УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ БАНКОВСКИХ СЛУЖАЩИХ

УДК 316.334.22 *ГСНТИ 82.17.25*
ББК 60.561.23 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-3-179-190

И. А. Кох
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 532417

АННОТАЦИЯ: **Введение.** Предметом социологического исследования являются условия работы банковских служащих, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат в кредитно-финансовых организациях. Это необходимо и важно для повышения эффективности работы банков.

Цель статьи – проанализировать деятельность банковских служащих, выявить их потребности и ценностные ориентации, знание которых необходимо для разработки системы стимулирования и мотивации труда. Особое внимание уделено проблемам улучшения условий труда, создания благоприятного социально-психологического климата в банковских организациях. В исследовании отмечается, что Банковское законодательство, государственный контроль, экономическая нестабильность и сложная политическая ситуация в мире требуют от банков искать эффективные способы работы для развития рынка банковских услуг. В связи с этим особенно актуальными становятся вопросы управления персоналом, поскольку от рационально построенной системы мотивации труда зависит эффективность работы сотрудников и банка в целом.

Методологией исследования послужили концепции мотивации персонала, а в качестве метода использованы анализ статистических справочных данных о работе банков в регионе – Свердловской области – и массовый социологический опрос банковских служащих, проведенный в октябре 2017 г. – феврале 2018 года. Всего опрошено 400 человек.

Научная новизна прикладного исследования состоит в изучении влияния условий работы, системы мотивации труда на эффективность и удовлетворенность служащих своей трудовой деятельностью с учетом региональных условий. В этом выражается и **практическая значимость** результатов исследования, которые могут быть полезны для разработки системы стимулирования и мотивации труда в банковских учреждениях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: персонал, банк, банковский служащий, стимулы труда, система мотивации труда.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Иван Адамович Кох, доктор социологических наук, профессор, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620000, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, kia4@mail.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Кох И. А. Управление трудовой мотивацией банковских служащих // Вопросы управления. 2019. № 3 (39). С. 179—190.

В экономике российского общества постоянно возрастает роль кредитно-финансовых учреждений, среди которых основными являются государственные и региональные коммерческие банки. Банки занимают центральное место в перераспре-

© И. А. Кох, 2019

делении денежных средства юридических и физических лиц, в финансовом обеспечении предпринимательской деятельности, кредитовании экономического и социального развития страны и ее регионов.

Банковское законодательство, государственный контроль, экономическая нестабильность и сложная политическая ситуация в мире требуют от банков искать эффективные способы работы для развития рынка банковских услуг. В связи с этим особенно актуальными становятся вопросы управления персоналом, поскольку от рационально построенной системы мотивации труда зависит эффективность работы сотрудников и банка в целом.

Развитие рыночных отношений закономерно повышает роль банков в экономике, увеличивает объем их работы, а как следствие – постоянно повышаются требования к служащим банка. Банковские служащие образуют сегодня многочисленную группу в профессиональной структуре населения, а по своей роли и материальной обеспеченности значительная часть их может быть отнесена к среднему классу, который в развитых странах составляет опору экономического развития в обществе и обеспечивает социальную стабильность. Поэтому повышение результативности работы персонала банков, улучшение условий труда в сочетании с разработкой и совершенствованием системы мотивации и стимулирования банковских служащих являются актуальными задачами развития кредитно-финансовых учреждений. Недостаточное внимание к персоналу приведет к снижению профессиональной компетенции банковских служащих, что может вызвать сбои в кредитовании предпринимательской деятельности, инвестиционной активности в экономике и другие негативные экономические и социальные последствия.

Успех того или иного банка обеспечивается уровнем профессиональных, технологических и личных компетенций его служащих. Изучение практического опыта работы показывает недостатки в профессиональных знаниях банковских служащих, особенно менеджеров в области управления персоналом. Не всегда используются в банковской сфере научно обоснованные системы мотивации персонала, социальные программы, мероприятия по сплочению коллектива и созданию благоприятного социально-психологического климата, а также совершенствование этики обслуживания клиентов.

Актуальность проблемы управления персоналом обусловлена и тем фактом, что руководители эффективно управляют только в том случае, если знают и понимают потребности личности, механизмы формирования мотивации человека, мотивы и стимулы активной трудовой деятельности с учетом региональных особенностей. Задача руководителя любого ранга – побудить людей работать добросовестно, энергично, эффективно и направить энергию работников на достижение целей организации.

