 = 10,4\%;$$

В целом за пять лет рассматриваемого периода коэффициент мобильности персонала составил в среднем по организации 10,7%.

Рассчитанные данные позволяют сделать вывод о том, что менее динамично должностные перемещения происходили в 2012 году. В 2011 и 2013 годах коэффициент мобильности имеет наиболее высокие значения (рисунок 3.6).

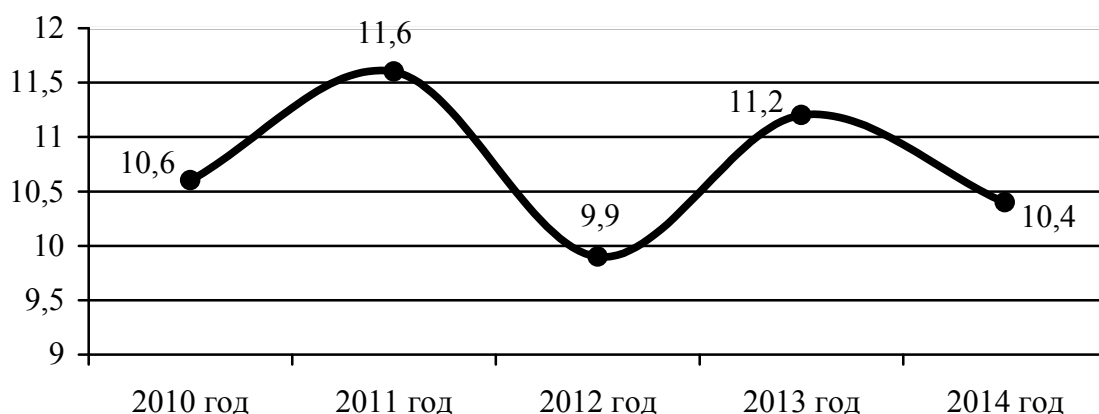


Рисунок 3.6 - Динамика коэффициента мобильности персонала (%)

3.3 Анализ мотивации работников

Внешние факторы (заработная плата, условия работы, дополнительные льготы и т.п.) оказывают сильное влияние на удовлетворенность человека работой и, следовательно, на его так называемую внешнюю мотивацию. Для работников Главных управлений и других подразделений Банка России установлена единая система оплаты и стимулирования труда, основными элементами которой является:

- должностной оклад;
- надбавка к должностному окладу за выслугу лет в Банке России;
- другие надбавки и доплаты к должностным окладам;
- ежемесячная премия;
- премия по итогам работы за год;
- материальная помощь;
- дополнительное материальное стимулирование отдельных категорий работников Банка России.

Также внешним фактором является дополнительное пенсионное обеспечение бывшим работникам Центрального банка Российской Федерации. Банком России разработано Положение о порядке и условиях предоставления отпусков работникам Центрального банка Российской Федерации, в котором предусмотрены дополнительные оплачиваемые отпуска: за интенсивный труд и ответственность, за ненормированный рабочий день.

Внутренняя мотивация связана с работой как таковой, с ее содержанием. У каждого человека может быть индивидуальный набор значимых факторов мотивации, что зависит от характера ценностных ориентации человека, других личностных особенностей. Поэтому в банке существует методика оценки персонала, которая позволяет выявить уровень профессиональной компетентности, исполнительской деятельности, оценка психологических особенностей, оценка результатов обучения и другое.

Для исследования мотивации работников Главного управления был использован известный тест «Удовлетворенность работой» - это стандартный опросный лист, применяемый при изучении факторов влияющих на мотивацию и позволяющий выявить параметры, удовлетворяющие или не удовлетворяющие

сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе. Данный тест содержит 14 утверждений, каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов, как показано в таблице 3.2. При оценке удовлетворенности работой трудового коллектива, используются средние величины показателей, при этом оценка результатов производится по следующей шкале:

15 - 20 баллов – «вполне удовлетворены работой»

21 - 32 балла - «удовлетворены»

33 - 44 балла - «не вполне удовлетворены»

45 -60 баллов - «неудовлетворенны»

свыше 60 баллов – «крайне неудовлетворенны»

Респондентам предлагается следующая инструкция: «сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру»

1 - «вполне удовлетворен»

2 - «удовлетворен»

3 - «не вполне удовлетворен»

4 - «неудовлетворен»

5 - «крайне неудовлетворен»

В качестве объекта для тестирования выступает только одно из структурных подразделений Банка России в г. Томске, штатная численность которого составляет 56 человек. Необходимо отметить, что 5 сотрудников на момент тестирования отсутствовали (отпуска, командировки) и один человек отказался принимать участие в тестировании, объясняя свой отказ тем, что от его ответов ничего не изменится. Поэтому, результат тестирования может быть отнесен не ко всему структурному подразделению, а лишь к его части. Но сразу же хотелось бы отметить и тот факт, что те сотрудники, которые приняли участие в проводимом исследовании, серьезно отнеслись к предлагаемому заданию. Они внимательно прослушали инструкцию, с энтузиазмом и вдумчивостью принялись за исполнение задания. Это может служить показателем значимости для них результатов

тестирования, как возможности выразить свое мнение по данным вопросам, что является показателем важности проведения такого рода исследований.

Таблица 3.2 - Удовлетворенность работой

№	Утверждение	Шкала значений				
		1	2	3	4	5
1	Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете	1	2	3	4	5
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4	5
3	Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4	Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1	2	3	4	5
5	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
6	Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника	1	2	3	4	5
7	Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудовыми затратами	1	2	3	4	5
8	Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9	Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10	Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11	Ваша удовлетворенность тем, как на своей работе вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12	Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14	В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали работу в настоящее время	1	2	3	4	5

Итак, в результате проведенного исследования был получен следующий результат: средняя величина, полученная в результате деления суммы результатов по каждой отдельной анкете на число участников опроса, равна 24,5 баллам:

$$X_{\text{ср}} = 1225 : 50 \text{ чел} = 24,5$$

Полученное значение по шкале теста соответствует показателю «удовлетворены». Таким образом, в целом коллектив удовлетворен условиями и характеристиками работы в данной организации и конкретно в своем структурном подразделении.

Однако более полную картину можно увидеть, лишь проведя качественный анализ полученных результатов. Следует отметить, что на фоне общей удовлетворенности работой в целом, наблюдается дифференциация результатов по отдельным анкетам. Так, четыре человека полностью удовлетворены всеми параметрами трудовой деятельности, то есть каждое предложенное утверждение ими оценено в 1 балл - «вполне удовлетворен»; еще двадцать один человек оценили каждое утверждение либо в 1 балл, либо в 2 балла - «удовлетворен», то есть также удовлетворены теми условиями, которые предлагает им организация.

В анкетах остальных участников исследования появляется отрицательная оценка условий труда. У шести сотрудников эта неудовлетворенность проявляется лишь один раз, то есть они оценивают какой-либо параметр в 3 балла - «не вполне удовлетворен». Причем эти параметры не связаны у этих участников опроса. Так одного из них не устраивает длительность рабочего дня на предприятии, других - заработная плата, по сравнению с другими организациями, а третьих не вполне удовлетворяют требования работы к интеллекту человека. Но в целом, по сумме баллов (24, 25 и 26), полученных в результате обработки анкет этих сотрудников, они относятся к категории работников, удовлетворенных работой. То есть их можно объединить в предыдущую группу.

Таким образом, в области внимания остаются еще девятнадцать анкет. Трое из них имеют общие суммы баллов (27 - 31), соответствующие по шкале ключа показателю «удовлетворен», но так как многие утверждения оценены, как не вполне удовлетворительные, то рассмотрим их более подробно вместе с анкетами, результаты которых по сумме баллов (34) соответствует показателю «не вполне удовлетворен». Трех сотрудников (27-31 баллов) не вполне удовлетворяют слаженность действий работников и те параметры, которые характеризуют возможность использования своего потенциала и возможность продвижения по службе. Шестнадцать сотрудников (33-35 балла) так же не удовлетворены служебным продвижением и возможностями своего продвижения, причем одни из них не вполне удовлетворены длительностью рабочего дня и неудовлетворены

заработной платой по сравнению с другими организациями, другие же недовольны работой вообще (рисунок 3.7).

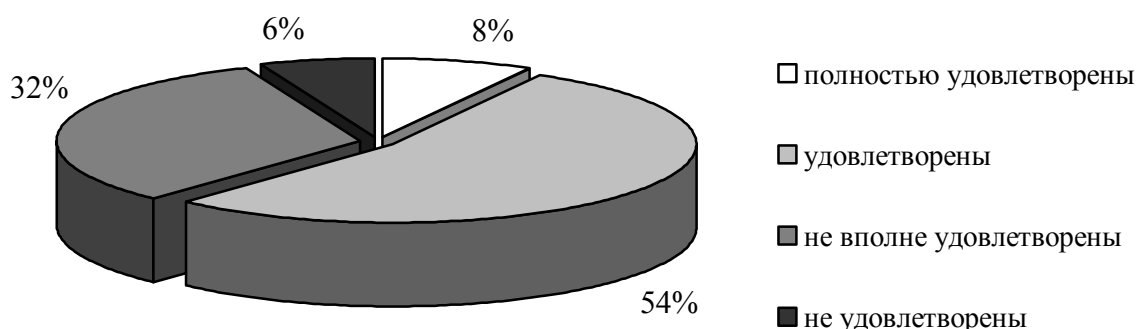


Рисунок 3.7 – Удовлетворенность работой в организации

Таким образом, можно сделать вывод, что наряду с работниками, которые удовлетворены работой, есть сотрудники не вполне удовлетворенные некоторыми параметрами труда, хотя в целом работой удовлетворены, а так же некоторые сотрудники не вполне удовлетворены работой в целом и недовольны некоторыми её параметрами. Причем интересно отметить, что всех их не удовлетворяет возможность продвижения по службе. Если у некоторых из них преобладает недовольство содержательной стороной работы (удовлетворенность работой, использование своего опыта и способностей), то у одного работника на фоне той же недовольности служебного продвижения, явно преобладают внешние мотивирующие факторы (продолжительность рабочего дня, заработная плата).

Итак, при общей удовлетворенности работой всего коллектива, на основе качественного анализа результатов анкетирования, можно увидеть ряд особенностей мотивации отдельных сотрудников и при помощи правильно подобранных управленческих приемов повысить эффективность каждого работника в целях оптимизации работы всего предприятия. Для одних сотрудников наибольшее мотивирующее начало будут иметь предоставленные возможности для реализации своего потенциала, признания их трудового вклада и похвала за ответственную работу, а так же возможность увидеть перспективу развития, продвижения в будущем (не следует понимать это как немедленное повышение, но и постановка их кандидатуры в список резерва послужит мощным

толчком в работе, при этом ни к чему не обязывая организацию). В отличие от предыдущего примера, для работника, ориентированного на внешние стимулы, сильным мотивационным фактором послужат, соответственно внешние стимулы (премии, льготы, отгулы и т.п.).

3.4 Оценка эффективности премиальной системы

Поскольку одним из наиболее значимых факторов мотивации в российских условиях остается заработная плата, то изучим практику премирования работников Главного управления и Головного расчетно-кассового центра. При изучении учитывалось число повышений - понижений размера премий, проводилось анонимное анкетирование руководителей, и тех, кто имел опыт разработки нормативных документов по оценке работы специалистов и премированию.

Анализ приказов по премированию за 2014 год показал, что по инициативе начальников управлений и отделов Главного управления размер премий был снижен 8,3% сотрудников. В ГРКЦ и Хозяйственном управлении количество таких случаев было в несколько раз больше. Следует отметить, что в Главном управлении не только значительно меньше использовалось снижение премий, но и в половине подразделений в течение года оно не применялось вообще; в некоторых управлениях и отделах случаи снижения размера премии были единичными, в то же время в ряде других эта мера применялась достаточно часто (Хозяйственное управление).

Более дифференцированной можно признать практику премирования, сложившуюся в ГРКЦ. Здесь для оценки результатов работы применяется комплекс критериев, с которыми коллектив ознакомлен, и поэтому в случае выявления нарушений депремирование воспринимается более адекватно. При этом, конечно же, нужно учитывать, что оценить работу специалистов ГРКЦ проще в силу её большей конкретности, тогда как для специалистов Главного управления характерно решение более сложных задач, требующих творческого подхода, и поэтому результаты их труда далеко не всегда могут быть четко измерены.

