

Н. А. Куприянова\*

## Правовая культура в банковской деятельности

Элементы корпоративной культуры сформированы в настоящее время практически в каждом банке, т. к. кредитные учреждения постоянно находятся в сфере пристального внимания клиентов, их деятельность строго регламентирована законодательством, регулярно и комплексно проверяется надзорными органами и подстегивается жесткой конкуренцией.

Вместе с тем корпоративная культура российских банков требует определенной систематизации, стандартизации, проведения комплекса мероприятий, способствующих качественно новому подходу к внедрению корпоративных стандартов на практике. Деятельность коммерческого банка направлена на удовлетворение потребностей клиента. Это основной постулат, из которого должны проистекать все особенности корпоративной культуры. К сожалению, в современной практике далеко не все банки следуют принципу клиентоориентированности: они не включили в свою стратегию формирование такого качества корпоративной культуры, как ориентация на клиента<sup>1</sup>. Основные причины — ставка исключительно на корпоративного клиента, наследие «советского» отношения к клиенту как к «просителю», ментальность работников сберегательных касс. До сих пор встречаются отделения банков, в которых за внешней презентабельностью фасада, рекламных вывесок и красивых буклетов скрывается откровенное безразличие, хамство и непрофессионализм персонала.

*Основная функция* банка — работа на клиента, во имя клиента и для клиента. Эта идея должна быть движущей силой каждого действия банковского служащего, каждой высказанной вслух мысли, взгляда, поведения на рабочем месте.

При выборе ориентации на клиента как стратегического направления начинать нужно не с тренингов по клиентоориентации для исполнителей, а с пересмотра структуры организации. Это приведет к изменению методов управления и, как следствие, к изменению поведения сотрудников.

При структурировании бизнеса банка в первую очередь нужно определить принципы, задачи, стратегию. Стратегический план развития банка (на 5–7 лет) должен четко определить задачи, цели, тактику, обосновать необходимость развития определенных направлений. На основании этих задач строится структура, прописывается процедура принятия решения. Есть действующий совет директоров, который определяет стратегию и тактику банковского бизнеса. Правление банка и реально действующие комитеты (например, комитет по активам и пассивам,

---

\* Доцент кафедры публичного права Саратовского государственного социально-экономического университета, кандидат юридических наук.

<sup>1</sup> См.: URL: [www.rae.ru/use/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7779931](http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7779931) (дата обращения: 09.12.2011).

кредитный) принимают коллегиальные решения, воплощая стратегические цели развития банка. Основные принципы принятия решений должны быть следующими: комплексность подхода к оценке заемщика, отработанные методики, коллегиальность решения, точные оценки рисков.

Банк выстраивает четкую систему регламентации не просто для достижения отсутствия просчетов как некой самодостаточной цели, а для исключения самой возможности проявления «просчетов» конкретных сотрудников<sup>1</sup>. Положительного результата можно достичь при сочетании регламентации деятельности и разъяснения специалистам, всему коллективу требований, предъявляемым к ним через возлагаемые на них функции и решение задач.

Помимо определения стратегии и целей банка важны персонал и система управления, которые успешно реализовывали бы стратегический план банка. Любая система управления — это не просто набор правил, инструкций и т. д. Прежде всего, это люди — сотрудники, менеджеры. Для создания качественного, работоспособного коллектива большое значение имеет оптимальное соотношение количества и качества управляющих и исполняющих сотрудников. При этом крайне важным является соотношение деловых качеств управляющего менеджера и квалифицированного исполнителя. Например, средний по своим размерам коллектив требует наличия гибкой системы изменения соотношения «управленческие способности / исполнительские способности» в зависимости от структурной и функциональной загруженности<sup>2</sup>. Чем выше по своим функциональным обязанностям и ответственности менеджер, тем больше управленческие способности у него должны превалировать над специальными знаниями. Тем не менее каждый менеджер непременно должен быть высочайшим специалистом в своей сфере бизнеса.

Если говорить о развитии эффективной, ориентированной на клиента корпоративной культуры, то необходимо трансформировать привычную функцию руководителя по отношению к подчиненному с позиции начальника на позицию начальника-наставника (в английском языке это понятие представлено более точно: *coach* — наставник, инструктор, тренер) при переходе к системе, ориентированной на клиента. Начальник поддерживает и направляет подчиненного в работе, связанной с клиентом. Для некоторых руководителей такая трансформация пока затруднительна, поскольку полностью не соответствует их мировоззрению, устоям, ценностям и нормам.

Можно выделить три основных критерия ориентированной на клиента корпоративной культуры:

1. Персональная ответственность сотрудника за результаты своей деятельности перед внутренним и/или внешним клиентом.
2. Изменение функций руководителя в сторону наставничества.
3. Главный и принципиальный критерий оценки сотрудника — удовлетворенность клиента (как внутреннего, так и внешнего) результатами его работы.

При более детальном рассмотрении функций профессиональной правовой культуры банковских служащих можно выделить ряд особенностей.

Правовая культура банкиров — явление более широкое и качественно насыщенное, чем профессиональное правосознание. Правовую культуру должностных

<sup>1</sup> См.: *Грошева Т. М.* Особенности и значение формирования правосознания и правовой культуры будущих специалистов банковского дела // *Успехи современного естествознания.* 2005. № 2. С. 89–91.

<sup>2</sup> См.: URL: [www.rae.ru/use/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7779931](http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7779931) (дата обращения: 09.12.2011).

лиц банков необходимо связывать не только с оценкой уровня знания и понимания права, с равенством взглядов, представлений, убеждений, но и с практическим поведением данных лиц. Другими словами, правовая культура — это единство сознания и поведения, т. е. она предполагает не просто правомерное поведение, а социально активное поведение.

Если правосознание включает как позитивные, так и негативные знания, убеждения, оценки, чувства, то правовая культура предполагает только позитивные знания, взгляды, мотивы, установки, определяющие в большей мере зависимость как от общей, так и от правовой культуры работников банковской системы, которая формируется именно каждодневным постижением общекультурных, экономических и правовых ценностей.

По признанию самих банкиров, подготовка квалифицированных кадров с профессиональным правосознанием — одна из важнейших задач сегодняшнего дня.

Без этого невозможно конкурентное развитие ни отдельных банков, ни российской финансово-кредитной сферы в целом. Повышенное внимание к подготовке банковских специалистов обусловлено той ролью, которую банковская система должна сыграть в экономике Российской Федерации, став денежным фундаментом развития всех отраслей хозяйства.