Влияние системы мотивации на производительность труда невозможно переоценить. Эффективное управление служащими достигается умелым использованием средств мотивации. Для этого важно знать потребности личности, знать, как возникают мотивы, какими способами мотивы приводятся в действие, как осуществляется стимулирование работника. В этой связи не случайно вопросы мотивации и стимулирования труда привлекают все большее внимание исследователей и практических работников, прежде всего менеджеров. Проблема мотивации персонала очень широко и глубоко рассматривается сегодня в научной литературе.

Все эти вопросы требуют дальнейшего исследования и научно-теоретического осмысления. Особого внимания заслуживают исследование особенностей профессиональной группы банковских служащих и ее роли и места в формирующейся новой социальной структуре российского общества, изучение влияния различных внутренних и внешних факторов на эффективность деятельности, роль корпоративной культуры и формирование организационной приверженности и лояльности как критерия включенности в профессиональную группу.

Актуальной проблемой является разработка эффективных управленческих технологий, регулирующих профессиональное развитие персонала и высокую эффективность труда банковских служащих. В настоящее время в науке накоплен значительный теоретический и практический материал в исследовании проблем развития и функционирования организаций, управления персоналом, в том числе и в финансово-кредитной сфере.

Методологической основой исследования являются концепции мотивации персонала, которые развивали Фредерик Тэйлор (разделение труда и контроль за выполнением функций работника), Элтон Мэйо (доктрина человеческих отношений), Анри Файоль (административная школа менеджмента), Абрахам Маслоу (иерархическая теория потребностей), Фредерик Герцберг (двухфакторная теория мотивации X и Y), Дуглас Мак Грегор («теория X» и «теория Y»).

Мотивацию персонала целесообразно осмысливать в логике развития предпринимательства и классических теорий управления, в которых содержится немало рекомендаций, сохраняющих актуальность для управления современными организациями. «Классический» менеджмент сформировался в начале XX в. Традиционная модель мотивации связана с идеями Фредерика Тейлора и школой рациональной организации труда [11; с. 9–104]. Ф. Тейлор сформулировал основные принципы научного менеджмента:

1) разделение труда и расчленение производственных процессов на отдельные операции;

2) каждому работнику устанавливается напряженное и конкретное задание;

3) замена традиционных методов труда конкретными правилами, разработанными на основе изучения трудовых операций, и правильная расстановка работников и их обучение рациональным приемам работы.

Принципы Ф. Тейлора предусматривали жесткое административное и экономическое принуждение исполнителей, а также беспрекословное соблюдение установленных норм. Среди важнейших принципов научной организации труда Ф. Тейлор выделил специализацию работы и распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Первые концепции представляли менеджмент как науку и искусство управления людьми, как способы преодоления «работы с прохладцей», по выражению Ф. Тейлора [11, с. 11]. Одной из самых важных проблем управления, возникающей перед менеджментом, является искусственное замедление работы, проблема эта была эмпирически выявлена и описана Ф. Тейлором в книге «Принципы научного менеджмента» [см. 11, с. 11–23]. «Работу с прохладцей» автор объяснял неэффективностью системы стимулирования труда, недостаточной мотивацией работника, прежде всего недостатками системы оплаты труда, а также плохими условиями работы, авторитарным стилем руководства. Совместная работа большого числа людей при равной оплате ежедневной выработки приводит к тому, что постепенно хорошо работающие рабочие замедляют темпы работы до уровня наихудших. Ф. Тейлор ставит своей задачей «уничтожение медленной работы и “работы с прохладцей” во всех ее формах и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать к наибольшей выгоде для себя и с максимальной производительностью» [11, с. 12]. «Работу с прохладцей», замедленную работу, в современной социологии называют рестрикционизмом.

Последователь Ф. Тэйлора Генри Форд, который первым применил конвейер для задания рабочего ритма, не мог не обратить внимание на однотонный характер труда. Однако, по его убеждению, «для большинства людей идеальной представляется работа, не предъявляющая никаких требований к их мыслительным способностям» [12, с. 319].

Таким образом, представители этой школы придерживались принципа, что важнейшей задачей руководителя является распределение заданий, а работники должны выполнять задания как можно лучше и быстрее. Руководители определяли способ выполнения задач, а также устанавливали систему денежного поощрения для стимулирования работников. Следовательно, чем больше производили работники продукции, тем больше зарабатывали.

Французский инженер, основоположник административной школы менеджмента Анри Файоль выделяет 5 основных функций управления, одной из которых выступает мотивация. По его мнению, мотивация – это прежде всего «процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих» [12, с. 5].