Вместе с тем, в ГРКЦ было выявлено многократное снижение (лишение) премий одним и тем же работникам. Более двух раз материальное воздействие затрагивало 10 работников. Напрашивается вывод, что применяемые меры не дали необходимого эффекта, и следовало либо ужесточить требования, либо принимать кардинальные решения о целесообразности дальнейшей работы таких специалистов. Значительно дополнил картину анонимный опрос руководителей (образец анкеты представлен в Приложении А). Были опрошены руководители всех управлений и самостоятельных служб (20 человек) и их заместители (16 человек). Результаты опроса позволили глубже проникнуть в существо проблемы, в частности выявить следующие интересные и важные обстоятельства.

1. Для некоторых руководителей система премирования служила источником напряжённости, внутреннего конфликта. Так, с одной стороны, 47% опрошенных считали, что премия стала привычной, а с другой - 79% высказали мнение, что в системе премирования нужны улучшения. О том, что эта цифра достоверно отражала мнение руководителей, свидетельствуют ответы на п. 4.5 анкеты, по которому лишь 14,5% опрошенных пожелали всё в премировании оставить по-прежнему. Таким образом, противоречие между «привычностью» премии и необходимостью изменения порядка её начисления, которую осознало большинство опрошенных, и служило источником напряжения. Кроме того, обнаружилось явное неприятие повышения требований при назначении премии (поддержали только 8% опрошенных). Дополнительное представление об этом показал анализ числа лишений премий за 2013 год. Он показал, что какой-либо тенденции к снижению требовательности либо её ужесточению не наблюдалось. В то же время, как уже отмечалось, в половине подразделений в 2014 году не было ни одного случая лишения премий, тогда как в других это происходило регулярно. Подобная ситуация создавала ощущение несправедливости, а значит могла быть источником скрытой напряжённости у некоторой части работников и потенциальной конфликтности между подразделениями.

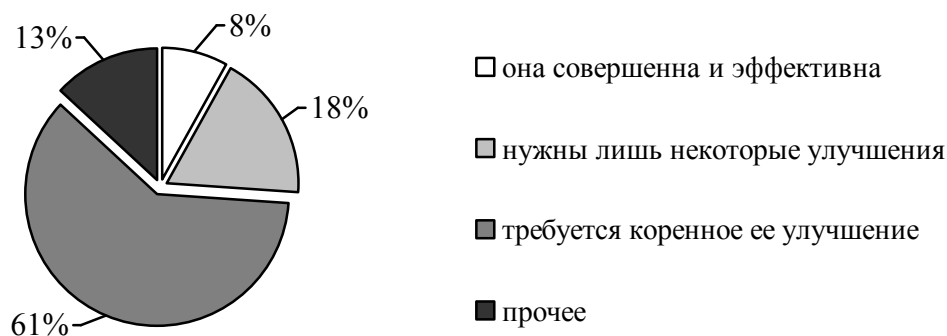
2. Около половины опрошенных - 45% - высказались за повышение точности оценки результатов труда, что убедительно свидетельствует об актуальности методики оценки текущей работы.

3. Из всего числа опрошенных 27% утверждали, что снижение премии незначительно влияет на улучшение работы, а 30% предлагали сделать так, чтобы она стимулировала усердие и личный вклад работников в общий результат деятельности.

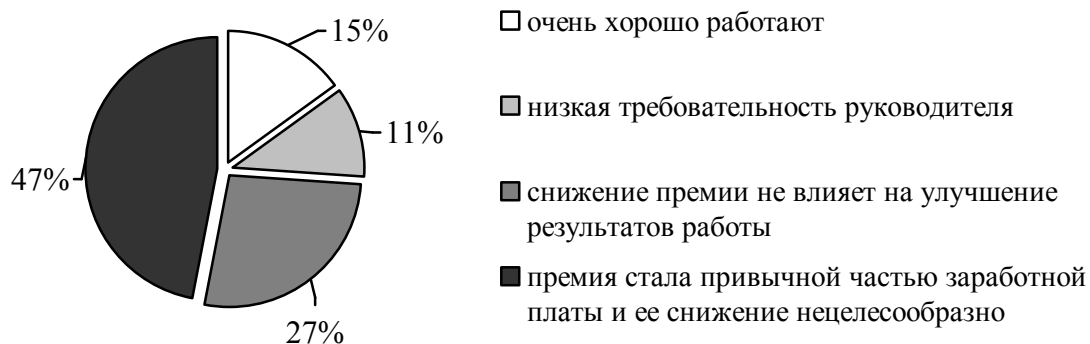
4. Нельзя не упомянуть и такое обстоятельство, что 7,5% опрошенных отметили проявление субъективизма руководства, причем это обнаружилось в анкетах руководителей всех уровней. А поскольку лишь 11% отметили, что требовательность руководителей низкая, можно предположить, что субъективизм, как кажется опрашиваемым, проявляется в сторону завышения требований. Чтобы лучше понять, что мнения о субъективизме в значительной степени «субъективны», стоит привести и прокомментировать и другие цифры. Большинство опрошенных считали, что работали в этом году лучше, чем раньше, а 70% одной из главных причин того, что случаи снижения премии были довольно редки, называют высокое качество работы. Однако эти мнения трудно признать достоверными. Так как, обнаружилось определенное количество случаев, когда во время аттестации к работникам предъявлялись серьезные претензии, но в оцениваемый период эти сотрудники не только ни разу не лишались премии, но даже не снижался ее размер. Можно понять и желание людей выглядеть лучше и считать, что работают они эффективнее, чем прежде. И это обстоятельство можно использовать для дополнительной мотивации руководителей, поощряя трудовую активность и инициативу, подтверждая их положительную самооценку.

Основные результаты проведенного исследования относительно эффективности премиальной системы в анализируемой организации отражают диаграммы, представленные на рисунке 3.8.

Мнения работников относительно существующей системы премирования



Мнения работников относительно редких случаев лишения работников премии



Мнения работников относительно мер по улучшению системы премирования

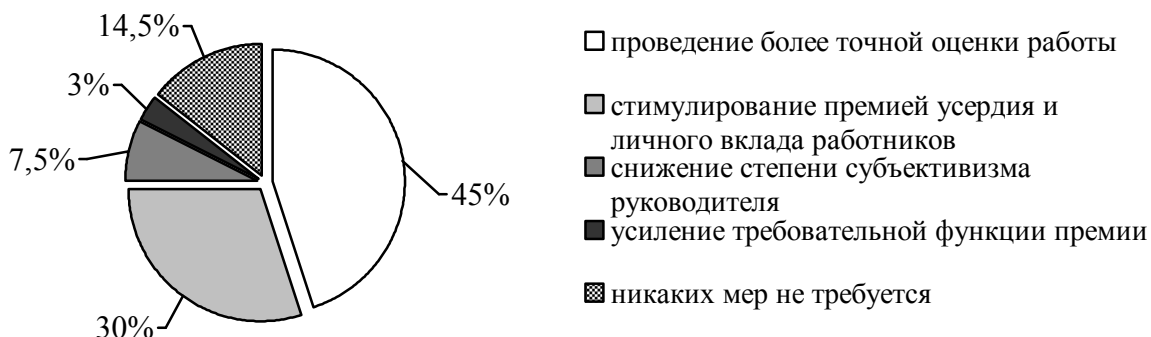


Рисунок 3.8 – Мнения работников относительно эффективности премиальной системы в организации

Таким образом, один из главных выводов проведенного анализа в том, что система премирования превратилась в автоматическое увеличение заработной платы. Она не увязывается должным образом с оценкой труда каждого работника, поэтому не служит действенным средством мотивации персонала. Не случайно большинство руководителей все-таки высказали мнение о необходимости совершенствования системы премирования, а примерно половина всех опрошенных

отметили значимость повышения точности оценки работы. Среди основных причин такого положения были выделены как объективные, так и субъективные факторы.

Объективные факторы: недостаточное мотивационное влияние существующего положения о премировании.

Субъективные факторы: снижение требовательности из-за нежелания портить отношения с подчиненными; нежелание делать достоянием гласности истинное положение дел в подразделении и свои недостатки в организации работы; недостаточное понимание необходимости дифференциации заработной платы работников с разным уровнем квалификации и различной результативностью; проявление «сердобольности» к подчинённым, особенно низкооплачиваемых категорий; давно сложившаяся и глубоко воспринятая руководителями практика, при которой депремирование использовалось достаточно редко.

3.5 Оценка системы обучения и повышения квалификации работников

Ежегодно 40-50 работников самостоятельно поступают и проходят обучение в высших учебных заведениях и банковских школах. В 2014 году, в целях повышения управленческой компетентности специалистов, зачисленных в резерв, прошли обучение в банковских школах и учебных центрах 30 человек. Обучающиеся отмечают высокий уровень преподавания теоретических дисциплин, возможность приобретения глубоких знаний по основным предметам. Но в то же время высказывают пожелания об усилении практической направленности учебного процесса, необходимости формирования конкретных умений, навыков.

В Главном управлении были проведены выездные курсы повышения квалификации Омской банковской школой по теме «Этика деловых отношений». На этих курсах из числа резервистов прошли обучение 7 человек. Предложенная банковской школой тематика вызвала большой интерес слушателей, которые изъявили желание провести подобный курс с большим количеством часов. В этом же году в рамках внутриобластной учёбы персонала Главного управления и РКЦ области проведено 10 учебных мероприятий, в которых приняло участие 105

человек. Были проведены семинары с главными бухгалтерами РКЦ области, электромонтёрами по обслуживанию электроустановок, с работниками РКЦ.

В соответствии с Каталогом программ профессионального образования персонала Банка России были направлены на курсы повышения квалификации, семинары, тренинги 176 человек, в том числе по централизованным договорам - 52 специалиста. В международных семинарах приняли участие 11 человек. В целях повышения управленческой компетенции в течение 2014 года прошли обучение на курсах повышения квалификации 33 руководителя. По профессиональной переподготовке кураторов и инспекторов кредитных организаций прошли обучение 4 человека. Два специалиста прошли стажировку в МГТУ и Сводном экономическом департаменте Центрального банка. Кроме того, во II и IV кварталах 2014 г. на базе Главного управления были проведены тренинги для руководителей и специалистов, включённых в состав резерва, с привлечением Омской банковской школы (колледжа) и бизнес-тренера Центра обучения «Класс» г. Москва. В ходе проведённых мероприятий, темы которых «Личная и командная эффективность» и «Результативное управление: знания и навыки, влияние и авторитет», участники получили необходимые навыки самопрезентации и делового взаимодействия.

Динамика структуры финансирования статей расходов на обучение персонала в отделении по Томской области Сибирского главного Управления Центрального Банка Российской Федерации представлена на рисунке 3.9.

Структура организации внутрибанковского обучения в Главном управлении ЦБ РФ по Томской области представлена на рисунке 3.10. Проведение внутрибанковских курсов обеспечивается совместно отделом персонала и Центром подготовки персонала, начиная с этапа планирования, которое строится «снизу». Организуются два потока информации с пожеланиями по тематике и времени обучения: от расчетно-кассовых центров и подразделений Главного управления, после чего эта информация обобщается и становится основой для составления плана на год.

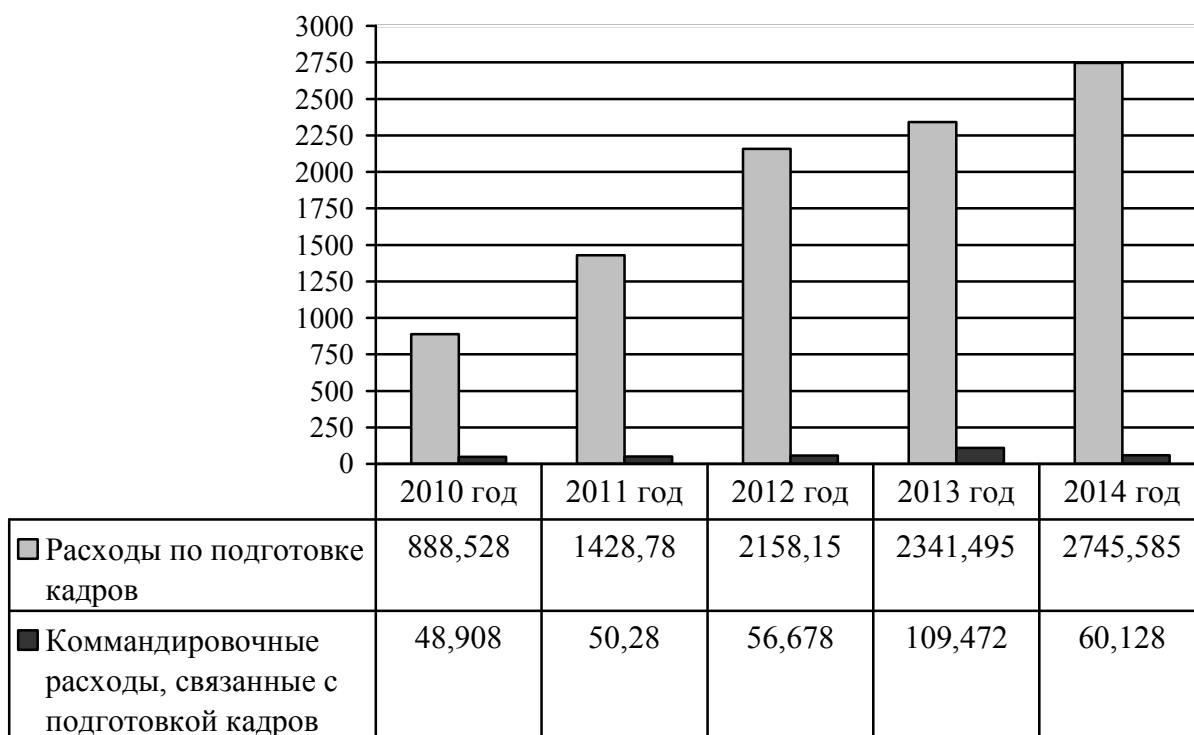


Рисунок 3.9 - Динамика структуры финансирования статей расходов, связанных с подготовкой кадров (тыс.руб.)