Анри Файоль сформулировал ряд важнейших принципов управления, среди которых в первую очередь выделил вознаграждение персонала [См.: 12; с. 95]. Для Файоля определяющим фактором стимулирования работы является оплата труда, удовлетворение потребностей рабочих.

Против факторов, не зависящих от воли нанимателя, – экономическая ситуация, предложение рабочей силы на рынке труда, – он предусматривает различные способы компенсаций: поурочная или сдельная оплата, повременная ставка, премии, участие в прибылях и различные нематериальные стимулы. Файоль приходит к следующему выводу: «Вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник – деньги или же такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания, – смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника» [12; с. 95]. А. Файоль рассматривает и иные нематериальные стимулы, проявляя известный патернализм во взглядах на производственные отношения.

Нанимателю предписывается заботиться о работниках вне работы, соблюдая благоразумие, способствуя повышению образования, уважая их личную свободу [см.: 12; с. 85–106]. Анри Файоль считал важнейшей проблемой управления организацией согласование общих, групповых и личных интересов: «Невежество, амбициозность, эгоизм, леность, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место интересам личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу» [12, с. 94–95].

Таким образом, представители административной школы менеджмента считали, что работники нуждаются в постоянном руководстве и контроле сверху, следовательно, централизация управления – это явление естественного порядка.

Ментальную основу административного менеджмента представил в 1960 г. в своей концепции мотивации Дуглас Мак-Грегор. В поисках ответа на практический вопрос о том, какие способы управления людьми для достижения успеха наиболее эффективны. Один из вариантов он назвал «теорией X», исходным положением которой является утверждение: «средний индивид обладает врожденной неприязнью к работе». Следовательно, большинство людей «необходимо принуждать, контролировать и запугивать» [14, с. 261]. Мак-Грегор предложил и другой вариант – «теория Y», согласно которой «средний человек имеет склонность при определенных условиях не только принимать, но и искать ответственности... Работники, разделяющие цели организации, будут проявлять самоуправление и самоконтроль... Поэтому ограниченность человеческого участия в организационной деятельности сопряжена не со свойствами человеческой натуры, а с ошибками руководства» [14, с. 266].

Таким образом, согласно концепции «X» Д. Мак Грегора, работники стремятся избегать выполнения поручений, поэтому они нуждаются в контроле и во внешнем стимулировании для достижения наивысших результатов. Персонал следует стимулировать в денежной форме. Теория «Y» рассматривает работников в качестве самостоятельных и ответственных субъектов, обладающих большим потенциалом, имеющих множество нестандартных идей, которые способны улучшить показатели работы организации, поэтому для их реализации руководитель должен создавать соответствующие условия [см.: 15, P. 33-48]. Критик и продолжатель этой теории, автор концепции «Z» Уильям Оучи считал, что японская система пожизненного найма, забота об условиях труда и благосостоянии работников дает стабильность и уверенность в завтрашнем дне, что обеспечит эффективное выполнение задач организации на основе сочетания факторов «X» и «Y».

В современном менеджменте концепции мотивации представляют чаще всего симбиоз указанных трех классических теорий либо конкретизацию отдельных идей прошлого. Для банковских служащих наиболее инструментальны содержательные концепции мотивации: иерархия потребностей Абрахаама Маслоу, двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга и теории «X», «Y» и «Z» Дугласа Мак Грегора и Уильяма Оучи, представленные с позиции концепции человеческих ресурсов. А. Маслоу в своей доктрине расположил пять мотивирующих личность потребностей в иерархическом порядке:

1) физиологические потребности,

2) потребности в безопасности,

3) потребности в принадлежности к группе,

4) потребности в уважении,

5) потребность в самореализации [см.: 8, с. 60–68].

Для более полной реализации своего потенциала работник сначала удовлетворяет низшие потребности, а затем доминантными становятся высшие.

В своей двухфакторной модели Ф. Герцберг выделил факторы собственно мотива-

ции (он назвал их «мотиваторами») и гигиенические факторы – факторы здоровья [см.: 15, с. 30]. К первой группе факторов (внутренних) принято относить профессиональный успех, карьеру и перспективы профессионального развития, признание достигнутых человеком результатов и др. При этом полагают, что человек будет удовлетворен своей работой, что будет способствовать росту производительность труда. Другая группа факторов (внешних) – это условия труда, система оплаты труда, взаимоотношения с другими сотрудниками и руководством. Если эти факторы действуют недостаточно, то работник испытывает низкую удовлетворенность своей деятельностью, если же они действуют активно, то это будет мотивировать работника на лучший результат [15, с. 30].

Несмотря на значительное количество исследований по вопросам теории, функционирования и развития организаций, проблемам мотивации и стимулирования персонала, в настоящее время требуется постоянное отслеживание тенденций постоянных изменений и быстрой смены рыночных форм экономики и организации труда, а также учета региональных особенностей и специфики отрасли. К их числу относятся и кредитно-финансовые организации, прежде всего банки. В российских банках используются различные принципы из приведенных научных концепций мотивации, которые основываются на единстве двух основных форм – материальной и нематериальной мотивации.

Результаты проведенного нами социологического исследования позволили определить профессионально-ценностные ориентации и особенности служащих банков как особой профессиональной группы, а также личные качества, потребности и мотивацию деятельности персонала банков в регионе. Выводы из результатов нашего исследования могут стать основанием для разработки системы мотивации и стимулирования персонала банков с учетом региональных особенностей их деятельности (экономической активности, потребностей в инвестициях, средних доходов населения и других).

Эмпирической базой исследования являются статистические справочные данные о работе банков в регионе – Свердловской области – и социологический опрос служащих банков, проведенный в октябре 2017 г. – феврале 2018 г. автором статьи в банках Свердловской области, преимущественно в городе Екатеринбурге. Помимо анализа документов, информации и анализа статистических данных был проведен массовый анкетный опрос, в ходе которого было опрошено 400 банковских служащих.

Для опроса было отобрано с учетом образования и рода занятий по полу – 40 % мужчин и 60 % женщин; возрастные группы: до 30 лет – 25 %, от 31 до 50 лет – 68 %, лица старше 50 лет – 7 %. По стажу работы: 53,8 % опрошенных проработали в банках до 6 лет; служащие от 6 до 12 лет – 24,0 %; более 12 лет – 22,2 % опрошенных служащих. Отметим, что значительная доля лиц оформлены на основе трудового контракта (см. таблицу 1).

Таблица 1

Какая форма занятости была у Вас на предыдущем месте работы и какая в настоящее время?

№	Форма занятости	Предыдущее место работы		В настоящее время	
		Кол-во	В % к числу опрошенных	Кол-во	В % к числу опрошенных
1	Бессрочный трудовой договор (постоянное рабочее место)	353	**88,2**	294	**73,5**
2	Срочный трудовой договор	35	**8,7**	42	**10,5**
3	Работа на неполную ставку	1	**0,2**	10	**2,5**
4	Временное непостоянное рабочее место	7	**1,7**	9	**2,2**
5	Договор подряда	0	**0,0**	8	**2,0**
6	Другое	1	**0,2**	13	**3,2**
7	Не ответили	3	**0,7**	24	**6,0**

Как уже было отмечено, в управлении персоналом банка одно из центральных мест занимает мотивация и стимулирование трудовой деятельности. В условиях снижения доходности банковской деятельности и усиления конкуренции именно в мотивации служащих скрыты значительные резервы, которые могут помочь банку не только пережить трудные времена, но и создать предпосылки для будущего развития. Совершенствование системы мотивации персонала банка становится все более актуальным и привлекательным еще и потому, что широкий диапазон нематериальных форм стимулирования и мотивации служащих не требует больших финансовых средств, но при этом может активно повлиять на повышение производительности труда и рост эффективности работы банка.

В связи с тем, что понятия «мотивация» и «стимулирование» имеют различные, порой противоречивые толкования, условимся под мотивацией понимать внутренние для индивида побуждения к достижению необходимых результатов в деятельности, а под стимулированием – внешние воздействия на работника со стороны менеджмента. Мотив – внутренние побуждения поступков и действий человека, вызванные его собственными потребностями, интересами, эмоциями. К мотивам относятся побуждения, действующие в течение длительного времени, в том числе чувство долга, обязательность, стремление выполнить порученное дело, оказать помощь коллеге. Мотивом может быть стремление к достижению поставленной цели, к завершению работы и др. Руководитель для мотивации должен определить приоритетные потребности сотрудника и найти способы их удовлетворения.

Мотивация и стимулирование труда сотрудников банка являются одной из самых важных функций руководителя. В связи с внедрением новых технологий, возрастанием уровня сложности работ, часто вызывающими повышение интенсивности работы в банках, деятельность банковских служащих все больше увязывается с человеческим фактором, с отношением служащих к своему труду, личной инициативой и заинтересованностью в повышении качества и производительности труда. Для достижения управленческих целей руководителю целесообразно прежде всего использовать внутренние побудительные мотивы, опираясь на потребности и ценностные ориентации работника.