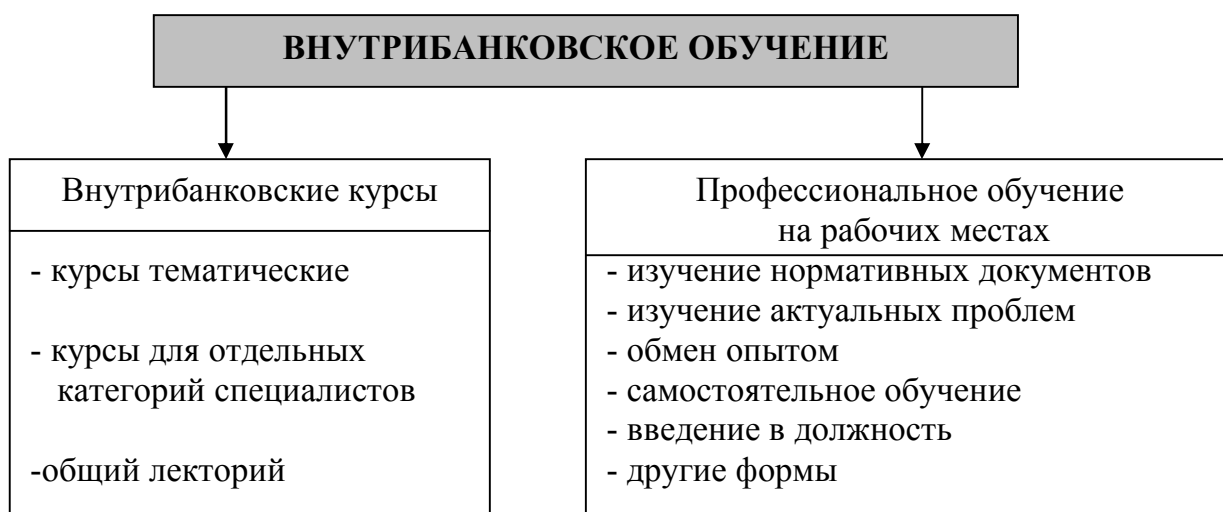


Рисунок 3.10 – Структура внутрибанковского обучения

Проведение учебных занятий обеспечивается преимущественно специалистами Главного управления. По отдельным темам к преподаванию привлекаются опытные работники областных организаций, коммерческих банков области, преподаватели вузов. Тематику обучения в наибольшей степени определяют те меры в области финансово-кредитной политики, денежного обращения, которые осуществляются Банком России.

Внутрибанковское обучение не только наиболее практически ориентированное звено системы повышения квалификации, но и открытое, доступное для поисков и нововведений. Поэтому здесь, как нигде, важно обращаться к оценке эффективности. Она осуществляется по нескольким направлениям. По итогам года собирается информация от начальников РКЦ с мнениями о результативности обучения и предложениями на будущий год. В этих материалах обычно высоко оценивается организация и качество обучения, отмечается, что оно положительно влияет на эффективность работы (повышается компетентность работников, они более гибко реагируют на изменения экономической ситуации, успешно решают новые задачи, возникающие в развитии банковской системы). Такой анализ позволяет более точно наметить меры для совершенствования обучения, выявить и устранить имеющиеся недостатки.

Реализуется «обратная связь» со слушателями и непосредственно на курсах, в том числе с использованием такой современной технологии, как система СКЭО. Основное её предназначение - оценка централизованных курсов и семинаров с помощью анкет, которые заполняют слушатели, преподаватели и организаторы обучения. Можно привести некоторые результаты опросов. Так, выявилось, что эффективность семинаров выше, чем курсов, так как участники имеют более однородный состав - по должностному уровню, уровню подготовки, интересам, целям и мотивации, лучше воспринимают и усваивают материал, активно участвуют в дискуссиях, обмене опытом работы.

Достаточно высок профессиональный уровень участников курсов и семинаров. Постоянно отмечаются также высокие оценки организованности, активности слушателей, их интереса к учебе. Особенно следует отметить хороший уровень подготовки начальников экономических управлений, управлений валютного регулирования и валютного контроля, юридических служб, отделов исследований информации и статистики.

Анализ качества проводимых занятий показал, что преподаватели-практики довольно часто готовят и ведут их интуитивно и не владеют в полной мере широким набором педагогических средств, не знакомы с новейшими подходами,

оформившимися в такие направления, как андрагогика (обучение взрослых) и акмеология (учение о достижении профессионального совершенства). Поэтому со специалистами и руководителями, утвержденными в качестве преподавателей, проводятся занятия по этим проблемам.

В каком объеме и с каким количеством участников проводилась внутриобластная учеба в Главном управлении за последние пять лет можно проследить с помощью диаграммы, представленной на рисунке 3.11.

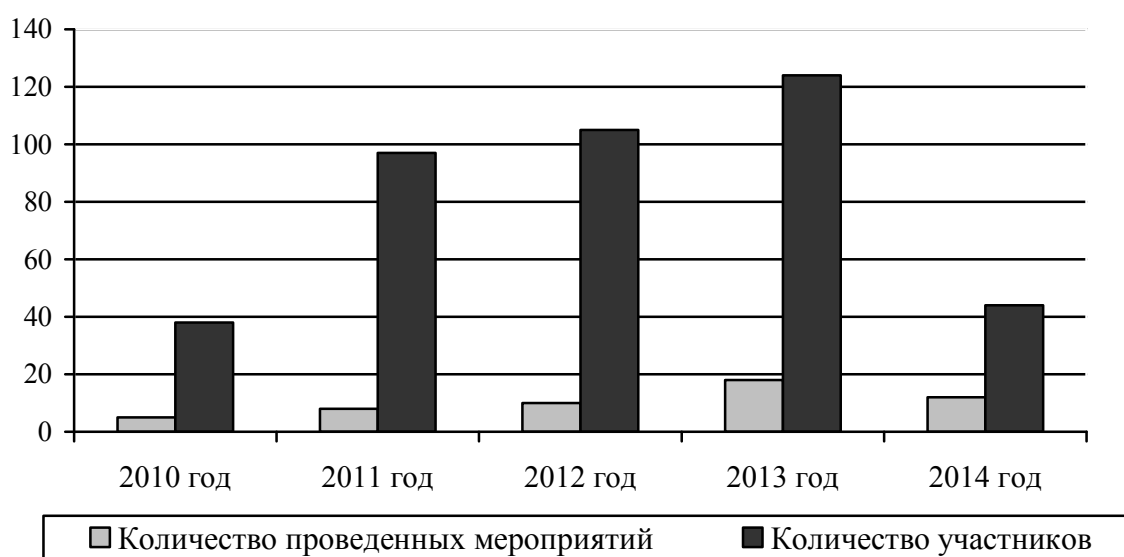


Рисунок 3.11 - Динамика структуры внутрибанковского обучения

Профессиональная учеба на рабочих местах планируется и проводится самостоятельно в каждом структурном подразделении. Для наиболее эффективной её организации во всех структурных подразделениях определены ответственные за обучение персонала, т.е. координаторы. В помощь им подготовлены рекомендации, в которых предложены различные варианты повышения квалификации непосредственно на рабочих местах. Основное внимание в последние годы было уделено учебе по таким направлениям, как денежно-кредитная политика Центрального банка, инспектирование кредитных организаций и совершенствование расчетов, организация делопроизводства.

Проведена серия занятий по этике деловых отношений, культуре управления. Так, в управлении бухгалтерского учета, расчетов и отчетности для освоения навыков делового общения и этикета проводились занятия, которые

оказали полезное влияние на общение с работниками РКЦ, особенно в трудных ситуациях. Ранее аналогичные занятия проводились в ревизионном отделе и других подразделениях (таблица 3.3.).

Таблица 3.3 - Программа занятий с сотрудниками ревизионного отдела по этике и психологии делового общения

№ п.п.	Тема занятий и краткое содержание	Кол-во часов
1	Оценка человека по внешности. Походка, позы, мимика и жесты. Оценка открытости-закрытости, уверенности-неуверенности, искренности - неискренности. Определение по внешним качествам типа темперамента и эмоционального состояния.	2
2	Вступление в контакт. Приветствие, представление. Создание благоприятной атмосферы для диалога. Разговор по телефону.	2
3	Ведение беседы. Обоснование позиции (аргументация). Использование убеждения, внушения.	2
4	Различные стили общения и их эффективность. Доминирующий и понимающий стиль общения. Общение в конфликтной ситуации.	2
	Итого	8

Эффективности всей внутрибанковской учебы, в том числе и непосредственно в подразделениях, способствовало создание Методического совета по профессиональному обучению, в состав которого вошли руководители структурных подразделений, руководители отдела по работе с персоналом и Центра подготовки персонала.

Создание Методического совета стало заметным в первый же год. Оно проявилось в более тщательном контроле за ходом учебы, организационной и методической помощи координаторам и повышении внимания к качеству проведения всех форм обучения. Более активно стали использоваться методические материалы и литература, поступающие централизованно, некоторые методические разработки выполняются и собственными силами.

Так, отделом по работе с персоналом каждое полугодие выпускаются «Методические материалы в помощь руководителям подразделений и начальникам РКЦ», которые используются как в организации работы с коллективом, так и в проведении занятий.

Наиболее популярными из последних выпусков стали «Работа с кадровым резервом» и «Этика делового общения». Информация о новой методической и экономической литературе, важных статьях в периодической печати по направлениям, планах учебно-курсовых мероприятий, проходящих в Центре подготовки персонала, ежедневно доводится до структурных подразделений.

В целях оказания помощи по обучению персонала в РКЦ регулярно направляются рекомендуемая тематика, перечни статей из периодических изданий, а по некоторым темам - и подробные подборки информационных материалов. РКЦ единодушно отмечают, что в условиях районных центров такие методические и информационные материалы необходимы и постоянно используются.

3.6 Анализ проведения оценочных процедур

Опыт работы с персоналом показывает, что наиболее эффективным методом повышения индивидуальной эффективности работников, совершенствования методов управления является оценка по параметрам, описывающим профессиональную успешность работника. Основная цель внедрения оценки - улучшение результатов деятельности персонала, повышение его мотивации к эффективной деятельности. При этом необходимо учитывать, что роль оценки не в наказании работника, а в выявлении и устранении причин, препятствующих его эффективной деятельности. Как проходило внедрение оценочных процедур в отделении по Томской области главного Управления ЦБ РФ наглядно можно проследить на рисунке 3.12.

Наибольшее число сотрудников Центрального Банка подвергалось оценочным процедурам в 2011 году, в дальнейшем наблюдается стабильная картина. В 2014 году лишь 40% численного состава было оценено по разным параметрам. Оценка применима в таких сферах работы с персоналом, как: отбор и расстановка; планирование и сопровождение профессиональной карьеры; формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности; мотивирование (определение размера вознаграждения, создание оптимальных условий труда, совершенствование системы социальных льгот) и т.д.

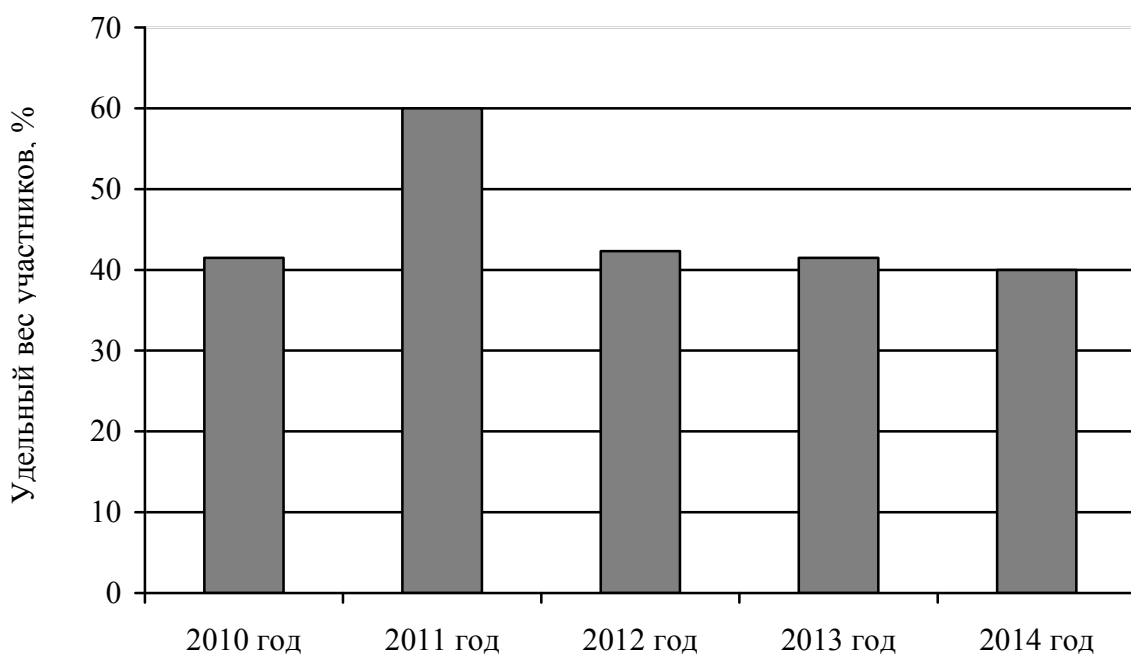


Рисунок 3.12 – Динамика структуры проведения оценочных процедур

3.7 Изучение социально-психологического климата в коллективе

Социально-психологический климат представляет собой такую характеристику коллектива, которая отражает уровень сложившихся в нем отношений. Это своего рода атмосфера, в которой протекает деловое и личное общение работников. В целях оценки удовлетворенности работников состоянием психологического климата и в дальнейшем разработки рекомендаций по его улучшению, было проведено анкетирование одного из расчетно-кассовых центров г. Томска. Образец анкеты представлен в Приложении Б. Анкетирование проводилось анонимно с целью получения более достоверных результатов. В нем приняло участие 24 человека из 32 работников коллектива. Результаты опроса можно оценить по нескольким параметрам:

- 1) удовлетворенность работой в данном коллективе каждым сотрудником;
- 2) оценка взаимоотношений в коллективе и стиля управления руководства;
- 3) общая атмосфера в коллективе и меры, необходимые для улучшения работы в целом.

Большая часть опрошенных сотрудников (около 60%) чувствуют себя свободно в данном коллективе. Кроме того, 50% утверждают, что их личное

мнение по любому деловому вопросу не отвергается из-за «давления авторитетов» (тогда как 13% все же ощущают подобное «давление»). Также 50% считают, что члены коллектива чаще всего свободно выражают свои мысли и эмоции, если им что-то не нравится (в то же время 33% с этим утверждением не согласны).

Практически все участники опроса полагают, что их коллеги «с полной ответственностью и серьезностью выполняют свою работу». Около 60% опрошенных считают, что члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга. «При решении каких либо вопросов руководители РКЦ принимают справедливые и правильные решения» - в этом убеждены 45% участников опроса (20% - не согласны с этим утверждением). В связи с этим необходимо подчеркнуть, что 51% склонны полагать, что принятие тех или иных решений членами коллектива происходит с подачи руководства РКЦ, тогда как 34% - утверждают, что любое решение принимается в результате группового обсуждения.

«В коллективе РКЦ царит непринужденная атмосфера» - в этом убеждены 54% (17% - оценивают атмосферу в коллективе как напряженную). 54% опрошенных считают, что социально-психологический климат в последнее время заметно улучшился (33% полагают, что почти не изменился). В числе основных факторов, повлиявших на это, были названы - «позиция руководства РКЦ» (19%), «стиль руководства» (23%), «иными стали отношения друг к другу» (26%).

В оценке сплоченности коллектива мнения участников опроса разделились: 40% считают коллектив недостаточно сплоченным, 36% достаточно сплоченным.

Основными мерами, необходимыми для повышения успешности работы РКЦ, были названы:

- повышение оплаты труда (57%);
- улучшение психологического климата (28%);
- улучшение организации работы (22%).

Подводя итоги проведенного опроса, можно сделать следующие выводы: в коллективе преобладает весьма благоприятная атмосфера, которая способствует

созданию рабочей обстановки в организации, тем не менее есть некоторая группа сотрудников (около 20%), которые чувствуют себя скованно и несколько напряженно в коллективе (вероятно они испытывают определенное давление со стороны отдельных руководителей). Следовательно, управление коллективом все же требует некоторого улучшения. В этой связи руководителям РКЦ следует обратить внимание на стиль работы с подчинёнными в своем подразделении и в коллективе в целом. Кроме того, необходимо рекомендовать руководству РКЦ по мере возможности направлять на курсы повышения квалификации «Технология эффективного управления» некоторых руководителей подразделений и сотрудников, находящихся в резерве на руководящие должности, проводить коллективные мероприятия в целях повышения корпоративной культуры и сплоченности коллектива. Руководству необходимо постоянно акцентировать внимание руководителей расчетно-кассовых центров на необходимости налаживания неформальных отношений, организации совместного досуга и отдыха.

Итак, в третьей главе выпускной квалификационной работы, рассмотрены основные вопросы управления персоналом в отделении по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ. В целом работа с персоналом Главного управления проводится в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации, нормативными и иными актами Банка России. Основными направлениями в работе с персоналом являются: повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала Главного управления и расчетно-кассовых центров области, работа с резервом персонала, использование оценочных процедур и прочих мотивирующих факторов в работе с персоналом.

В целом мотивационная структура в отделении по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ развита хорошо. Имеет место довольно высокий уровень оплаты труда, по сравнению с большинством российских учреждений (рисунок 3.13).

Для работников Главных управлений и других подразделений Банка России утверждена единая система оплаты и стимулирования труда, которая, с одной стороны

придает уверенность и стабильность работникам Банка России. Выплаты производятся своевременно, без нарушений законодательства. Сотрудники дорожат своими рабочими местами, показателем этого является возрастная структура персонала. С другой стороны, мотивационная роль ее с течением времени неумолимо снижается. Премияльная система принимается как часть заработка, а не как поощрение за хороший труд.

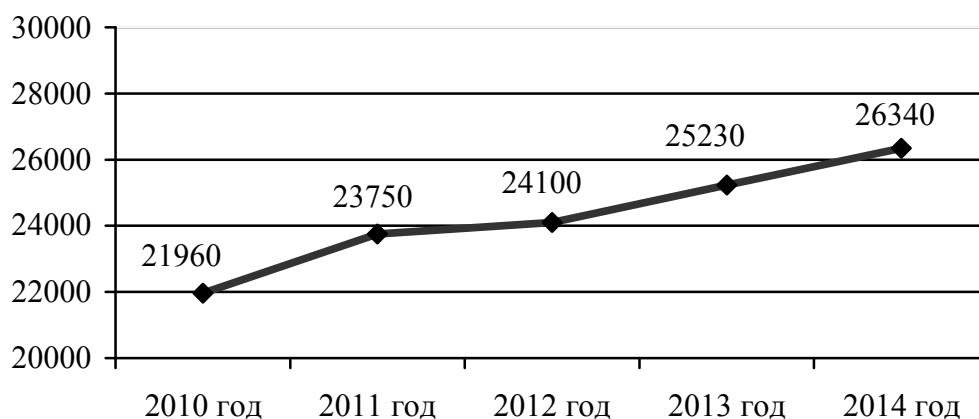


Рисунок 3.13 - Динамика среднемесячной заработной платы работников банка (тыс.руб.)

Преимущества и льготы являются мотивирующим средством, активно влияющим на поведение работников. В систему мотивации включаются следующие льготы:

- комплексные выплаты в размере оклада при выходе на пенсию, при увольнении по уважительным причинам;
- специальные премии, которые устанавливаются при достижении особых показателей;
- оплата расходов связанных с повышением квалификации;
- надбавки к пенсиям; предоставление особых оплачиваемых отпусков;
- предоставление льготного кредита на приобретение жилья, транспортных средств и товаров длительного пользования;
- частичная оплата туристических путевок в здравницах Банка России;
- выдача спецодежды работникам Хозяйственного управления и столовой;
- объявление благодарности и премирование к юбилейным датам;
- оснащение современными техническими средствами рабочих мест;

- медицинское обслуживание сотрудников.

Нельзя не отметить такие факторы как, престиж организации и имидж банковских служащих. Общая картина социально-психологического климата в структурных подразделениях Центрального банка достаточно привлекательна. В коллективе преобладает благоприятная атмосфера, которая способствует созданию рабочей обстановки. Большая часть сотрудников чувствуют себя свободно и комфортно в коллективе. Однако результаты анкетирования показали, что количество мероприятий в целях повышения корпоративной культуры и сплоченности коллектива невелико.

Недостатки в системе управления персоналом в отделении по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ:

- 1) отсутствие мотивационной роли в системе премирования;
- 2) отсутствие возможности карьерного роста у некоторых сотрудников;
- 3) требует улучшения социально-психологический климат коллектива;
- 4) низкий уровень неформального общения

3.8 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

Недостатки в системе управления персоналом, выявленные в ходе анализа, и возможные предложения по их устранению представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Направления совершенствования управления персоналом

Выявленные недостатки	Предложения по совершенствованию системы управления персоналом
1. Отсутствие мотивационной роли в системе премирования	Усиление роли оценочных процедур в распределении премии. Разработка оценки исполнительской деятельности.
2. Отсутствие возможности карьерного роста у некоторых сотрудников	Более детальный и тщательный подход к планированию курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов. Внедрение большего объема проводимых процедур оценки потенциальных возможностей, рассмотрения и выдвижения в резерв большего количества кандидатов.

3. Улучшение социально-психологического климата коллектива Окончание таблицы 3.4.	Разработка плана общественных мероприятий в целях повышения корпоративной культуры и сплоченности коллектива. Проведение комплексной оценки
Выявленные недостатки	Предложения по совершенствованию системы управления персоналом
4. Низкий уровень неформального общения	<p style="text-align: center;"><u>Организация досуга сотрудников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - планирование желаемых мероприятий и количество участников определяемых с помощью социологического опроса; - рассмотрение возможности предоставления помещения под создание музея; - планирование сметных ассигнований по статье «Культурно - оздоровительные мероприятия за счет сметы социального фонда»; - разработка мероприятий по внедрению желаемого проекта.

Эти рекомендации повысят стабильность персонала Банка, его жизнеспособность и стратегический потенциал, приведут к достижению поставленных задач. Рассмотрим подробнее, как улучшить социально-психологический климат в коллективе, увеличить мотивационную роль премирования сотрудников, повысить возможность карьерного роста и изменить оценочные процедуры с целью усиления мотивации.

Совершенствование процедуры оценки исполнительской деятельности. Проведенный анализ показал, что система премирования в банке превратилась в автоматическое увеличение заработной платы. Она не увязывается должным образом с оценкой труда каждого работника, поэтому не служит действенным средством мотивации персонала. Не случайно большинство руководителей высказали мнение о необходимости совершенствования системы премирования, а половина всех опрошенных отметили значимость повышения точности оценки работы.

Результаты анализа необходимо сообщить начальникам подразделений, и руководством Главного управления должно быть принято решение подготовить с их участием предложения по улучшению премирования в следующих направлениях:

- 1) обеспечение более точной оценки работы руководителей и специалистов;

2) стимулирование личного вклада каждого работника в общие результаты и повышение ответственности за порученное дело;

3) снижение субъективности при определении размера премии.

Руководители структурных подразделений должны создавать условия, позволяющие устранять психологические стереотипы, негативно влияющие на адекватное и эффективное использование механизмов премирования.