В условиях рыночной экономики такие способы внешнего стимулирования, как система премирования за хорошие результаты работы и штрафы за неудовлетворительные действия, позволяют значительно уменьшить субъективизм менеджеров в работе с персоналом. В начале 90-х годов были сняты ограничения на доходы населения, что породило надежду на то, что высокая зарплата решает все проблемы с мотивацией и стимулированием сотрудников. Возник явный перекос в пользу внешних материальных стимулов, которые еще в период плановой экономики преобладали над внутренними, хотя моральным мотивам и стимулам ранее придавалось большое значение. Однако за последние три десятка лет сменилось поколение людей и заметно поменялись ценностные ориентации, потребности и приоритеты работников. В условиях череды экономических кризисов менеджменту приходится изыскивать пути для сокращения издержек, а ситуация на финансовых рынках нередко вынуждает делать это за счет экономии фондов материального стимулирования. В этих условиях крайне важно найти разумный баланс между внутренними мотивами и внешними стимулами труда, которые в конечном случае базируются на потребностях и ценностных ориентациях банковских служащих.

Наши исследования показали, что трудовая мотивация человека тесно увязана с удовлетворенностью трудом, условиями и характером работы, с социально-психологическим климатом и доверием к руководству. О ценностях, связанных с мотивацией к труду, дают представление результаты массового опроса банковских служащих (рисунок 1).

Опрос показал, что высшими ценностями для служащих банка в плане мотивации к труду являются уважение коллег и свобода (право) выбора места работы. Для сотрудников банка очень важно, чтобы заработная плата была адекватна трудовому вкладу, что можно еще назвать приверженностью принципу справедливости. Самым низким баллом из 8 показателей оценена система мотивации, функционирующая в банке (3,5 балла), поскольку, по мнению многих опрошенных, она не соответствует личным представлениям сотрудника.



* Балл рассчитан по формуле средневзвешенной величины, по пятибалльной оценке, каждого пункта, где 1 – низший балл («совершенно не согласен»), 5 – высший балл («полностью согласен»).

Рисунок 1. Ценности банковских служащих.

Руководители структурных подразделений банков различных уровней управления далеко не всегда четко представляют, какие стимулы и мотивы наиболее результативно воздействуют на подчиненных. Исследования показывают, что руководители часто переоценивают действенность и значимость для работников материальных стимулов – зарплаты и премий, и недооценивают внутреннюю мотивацию к работе – самостоятельность, творческое отношение к делу, инициативность, стремление к высоким результатам и личному самоутверждению. О ценностных ориентациях служащих банка можно косвенно судить по оценкам удовлетворенности трудом и своей работой, представленным в таблице 2.

Таблица 2

Удовлетворенность трудом и своей работой банковских служащих

№	Факторы удовлетворенности трудом и своей работой	Балл*
1	Качественное выполнение работы	4,4
2	В целом я доволен своей работой в банке	4,2
3	Ресурсы (материалы, техника) справедливо распределены среди работников	4,2
4	Я думаю, что моя работа оценивается справедливо	3,9
5	Я чувствую, что отлично справляюсь с обязанностями на работе	3,9
6	Руководство в моем Банке справедливо относится к работникам	3,7
7	Я чувствую, что мои профессиональные дела идут так, как задумано	3,7
8	У нас сотрудники могут обращаться к руководству с вопросами, не опасаясь нежелательных последствий	3,7
9	В моей работе происходят изменения, приводящие к потере ценных для меня аспектов (например: коллектив, возможность обучения, уважение, возможность карьерного роста)	2,4
10	У меня есть ощущение, что то, чем я занимаюсь на работе, не имеет особого смысла	2,1

* Балл рассчитан по формуле средневзвешенной величины, по пятибалльной оценке, каждого пункта, где 1 – низший балл («совершенно не согласен»), 5 – высший балл («полностью согласен»).

Из десяти предложенных для оценки факторов удовлетворенности трудом и условиями работы опрошенные служащие на первые места поставили: 1) ценность качественной работы; 2) наличие необходимых ресурсов для работы (хорошие условия труда); 3) справедливая оценка труда. В целом можно считать, что данные рисунка 1 и таблицы 2 в совокупности отражают потребности, интересы и ценностные ориентации банковских служащих. Полученные данные целесообразно учитывать при разработке системы стимулирования и мотивации труда сотрудников банка.