Оценка исполнительской деятельности персонала обеспечивает достижение внутриорганизационных целей, помогает руководителю более эффективно планировать и осуществлять руководство в целом, а главное - эта оценка способствует внутренней мотивации работника через сравнение результатов его деятельности за определенный период с запланированными и поощрение эффективной деятельности. Конечная цель оценки исполнительской деятельности специалистов - это повышение эффективности деятельности персонала и соответствие между уровнем исполнения и поощрением.

Каждый руководитель в процессе проведения оценки персонала использует те или иные методы работы, находит собственные параметры оценки. Обычно к этим параметрам и критериям оценки руководитель приходит опытным путем через длительную работу и методом проб и ошибок. При этом использование одинакового подхода к оценке исполнительской деятельности специалистов разных должностей приводит к осложнению процесса управления коллективом, возникают затруднения в общении, рано или поздно возникает конфликт с подчиненными. Также, учитывая специфику работы, руководитель конкретного подразделения имеет возможность выбрать свои параметры оценки (не менее 3-х). Например, в подразделении, где работа требует четкого исполнения инструкций, параметр «инициативность (творческий подход)» может быть даже исключен, а основной акцент может быть сделан на параметрах «качество исполнения» или «объем».

Кроме того, при оценке необходимо учитывать должностные обязанности специалистов, их индивидуальные особенности, находить необычные, нестандартные, подходящие только к данной конкретной личности способы

общения, и, опираясь на сильные черты характера работников, способствовать повышению эффективности труда каждого.

Наиболее оптимальным является проведение периодической оценки в конце каждого месяца на основе промежуточных оценок по результатам работы за неделю. В этой связи, можно рекомендовать руководителю составление плана работы на месяц (или на неделю) для каждого сотрудника (Приложение В).

Оценка проводится по каждому запланированному заданию и каждый параметр оценивается по пятибалльной шкале с последующим расчетом средней арифметической оценки по отдельному сотруднику и по отделу в целом. Также, оценка может выражаться не только в целых числах, но и в десятых долях (например, 3,5; 4,5; 4,7). При этом необходимо иметь в виду, что оценивается не потенциал работника (знания, навыки), а реальные результаты его деятельности на отрезке времени, рассматриваемом в ходе оценки. Каждого сотрудника необходимо ознакомить с результатами оценки своей деятельности и средними оценками в целом по отделу. При несогласии сотрудника с результатами оценки проводится обсуждение этих результатов на уровне начальника подразделения или экспертной группы, созданной специально по направлению деятельности конкретного подразделения.

После проведения периодической оценки руководитель вырабатывает рекомендации по улучшению деятельности работника, а также указывает особые внешние обстоятельства, повлиявшие на результаты и находившиеся за пределами контроля оцениваемого работника (дополнительные внеплановые задания, загруженность текущей работой, командировки, болезнь сотрудника, работа в эмоционально-напряженных условиях, зависимость выполнения определенного задания от работы других исполнителей и пр.).

В связи с тем, что премия по итогам работы за месяц не ограничивается максимальными и минимальными размерами (относительно среднего размера премии, установленного приказом ЦБ за истекший месяц), балльная оценка основных параметров исполнительской деятельности может стать основой для

исчисления размера ежемесячной премии. В данном случае, руководитель может воспользоваться шкалой для определения размера премии (рисунок 3.14).

Критерии и параметры исполнительской деятельности представлены в Приложении Г. Кроме того, можно рекомендовать руководителям подразделений по окончании года подводить итоговую оценку исполнительской деятельности с учетом периодических оценок за месяц (возможно с учетом недельных оценок), после которой руководитель составляет резюме по итогам работы сотрудника за прошедший год и рекомендации по улучшению его работы (Приложение Д). Эти практические рекомендации позволят повысить точность оценки результатов труда, тем самым снять напряженность между руководителями и подчиненными, возникающую во время применения методов оценки при премировании и усилить мотивирующую роль, как оценочной процедуры, так и системы премирования.

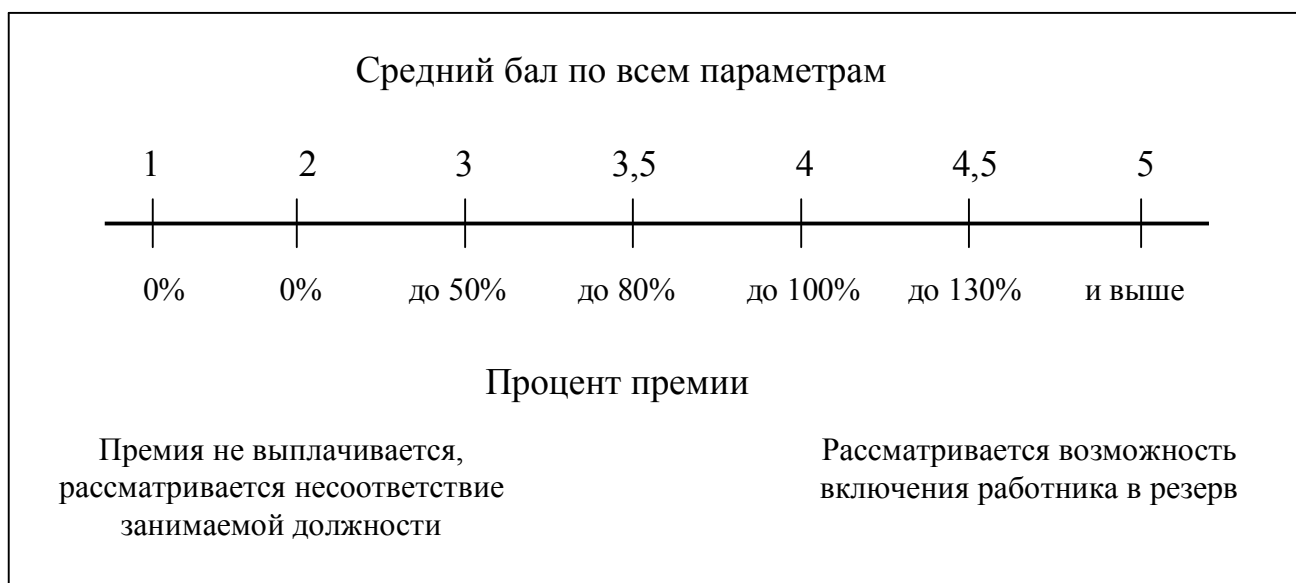


Рисунок 3.14 - Шкала для определения размера премии

Применение централизованного обучения работников. Возрастание роли обучения и организационного развития обусловлено следующими факторами:

- 1) обучение персонала является важнейшими средствами достижения стратегических целей;
- 2) обучение является важнейшим средством повышения ценностей человеческих ресурсов;

3) без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Стратегия подготовки и последиplomного обучения руководителей и специалистов системы Центрального банка сформулирована в таких основополагающих документах, как «Основные направления (концепция) развития системы последиplomного обучения персонала Центрального банка Российской Федерации» и «Концепция профессионального образования в банковских школах Банка России». В соответствии с ними непрерывное повышение квалификации становится одной из важнейших обязанностей каждого сотрудника и определяется стремительными изменениями, происходящими в российской экономике и в банковской сфере. Эти документы позволяют системно и целенаправленно планировать и осуществлять подготовку и повышение квалификации персонала.

Потребности в централизованном повышении квалификации в территориальных учреждениях определяются достаточно тщательно (при этом учитываются как требования профессиональной деятельности, так и личные возможности работников). Становится очевидной необходимость максимально учитывать эти потребности, сделать акцент на планировании «снизу», что за счет большей адресности курсов и семинаров не только повысит отдачу, но и позволит сократить их количество без ущерба для интересов территориальных учреждений. В обоснованности высказанного положения убеждает успешный опыт планирования «снизу» повышения квалификации специалистов Национального банка Австрии. (Материалы международного семинара «Организация подготовки персонала». С.- Петербург, июль 1998 г.).

Работа с резервом предполагает прохождение централизованного обучения (3-5 лет). Обучение же рядовых специалистов осуществляется в наибольшей степени непосредственно на местах (внутрибанковское обучение, которое довольно развито в анализируемой организации).

Как следует из анализа отчетов слушателей за 2014 год, требует совершенствования практическая направленность обучения. Одним из основных его результатов называется чаще всего получение новых знаний или обмен опытом

(общение с коллегами), и менее половины обучавшихся отмечают конкретные возможности использования результатов обучения в практической деятельности. Хотя порой можно услышать упреки в том, что ряд занятий на курсах и семинарах носит теоретический или «образовательно-просветительский» характер, это вряд ли следует воспринимать в качестве негативной оценки. Ведь согласно концепции развития системы последиplomного обучения персонала Центрального Банка профессиональное обучение должно носить опережающий характер, способствовать развитию личностного потенциала работников. Поэтому речь следует вести о поиске оптимального сочетания теоретического компонента в повышении квалификации, ориентированного на перспективу, и практического, нацеленного на решение текущих задач.

Предложения по усилению практической направленности занятий:

- 1) систематическое обобщение опыта лучших территориальных учреждений и использование его в системе повышения квалификации;
- 2) расширение практики стажировок специалистов;
- 3) выделение в программах курсов времени для обмена опытом;
- 4) проведение занятий наиболее подготовленными слушателями курсов (без оплаты, в порядке повышения их преподавательского, методического уровня).

Далеко не в полной мере используются имеющиеся в Центрах подготовки персонала и банковских школах технические средства, активные формы обучения. Это становится особенно явным при сопоставлении учебных мероприятий с международными семинарами. Необходимо введение как обязательных компонентов занятий по любой тематике активных методов обучения и новейших технических средств. При определении тематики даже на курсах повышения управленческой компетентности не уделяется должного внимания вопросам самоменеджмента (рациональному использованию времени, интенсификации умственного труда, эмоциональной саморегуляции). Обучение практическим навыкам самоменеджмента может интенсифицировать не только обучение, но и профессиональную деятельность любого руководителя и специалиста на своих рабочих местах.

Рекомендации, касаемые учебных программ: предлагается централизованно определять в них лишь число часов и основные обязательные темы, непременно сопровождать соответствующими методическими и раздаточными материалами, разработками для практических занятий, тестирования, семинаров, круглых столов, деловых игр, электронными учебниками и т.д. Необходимо обеспечивать своевременное доведение программ обучения до территориальных учреждений и до учебных структур.

Необходима разработка нормативных и методических документов, обеспечивающих постановку конкретных целей обучения, создание мотивации, заинтересованности в повышении квалификации. Рост профессионального мастерства должен поощряться продвижением по службе, повышением зарплаты, зачислением в резерв, моральными стимулами. Признается возможным включать вопросы профессионального развития в должностные обязанности специалистов, а ответственность за повышение квалификации подчиненных - в должностные обязанности руководителей. Рассматривая систему централизованных курсов и семинаров, невозможно не упомянуть о деятельности Межрегионального учебного центра Банка России созданного в городе Туле Центральным банком Российской Федерации 26 августа 1996 года. Им ежегодно проводятся тематические и международные семинары для персонала Банка России и центральных (национальных) банков государств-участников ЕврАзЭС и СНГ. Тематика учебных мероприятий охватывает различные направления банковской деятельности: реструктуризация банковской системы, валютное регулирование и валютный контроль, внутренний аудит, работа с ценными бумагами, система платежей и расчетов, организация мониторинга предприятий в системе Банка России и другое.

Улучшение социально-психологического климата и неформального общения в коллективе. Социально-психологический климат - довольно сложное явление и в отечественной банковской сфере несколько позднее других было обращено внимание на эту сторону деятельности коллектива, несмотря на его высокую значимость. Проводя анкетирование, в третьей главе настоящей работы было выявлено, что не все сотрудники чувствуют себя комфортно в коллективе,

несмотря на весьма благоприятные условия работы. В этом случае даются рекомендации по совершенствованию стиля руководства, по решению проблем делового и личного общения. Прослеживается характерная особенность для всех коллективов, что при достаточно высоких оценках деловых качеств, ниже оцениваются такие, как чуткое и внимательное отношение друг к другу, поддержка и взаимопомощь, стремление участвовать в совместном отдыхе (т. е. неформальное общение находится на низком уровне, а ведь именно во время этого общения устанавливаются добрые и дружеские отношения).

Разработка таких мероприятий, как совместный активный отдых, проведение культурно-массовых мероприятий, участие в спортивных соревнованиях способствует установлению в организации доброжелательного рабочего климата.