На практике в банках используются разнообразные формы мотивации служащих. Наряду с распространенной традиционной формой вознаграждения по результатам труда – заработной платой, премией, широко используются другие формы материального и нематериального стимулирования. В банках, в которых проводился опрос, различные группы служащих охвачены разными формами мотивации (рисунок 2).

Обращает на себя внимание, что четверть опрошенных служащих не знают, какой формой мотивации они охвачены: либо их не проинформировали, либо они не интересуются этим вопросом. И в том и другом случае результат один: упускается возможность активного влияния на рост производительности труда сотрудников банка.

Система мотивации реализуется разнообразными способами, что видно из данных таблицы 3.

Результаты опроса показывают, что в банковской сфере используется не только материальное поощрение, но широкий спектр нематериальных средств мотивации, которые получили общее название «социальный пакет». Три четверти опрошенных служащих отметили «Добровольное медицинское страхование»: вероятно, это самая привлекательная и действенная мера стимулирования. На втором месте по популярности – повышение заработной платы. Эти два стимула относятся к материальным, и только на третьем месте – нематериальный стимул – похвала. Другие стимулы могут быть отнесены и к материальным, и к нематериальным, однако по своему содержанию входят в «социальный пакет», создающий привлекательность работы в банке.

Вместе с тем существуют различные оценки материального и морального стимулирования, а также «социального пакета». Как оценивают сотрудники банков сложившуюся систему мотивации? Мнения банковских служащих представлены в таблице 4.



Рисунок 2. Группы служащих, охваченные разными формами мотивации.

Таблица 3

Какие стимулы применяются у Вас на работе?
(можно указать несколько ответов)

№	Система мотивации	Кол-во ответов	В % к числу опрошенных	В % к числу ответов
1	Добровольное медицинское страхование	305	20,9	78,0
2	Повышение заработной платы	178	12,2	45,5
3	Дополнительные тренинги	173	11,8	44,2
4	Похвала	172	11,8	44,0
5	Оплата отпуска	147	10,1	37,6
6	Продвижение по службе	96	6,6	24,6
7	Оплата спортивных занятий	77	5,3	19,7
8	Дополнительное страхование	72	4,9	18,4
9	Бонусы	61	4,2	15,6
10	Корпоративные поездки	41	2,8	10,5
11	Участие в планировании целей и задач	36	2,5	9,2
12	Выговоры	33	2,3	8,4
13	Рабочие дополнения: телефон, машина, др.	29	2,0	7,4
14	Оплата образования	20	1,4	5,1
15	Скидки на питание	13	0,9	3,3
16	Оплата питания	3	0,2	0,8
17	Помощь в улучшении жилищных условий	0	0,0	0,0
18	Оплата детского сада	0	0,0	0,0
19	Другие	5	0,3	1,3
	Итого:	**1461**	**100,0**	**373,6**

Таблица 4

Оценка служащих системы мотивации в банках

№	Способы мотивации и стимулирования служащих	Балл*
1	Моя заработная плата адекватна моему трудовому вкладу	3,9
2	Я думаю, что моя работа оценивается справедливо	3,9
3	Дополнительные льготы и услуги, предоставляемые мне работодателем, вполне удовлетворяют меня	3,6
4	Система мотивации и стимулирования в моем банке совпадает с моими личными предпочтениями	3,5
5	Мои старания и полученные результаты приводят к тому, что меня загружают еще больше	3,2
6	Дополнительных стимулов, таких как социальный пакет, ДМС и т.п., в моей работе становится все меньше.	2,4
7	Я прекрасно знаком с вопросом аутплейсмента. Я знаю все формы помощи, которые мой Банк оказывает уволенным сотрудникам	2,4
8	В целом мои условия труда ухудшаются.	2,1
9	У меня есть ощущение, что то, чем я занимаюсь на работе, не имеет особого смысла	2,1
10	Выполняя работу, я вынужден действовать вопреки своей системе ценностей	2,0

* Балл рассчитан по формуле средневзвешенной величины по пятибалльной оценке каждого пункта, где 1 – низший балл («совершенно не согласен»), 5 – высший балл («полностью согласен»).

Служащие банка очень важным для себя считают справедливую оценку своей работы, соответствие вознаграждения трудовым затратам, как, впрочем, и работники других отраслей. Хотя эта оценка субъективна и зависит как от способностей и прилежания к труду, так и от самооценки личности. Психологически это очень важно и создает позитивный настрой на работу и добросовестное отношение к своему труду. Результаты нашего опроса показали, что большинство служащих (позиции 1–5) высоко оценивают созданные условия труда и систему мотивации, но есть и немало низ-

ких оценок (позиции 6–10) в отношении системы мотивации банковских служащих.