Наблюдение и устный опрос показали, что сотрудники готовы заниматься спортом в свободное от работы время: работники изъявили желание посещать лыжную базу отдыха, участвовать в командных гонках; посещать секцию волейбола, тренажерные залы и группу шейпинга, бассейн. Большинство работников согласилось на участие в корпоративных вечеринках, при условии частичной оплаты праздника. Более половины работающих - любители театров и кинотеатров, из них половина с удовольствием приобрела бы билеты за счет организации на детские представления. На природу коллектив Центрального банка изъявил желание выезжать небольшими группами (отделами, секторами). При этом оплата проезда к месту отдыха один из наиболее важных критериев участия организации в отдыхе.

За годы существования отделения по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ, накопился определенный материал, имеющий историческую ценность. Поэтому, есть возможность создания музея отделения по Томской области Сибирского главного Управления ЦБ РФ. Для этого необходимо выделить помещение и произвести ремонт. В коллективе есть специалист, который обладает нужной информацией и материалами, а также готов организовать создание и работу музея.

Одним из особо важных вопросов является состояние здоровья сотрудников. Полученные результаты анкетирования указывают на большую значимость этого вопроса. Весь состав Амбулатории, который входит в структуру Главного управления, имеет высокий уровень профессиональной подготовки, большая часть из них периодически проходят курсы повышения квалификации. Совершенствование социально-психологического климата и неформального общения также позволит решить часть проблем в области управления коллективом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если организация хочет быть успешной в постоянно меняющемся окружении, то ей необходимо нанимать на работу, мотивировать, поддерживать и развивать перспективных, активных сотрудников, а также управлять ими для обеспечения требуемых уровней качества выполнения работы. Хороший работодатель - это тот, кто успешно развивается, расширяет сферу своей деятельности и в результате создает условия для карьерного и профессионального роста своим работникам. Он должен выстраивать работу таким образом, чтобы она была эффективной для компании и приносила достойный доход работникам.

Для всестороннего изучения состояния системы управления персоналом в исследуемой организации - отделении по Томской области Сибирского главного управления Центрального Банка Российской Федерации, в первой главе выпускной квалификационной работы были детально изучены теоретические вопросы данной темы. Во второй главе работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования.

В специальной части работы проведен анализ существующей системы управления персоналом в организации. За анализируемый период наблюдается сокращение численности кадрового состава, однако при этом произошло улучшение качественного состава работников и увеличение в среднем стажа работы сотрудников. Наиболее интенсивно выбытие работников банка происходило в 2012 году, так как Центральный Банк в этот период проводил мероприятия по оптимизации структуры и численности работников территориальных учреждений Банка России. Политика Центрального Банка и в

дальнейшем была направлена на сокращение штатной численности работников Главных управлений и расчетно-кассовых центров.

По результатам исследований довольно большой процент сотрудников удовлетворен работой в общем, но тестирование позволило выявить параметры неудовлетворенности по частным утверждениям: физические условия; слаженность действий работников; стиль руководства; оплата труда; возможность карьерного роста; продолжительность рабочего дня. Поскольку одним из наиболее значимых факторов мотивации в российских условиях остается заработная плата, то изучив практику премирования работников Главного управления сделан вывод, что система превратилась в автоматическое увеличение заработной платы и потеряла свою мотивационную роль. Поэтому были предложены методы повышающие роль оценочных процедур в распределении премии, разработаны конкретные методические рекомендации.

Внедрение большего объема проводимых процедур оценки потенциальных возможностей, рассмотрение и выдвижение в резерв большего количества кандидатов, а также обучение резервистов на курсах повышения квалификации, семинарах и тренингах позволяет мотивировать сотрудников желающих продвижения по служебной лестнице. Формирование группы кадрового резерва и дальнейшая подготовка специалистов должно стать одним из приоритетных направлений работы с персоналом управления Банка России по Томской области.

Если некоторые мотивационные факторы действительными являются для отдельных категорий работников, то социально-психологический климат и неформальное общение важнейший мотивационный рычаг для всего коллектива. Подробно в работе были рассмотрены методы улучшения социально-психологического климата и повышения уровня неформального общения.

В результате исследований сделаны предложения по проведению конкретных мероприятий.

В мотивационной системе отделения по Томской области Сибирского главного Управления Центрального банка Российской Федерации достаточно

много эффективно работающих рычагов воздействия на персонал. Предложенные методы совершенствования системы управления персоналом также позволят повысить статус и престиж банковской службы, и явиться мощным стимулом повышения эффективности труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 июня 2015 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2015. – 203 с.
- 2 Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2012. - № 1 – с. 50 - 52.
- 3 Артемов М.С. Мотивация персонала: проблемы, состояние, решения // Менеджмент персонала. - 2012. - № 4 - с. 21 - 25.
- 4 Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. - 2013. - № 4 - с. 28 - 31.
- 5 Бескровная Е.Л., Герчиков В.С. Управление мотивацией работников в российских компаниях // ЭКО. - 2014. - № 2 - с.15 - 18.
- 6 Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2015. - 368 с.
- 7 Брандин В.А. Персонал как заинтересованная сторона в системе менеджмента предприятия // Персонал - Микс. - 2011. - № 11 - с. 34 - 38.
- 8 Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются действенными? // Управление персоналом.- 2011. - № 7 - с. 48 - 49.
- 9 Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2011. - 384 с.
- 10 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2012. - 416 с.
- 11 Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2015. - 296 с.
- 12 Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей // Управление персоналом. - 2012. - №19 - с. 21 - 25.
- 13 Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 2014. - 287 с.
- 14 Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2010.- № 1 - с. 169 - 174.

15 Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 5. – с. 18 - 22.

16 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. - СПб.: Питер, 2009. - 508 с.

17 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2009. - 347 с.

18 Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 2011.- 224 с.

19 Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2014.- № 2. - с. 66 - 70.

20 Кацай М.Ю. Социальная ипотека как механизм материального стимулирования персонала // Управление персоналом. - 2011. - № 18 - с. 33 - 36.

21 Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2012. - № 1 - с. 38 - 41.

22 Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях // Управление персоналом.- 2010.- № 5 - с. 63 - 66.

23 Никифорова Н. А., Донцова Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчётности. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2011. - 304 с.

24 Пикалев В.Л. Теория мотивации на практике // Менеджмент персонала. – 2011. - № 3 - с. 12 - 14.

25 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. - Мн.: ООО «Новое знание», 2011. - 255 с.

26 Сомов Л.А. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху Вашей фирмы // Управление персоналом. - 2012. - № 11 – с.11 - 15.

27 Трофимова Н. Как защитить организацию от недобросовестного работника // Управление персоналом. - 2010. - № 18 - с. 56 - 57.

28 Федосеева Л.А. Нематериальное стимулирование работников – успешный путь к повышению

**производительности труда на предприятии // Кадровое дело.
– 2011. - № 12 - с. 32 - 36.**

**29 Харитонова В.Т. А есть ли отдача от мотивации? // Кадровое дело. –
2011. – № 3 - с. 22 - 23.**

30 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебное пособие.- М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2011. – 518 с.

31 <http://www.cbr.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А **(обязательное)**

АНКЕТА

Просим Вас высказать свое мнение о некоторых сторонах премирования. Это позволит учесть мнение работников при его совершенствовании. Подчеркните или обведите кружком номер выбранного Вами варианта ответа.

1. Что бы Вы могли сказать о ныне существующей системе премирования?

- 1.1 Она совершенна и эффективна
- 1.2 Нужны лишь некоторые улучшения
- 1.3 Требуется коренное ее улучшение
- 1.4 Затрудняюсь ответить

1.5 _____
(допишите, если есть другое мнение)

2. Как Вы оценили бы работу своего подразделения в этом году по сравнению с прошлым годом?

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 2.1.- гораздо лучше | 2.4.- несколько хуже |
| 2.2.- несколько лучше | 2.5.- гораздо хуже |
| 2.3.- так же | 2.6.- затрудняюсь ответить |

3. Если в каком-то подразделении работники довольно редко лишаются премии, то почему это происходит?

- 3.1. очень хорошо работают
- 3.2. низкая требовательность руководителя
- 3.3. снижение премии мало влияет на улучшение работы
- 3.4. премия стала привычной частью заработной платы и снижение ее нецелесообразно

3.5. _____
(другое - допишите)

4. Если бы это зависело от Вас, то что бы Вы предложили (предприняли) для улучшения системы премирования?

- 4.1.- сделал (а) бы более точной оценку работы
- 4.2.- сделал (а) бы так, чтобы премия стимулировала усердие и личный вклад работника
- 4.3.- чтобы меньше проявлялся субъективизм руководителя
- 4.4.- сделал(а) бы так, чтобы назначение премий было более требовательным и строгим
- 4.5.- пусть все в премировании останется по-прежнему

4.6. _____
(другое - допишите)

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б (обязательное)

А Н К Е Т А

по изучению общего состояния социально-психологического климата коллектива

1. Какова атмосфера в Вашем коллективе?

- а) непринужденная
- б) затрудняюсь ответить, т.к. обстановка меняется от спокойной до конфликтной
- в) напряженная

2. Чувствуете ли Вы себя свободно в данном коллективе?

- а) да
- б) затрудняюсь ответить
- в) нет

3. Относятся ли с уважением члены коллектива к мнению друг друга?

- а) да
- б) затрудняюсь ответить
- в) нет

4. Отвергается ли Ваше личное мнение по тому или иному деловому вопросу из-за «давления авторитетов»?

- а) да
- б) затрудняюсь ответить
- в) нет

5. Как в Вашем коллективе происходит принятие того или иного решения?

- а) групповое обсуждение
- б) принимаем то, что сказал начальник
- в) принимается голосованием

6. Уверены ли Вы в справедливости действий своих руководителей при решении тех или иных вопросов?

- а) да
- б) затрудняюсь ответить
- в) нет

7. Выражают ли члены Вашего коллектива свободно свои мысли и эмоции, если им что-то не нравится?

- а) да
- б) затрудняюсь ответить
- в) нет

8. На Ваш взгляд, все ли сотрудники в Вашем коллективе с полной ответственностью и серьезностью выполняют порученную работу?

- а) да, все
- б) большинство сотрудников
- в) только небольшая часть сотрудников
- г) затрудняюсь ответить

9. Какой, на Ваш взгляд, морально-психологический климат в Вашем коллективе?

- а) хороший
- б) удовлетворительный
- в) плохой

10. Изменился ли морально-психологический климат в Вашем коллективе в связи с изменениями в руководящем составе Вашего РКЦ?

- а) не изменился
- б) изменился, стал лучше
- в) изменился, стал хуже

11. Ваши предложения и пожелания по улучшению морально-психологического климата в Вашем коллективе?

- а) ничего менять не надо, меня устраивает сегодняшняя атмосфера в коллективе
б) я думаю, что будет лучше если _____

**СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ
ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)**

ПЛАН РАБОТ НА КАЖДОГО СОТРУДНИКА НА МЕСЯЦ

(наименование подразделения)

Отчет о проделанной работе за _____ 2015 года
(месяц)

(ФИО и должность работника)

Дата	Наименование работы	Срок исполнения по плану или контроль исполнения	Фактический срок исполнения	Отметка руководителя

--	--	--	--	--

Исполнитель _____

_____ (дата)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное)

КРИТЕРИИ И ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

I. ЗНАНИЕ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

1 балл	- нормативные документы знает плохо, допускает грубые ошибки при выполнении работ в соответствии с инструкциями
2 балла	- нормативные документы знает удовлетворительно, допускает отдельные ошибки при выполнении работ в соответствии с инструкциями.
3 балла	- нормативные документы знает удовлетворительно, может допускать отдельные неточности в работе
4 балла	- нормативные документы знает хорошо, выполняет работу в соответствии с ними.
5 баллов	- нормативные документы знает отлично, соответствующие работы выполняет по инструкциям.

II. ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ

1 балл	- нуждается в контроле в процессе выполнения всех плановых заданий. Не умеет самостоятельно решать даже самые простые вопросы, связанные с его работой, постоянно нуждается в помощи, указаниях, жестком контроле со стороны. Не ориентируется, в чьей компетенции находится решение того или иного вопроса. Взятые на себя обязательства не выполняет.
2 балла	- нуждается в контроле при выполнении большинства плановых и сверхплановых заданий, Многие вопросы, связанные с работой не может решать самостоятельно, как правило, нуждается в контроле со стороны, дополнительных указаниях и помощи. Редко доводит начатое до конца, не стремится выполнять взятые на себя обязательства.
3 балла	- нуждается в контроле при выполнении наиболее сложных поручений. Многие вопросы, связанные с непосредственными должностными обязанностями, решает более или менее самостоятельно, без необходимости постоянного внешнего контроля. Неплохо ориентируется, в чьей компетенции находится решение того или иного вопроса.
4 балла	- требуется эмоциональная поддержка специалиста при выполнении наиболее сложных заданий. В основном решает все вопросы, касающиеся его непосредственных обязанностей, самостоятельно, не ожидая помощи со стороны. Но изредка ему бывает необходима небольшая помощь. Хорошо ориентируется к кому и по какому вопросу можно обратиться. Стремится все выполнять до конца., но из-за недостаточно умелой организации деятельности., это не всегда удается, стремится к выполнению взятых обязательств.