Руководители нередко недооценивают такие стимулы к труду, как своевременное информирование сотрудников о различных сторонах деятельности организации, благоприятную психологическую атмосферу в коллективе. Еще меньше учитывается перегруженность или недогруженность работой, нечеткие распоряжения и неясность служебных обязанностей (должностных инструкций). Негативно воспринимается служащими как необоснованная критика, так и отсутствие признания.

Знаменитый японский менеджер и предприниматель Акио Морита, основатель корпорации «Sony», говоря об особенностях японской модели управления персоналом, отмечает, что руководители должны обращать внимание и учитывать внутренние мотивы работника к труду: «Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения людей за труд. Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею» [10; с. 135]. Все потребности могут мотивировать поведение, а ведущая потребность есть основная доминанта трудового поведения. Согласно закону возвышения потребностей, лишь когда удовлетворены низшие потребности, становятся доминантными высшие.

Таким образом, результаты нашего исследования раскрывают некоторые особенности управления персоналом в банковских организациях, характеризуют сложившуюся систему стимулирования и мотивации служащих банка, показывают взаимосвязь основных факторов и специфику мотивации служащих банка. В процессе исследования были выявлены доминирующие ценности банковских служащих и необходимость их учета при разработке системы стимулирования и мотивации в организации, учета влияния социально-психологических факторов на трудовую активность. В системе мотивации важно гармонично сочетать материальные и нематериальные формы стимулирования, принимать во внимание субъективные предпочтения служащих.

Управление персоналом банка должно основываться на стратегически продуманной кадровой политике, профессиональной подготовке и систематическом повышении квалификации служащих. Необходимо совершенствовать организационную культуру банка, развивать корпоративно-культурные элементы организации и их влияние на формирование личности служащего. Только комплексный подход к решению проблем управления персоналом может обеспечить успешное развитие банка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев С.В. Кадровый потенциал банка. М.: «Призма», 2008.

2. Андреева И.В. Банки. СПб.: изд-во «Питер», 2007.

3. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческих банках. М.: изд-во «Соминтэк», 2009.

4. Вартанян И.П. Некоторые особенности работы с персоналом в условиях кризиса банков // Деньги и кредит. 2010, №2. С. 12–15.

5. Жуков А.Д. Банковское дело. К.: «КНЕУ», 2008.

6. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.

7. Крупинина Н.Н. Оценка деятельности – ключевой вопрос кадровой политики банка // Деньги и кредит. 2009. № 8. С.23–25.

8. Маслоу А. Г. Мотивация и личность: [пер. с англ.]. СПб: Изд-во «Питер», 2009.

9. McGregor D. The human side of enterprise // New York: McGraw-Hill – 1960.

10. Морита Акио. Сделано в Японии. М.: изд-во «Альпина Бизнес Букс», 1986.

11. Тэйлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. М.: Изд-во «Журнал «Контроллинг», 1991.

12. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: изд-во «Республика», 1992.

13. Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. М.: «Анкил», 2008.

14. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: ИД «Питер», 2001.

15. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа. 2005.

MANAGEMENT OF BANK EMPLOYEES' LABOR MOTIVATION

I. A. Kokh
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Ekaterinburg, Russia

ABSTRACT: The subject of sociological research is the working conditions of bank employees, job satisfaction, social and psychological climate in credit and financial institutions. This is necessary and important to improve the efficiency of banks.

The purpose of the article is to analyze the activities of bank employees, to identify their needs and value orientations, the knowledge of which is necessary for the development of a system of stimulation and motivation of labor. Special attention is paid to the problems of improving working conditions, creating a favorable socio-psychological climate of banking organizations. The study notes that banking legislation, state control, economic instability and the difficult political situation in the world require banks to look for effective ways of work for the development of the banking market. In this regard, the issues of personnel management are particularly relevant, since the efficiency of the employees and the bank as a whole depends on the rationally constructed system of labor motivation.

The research methodology was the concept of staff motivation, and the method used was the analysis of statistical reference data on the work of banks in the region -Sverdlovsk region and a mass sociological survey of bank employees conducted in October 2017 – February 2018. 400 people were interviewed.

The scientific novelty of the applied research is to study the impact of working conditions, the system of labor motivation on the efficiency and satisfaction of employees with their work, taking into account regional conditions. This also expresses the practical significance of the results of the study, which can be useful for the development of a system of stimulation and motivation of labor in banking institutions.

KEYWORDS: personnel, bank, bank employee, labor incentives, labor motivation system.

AUTHORS' INFORMATION: Ivan A. Kokh, Dr. Sci. (Sociological), Professor, Ural Institute of Management – branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 March st., Ekaterinburg, 620144, Russia, kia4@mail.ru

FOR CITATION: Kokh I. A. Management of bank employees' labor motivation // Management Issues. 2019. № 3 (39). P. 179—190.

REFERENCES

1. Andreyev S. V. Personnel potential of the bank. M.: "Prism", 2008 [Andreev S. V. Kadrovyy potentsial banka. M.: «Prizma», 2008.] – (In Rus.).
2. Andreyeva I. V. Banks. SPb.: Publishing House: "Peter", 2007 [Andreeva I.V. Banki. SPb.: izd-vo «Piter», 2007.] – (In Rus.).
3. Alaverdov A. R. Personnel management in commercial banks. M.: Publishing House "Somintek" [Alaverdov A.R. Upravlenie personalom v kommercheskikh bankakh. M.: izd-vo «Somintek», 2009.] – (In Rus.).
4. Vartanyan I. P. Some features of work with personnel in the context of banking crisis // Money and credit. 2010, №2. P. 12-15 [Vartanyan I.P. Nekotorye osobennosti raboty s personalom v usloviyakh krizisa bankov // Den'gi i kredit. 2010, №2. S.12-15.] – (In Rus.).
5. Zhukov A. D. Banking. K.: KNEU, 2008 [Zhukov A.D. Bankovskoe delo. K.: «KNEU», 2008.] – (In Rus.).
6. Klochkov A. K. KPI and staff motivation. Full collected book of practical tools // M.: Eksmo. 2010 [Klochkov A. K. KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov //M.: Eksmo. 2010.] – (In Rus.).
7. Krupenina N. N. Activity appraisal is a key issue of personnel policy of in a bank // Money and credit. 2009. № 8. P. 23-25 [Krupinina N.N. Otsenka deyatel'nosti –

klyuchevoy vopros kadrovoy politiki banka // Den'gi i kredit. 2009. №8. S.23-25.] – (In Rus.).

8. Maslow A. H. Motivation and personality: [Transl. from Eng.]. St. Petersburg: Publishing House "Peter", 2009 [Maslou A. G. Motivatsiya i lichnost': [per. s angl.]. SPb: Izd-vo «Piter», 2009.] – (In Rus.).

9. McGregor D. The human side of enterprise // New York: McGraw-Hill – 1960 [McGregor D. The human side of enterprise // New York: McGraw-Hill – 1960.] – (In Rus.).

10. Morita Akio. Made in Japan. M., Publishing house "Alpina Business Books", 1986 [Morita Akio. Sdelano v Yaponii. M., izd-vo «Al'pina Biznes Buks», 1986.] – (In Rus.).

11. Taylor Frederick Winslow. Principles of scientific management. Transl. from Eng. M.: Publishing house “Journal “Controlling”, 1991 [Teylor Frederik Uinslou. Printsipy nauchnogo menedzhmenta. Per. s angl. M.: Izd-vo «Zhurnal «Kontrolling», 1991.] – (In Rus.).

12. Management is science and art: A. Fayol, G. Emerson, F. Taylor, G. Ford. M., Publishing House "Republic", 1992 [Upravlenie – eto nauka i iskusstvo: A. Fayol', G. Emerson, F. Teylor, G. Ford. M., izd-vo «Respublika», 1992.] – (In Rus.).

13. Chizhov N. A. Bank staff: Technology of management and development. M.: Ankil, 2008 [Chizhov N.A. Personal banka: tekhnologiya upravleniya i razvitiya. M.: «Ankil», 2008.] – (In Rus.).

14. Sheldrake J. Management theory: from Taylorism to Japanimation // Transl. from Eng. Edited by V. A. Spivak. Publishing House “Peter”, 2001 [Sheldreyk Dzh. Teoriya menedzhmenta: ot teylorizma do yaponizatsii / Per. s angl. pod red. V.A. Spivaka. Izdatel'skiy dom «Piter», 2001.] – (In Rus.).

15. Shapiro S. A. Personnel motivation and stimulation. M.: GrossMedia. 2005 [Shapiro S. A. Motivatsiya i stimulirovanie personala M.: GrossMedia. 2005.] – (In Rus.).