5 баллов	- не нуждается в контроле. Все вопросы, связанные с его работой, решает самостоятельно, не ожидая указаний или помощи. Начатую работу всегда доводит до конца. Активно берет на себя дополнительные обязательства и всегда стремится их выполнять. Отлично разбирается в полномочиях и компетенции окружающих.
----------	--

III. ОБЪЕМ

1 балл	- объем не выполнен по большинству планируемых заданий, сотрудник мог бы сделать значительно больше.
2 балла	- объем работ за оцениваемый период был значительно ниже среднего, планируемого.
3 балла	- объем не выполнен по отдельным плановым заданиям
4 балла	- объем выполнен по всем видам плановых заданий (стандартный объем работ).
5 баллов	- объем выполнен по всем пунктам плана и всем сверхнормативным заданиям (как простым, так и сложным), например, совмещал несколько участков работ.

IV. СРОКИ

1 балл	- сроки не соблюдены по большинству заданий. Значительное расхождение времени между требуемым и реальным сроком исполнения, что достаточно сильно отразилось на эффективности работы подразделения.
2 балла	- сроки не соблюдены по отдельным заданиям. Существенные опоздания с выполнением работы, которые имели негативные последствия для подразделения в целом.
3 балла	- сроки соблюдены по основным должностным обязанностям, но имели место опоздания с выполнением работы, следствием которых стали незначительные сбои в работе подразделения.
4 балла	- сроки соблюдены по всем пунктам плана и простым дополнительным поручениям. Незначительное расхождение между требуемыми и реальными сроками исполнения работы. На эффективность работы подразделения не отразилось никак.
5 баллов	- сроки соблюдены по всем пунктам плана и «сверхнормативным» заданиям (как простым, так и сложным), по наиболее важным из них сроки сокращены.

V. ИНИЦИАТИВНОСТЬ И ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД

1-2 балла	- специалист совершенно безынициативный, отсутствует желание брать на себя дополнительные полномочия. При выполнении работы ограничивается минимумом источников. Избегает работать над новыми идеями. - специалист редко проявляет инициативу, выполняет то, что от него требуют. Как правило, не проявляет себя в разработке и реализации новых идей и предложений. Редко привлекает дополнительные ресурсы для выполнения заданий. Постоянно нуждается в указаниях со стороны руководителя и побуждениях к действию.
3 балла	- не часто, но проявляет инициативу, иногда участвует в работе над новыми идеями, иногда берет на себя выполнение дополнительных поручений.

4 балла	- совершенствует свою профессиональную деятельность, ищет новые пути решения по большинству должностных обязанностей. Проявляет готовность взять на себя выполнение заданий, не предусмотренных должностью. Как правило, стремится работать над развитием и реализацией новых идей и предложений и привлекать дополнительные ресурсы и источники для выполнения работы Активен.
5 баллов	- постоянно проявляет инициативу и творчество, которые влияют на реальное улучшение работы не только структурного подразделения, но и ГУ. - готов выполнять дополнительные задания, брать на себя ответственность, - активно участвует в разработке, обсуждении и реализации новых идей и планов, - стремится привлекать дополнительный материал и ресурсы для выполнения заданий.

VI. КАЧЕСТВО РАБОТЫ В ЦЕЛОМ

1 балл	- качество работы низкое по большинству заданий. Работа выполняется неаккуратно, точность и надежность результатов низкая.
2 балла	- качество работы низкое по отдельным видам плановых заданий, качество не всегда соответствует требуемым стандартам и нормам. Надежность и точность результатов не высокие, кроме того, они часто не пригодны для использования, некоторые задания приходилось переделывать заново.
3 балла	- качество работы, в целом, удовлетворяет основным стандартам, но результаты, как правило, требуют дополнительной проверки, т.к. возможны ошибки.
4 балла	- качество работы хорошее по всем плановым и простым «сверхнормативным» поручениям. Результаты пригодны для использования, но выполнение отдельных заданий нуждалось в частичной доработке.
5 баллов	-качество работы отличное по всем плановым и «сверхнормативным» (простым и сложным) заданиям, качество более высокое по сравнению со средне нормативными. Стремится любое задание выполнять как можно лучше, работу выполняет тщательно, аккуратно и рационально с высокой степенью точности и надежности.

VII. ОРГАНИЗАЦИЯ СВОЕЙ РАБОТЫ

1 балл	- совершенно не умеет планировать свою деятельность и рабочее время. Дела в плохом состоянии, на рабочем месте - хаос. Неорганизованность и отсутствие рационального подхода при распределении нагрузки.
2 балла	- плохо справляется с организацией деятельности, не умеет планировать свое время. Дела, как правило, в плохом состоянии. Довольно часто испытывает на себе последствия перегрузки. Нерациональное выполнение заданий.
3 балла	- не всегда удается успешно справиться с планированием работы. Частое отсутствие последовательности и наличие малой организованности при выполнении заданий. Не всегда удается избежать перегрузки или наоборот, малой загруженности.
4 балла	- рационально планирует последовательность выполнения заданий: как правило, избегает рабочей перегрузки/малой загруженности. Дела в порядке.
5 баллов	- отлично может планировать свою деятельность: рационально распределяет рабочую нагрузку, прекрасно организует свое рабочее время, все дела всегда в полном порядке.

VIII. ДИСЦИПЛИНИРОВАННОСТЬ

1 балл	- игнорирует требования трудовой и общественной дисциплины, постоянно нарушает трудовой распорядок.
--------	---

2 балла	- недисциплинирован, часто допускает нарушения дисциплины и трудового распорядка.
3 балла	- в основном дисциплинирован, но иногда допускает нарушения без уважительной причины.
4 балла	- дисциплинирован, нарушений не допускает, но отмечались единичные нарушения трудового распорядка по уважительной причине.
5 баллов	- ответственно выполняет режим рабочего времени: соблюдает правила внутреннего трудового распорядка, использует рабочее время исключительно для решения производственных задач.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(обязательное)

ЛИСТ ОЦЕНКИ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(Ф.И.О., должность работника)

Месяц	Параметры оценки	Оценка по неделям месяца					Средняя оценка по показателю	Итоговая оценка за месяц	Подпись работника
		1	2	3	4	5			
Январь	Качество								
	Сроки								
	Объем и т.д.								
Февраль									
Март									
Апрель									
Май									
Июнь									
Июль									
Август									
Сентябрь									
Октябрь									

Ноябрь									
Декабрь									

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
(обязательное)

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ
БАНКА РОССИИ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ**



Рисунок Е.1 - Участники платежной системы Банка России в Томской области

Таблица Е.1 - Количество платежей, проведенных платежной системой ЦБ РФ (ед.)

Показатели	Томская область					
	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение, %		
				2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2012
Количество платежей – всего, из них:	3526347	4429105	4500526	125,6	101,6	127,6
Внутрирегиональные платежи	2594550	3280140	3283642	126,4	100,1	126,6
удельный вес, %	73,6	74,1	73,0	100,7	98,5	99,2
Межрегиональные платежи	931797	1148965	1216884	123,3	105,9	130,6
удельный вес, %	26,4	25,9	27,0	98,1	104,2	102,3

Таблица Е.2 - Объем платежей, проведенных платежной системой (млн. руб.)

Показатели	Томская область			
	2012	2013	2014	Отклонение, %

				2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2012
Объем платежей - всего, из них:	337463,3	426055,8	592996,4	126,2	139,2	175,7
Внутрирегиональные платежи удельный вес, %	212752,5 63,0	264775,8 62,1	342911,6 57,8	124,4 98,6	129,5 93,1	161,2 91,7
Межрегиональные платежи удельный вес, %	124711,1 37,0	161280,0 37,9	250084,8 42,2	129,3 102,4	155,1 111,3	200,5 114,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
(обязательное)

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОТДЕЛЕНИЯХ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СИБИРСКОГО
ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦБ РФ**

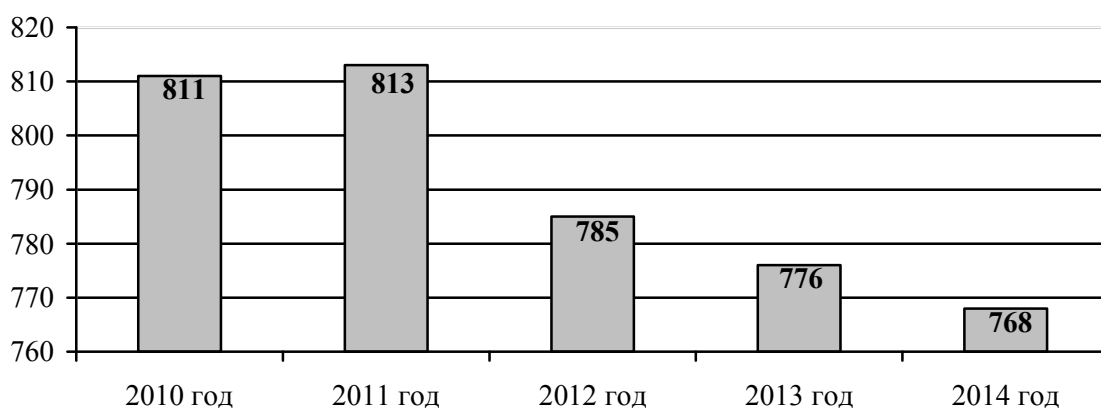


Рисунок Ж.1 – Динамика среднесписочной численности работников (чел.)

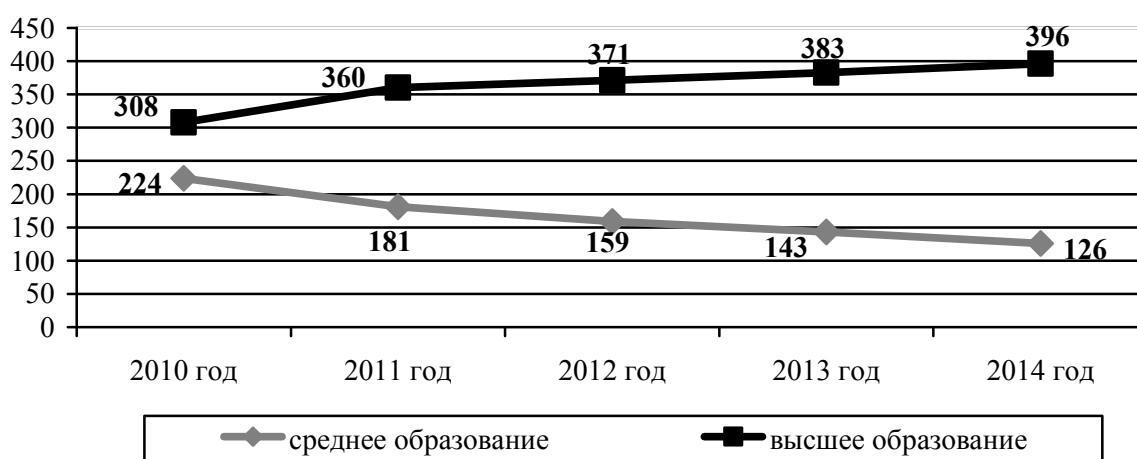


Рисунок Ж.2 - Образовательная структура персонала (чел.)

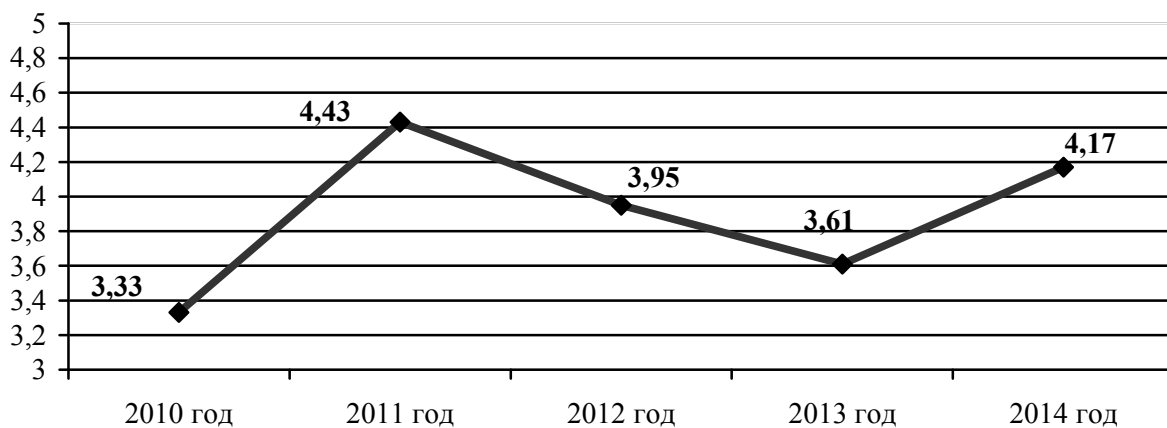


Рисунок Ж.3 - Динамика коэффициента текучести кадров (%)

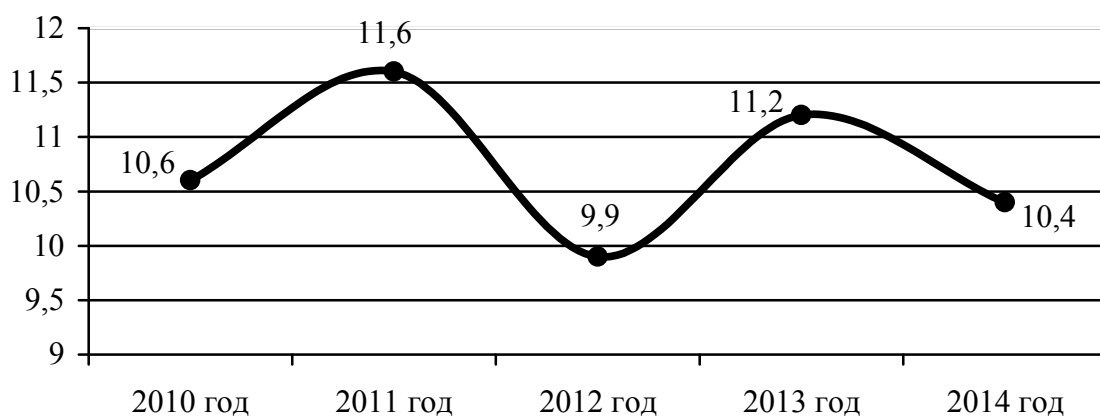


Рисунок Ж.4 - Динамика коэффициента мобильности персонала (%)

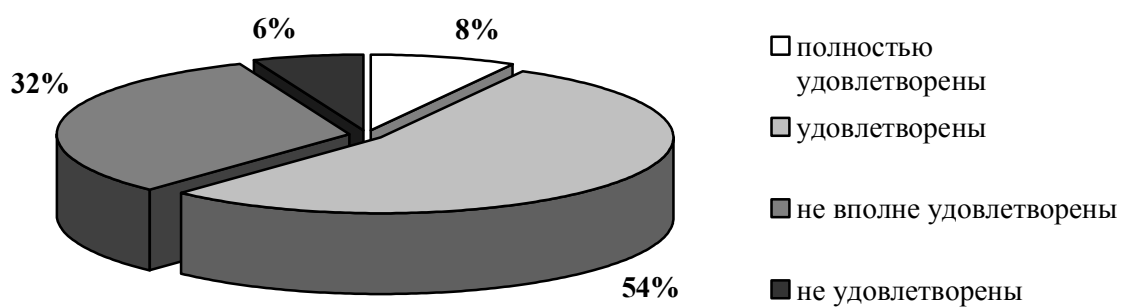


Рисунок Ж.5 – Удовлетворенность работой в организации



Рисунок Ж.6 - Мнения работников относительно существующей системы премирования

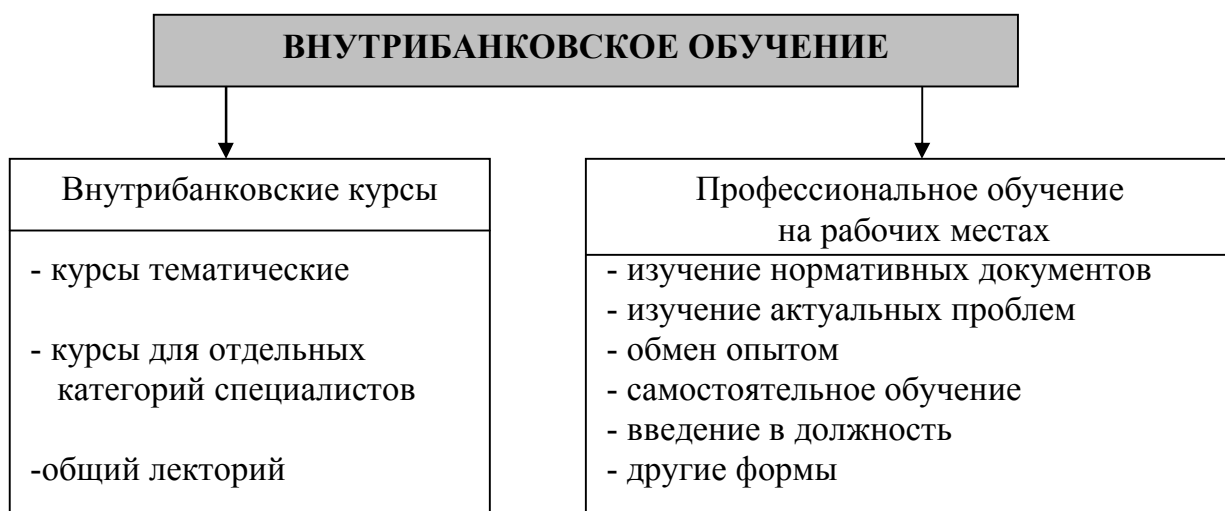


Рисунок Ж.7 - Структура внутрибанковского обучения

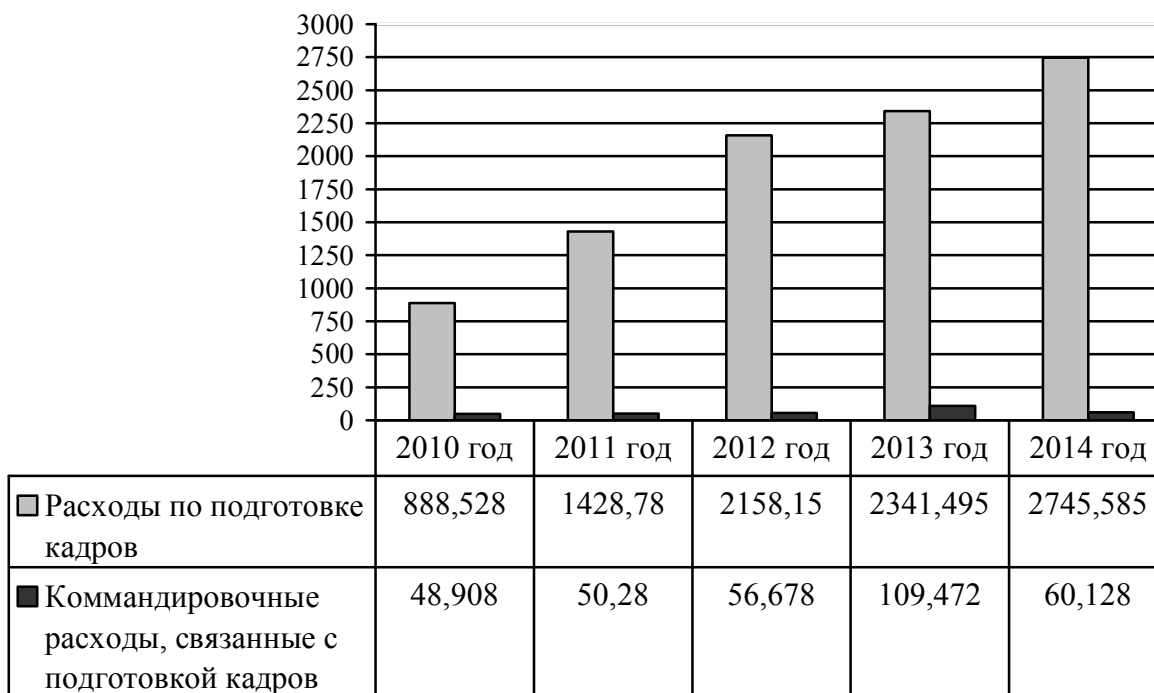


Рисунок Ж.8 - Структура финансирования статей расходов, связанных с подготовкой кадров (тыс.руб.)

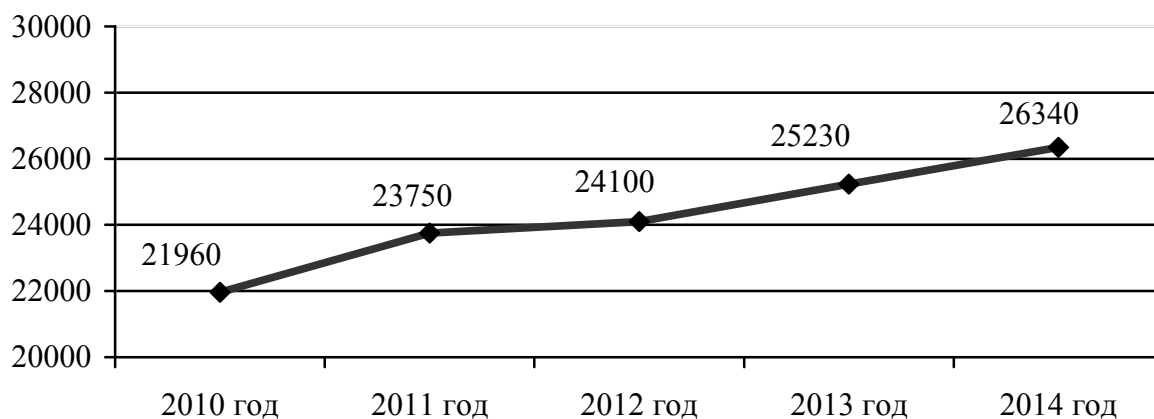


Рисунок Ж.9 - Динамика среднемесячной заработной платы работников банка (тыс.руб.)

ПРИЛОЖЕНИЕ И (обязательное)

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕНИИ ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ СИБИРСКОГО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦБ РФ

Таблица И.1 - Направления совершенствования системы управления персоналом

Выявленные недостатки	Предложения по совершенствованию системы управления персоналом
2. Отсутствие мотивационной роли в системе премирования	Усиление роли оценочных процедур в распределении премии. Разработка оценки исполнительской деятельности.

2. Отсутствие возможности карьерного роста у некоторых сотрудников	Более детальный и тщательный подход к планированию курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов. Внедрение большего объема проводимых процедур оценки потенциальных возможностей, рассмотрения и выдвижения в резерв большего количества кандидатов.
3. Улучшение социально-психологического климата коллектива	Разработка плана общественных мероприятий в целях повышения корпоративной культуры и сплоченности коллектива. Проведение комплексной оценки
4. Низкий уровень неформального общения	<p style="text-align: center;"><u>Организация досуга сотрудников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - планирование желаемых мероприятий и количество участников определяемых с помощью социологического опроса; - рассмотрение возможности предоставления помещения под создание музея; - планирование сметных ассигнований по статье «Культурно - оздоровительные мероприятия за счет сметы социального фонда»; - разработка мероприятий по внедрению желаемого проекта.

Средний бал по всем параметрам

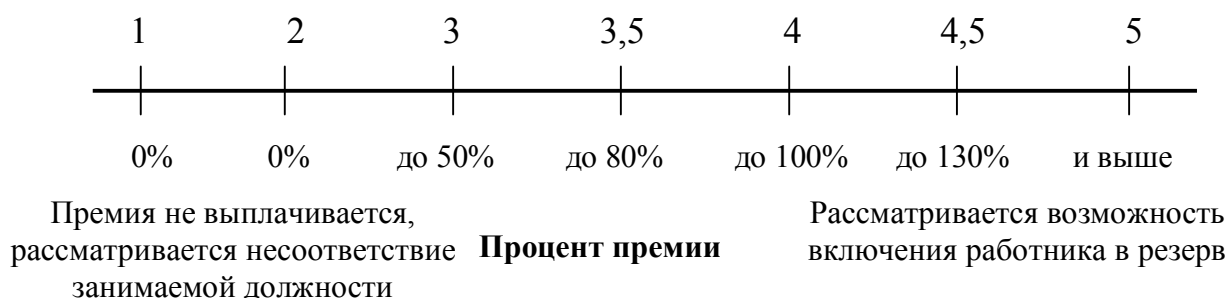


Рисунок И.1 - Шкала для определения размера премии