ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ И ФОРМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА В ЗАРУБЕЖНЫХ КРЕДИТНО-ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

УДК 336.71.007 *ГСНТИ 06.81*
ББК 65.262.101-640 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-155-166

И. А. Ажиева
Пятигорский государственный университет,
Пятигорск, Россия
AuthorID: 1025859

АННОТАЦИЯ:
В статье рассматривается опыт применения способов мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в эффективных зарубежных кредитно-финансовых организациях с целью его разумной адаптации к российским условиям. На примере 12 компаний банковской сферы, представляющих разные национальные модели управления – американскую, японскую и европейскую, которые первые серьезно обратились к данной проблеме, был дан подробный анализ методов и форм мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня. Полученные данные свидетельствуют о том, что в поиске конкурентоспособности данные организации совершенствуют организационный менеджмент во всех его предметных и объектных составляющих, оптимизируют систему управления персоналом в целом и функцию мотивации и стимулирования как ключевую, в частности. Поэтому изучение практики использования методов и форм мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в выбранных кредитно-финансовых компаниях позволит нам создать аналоговую модель, на которую на определенном этапе развития следует ориентироваться российским кредитно-финансовым организациям.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
мотивация, стимулирование, система мотивации и стимулирования, методы мотивации и стимулирования, кредитно-финансовые организации, менеджеры среднего звена, национальные модели менеджмента.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Ирада Альбертовна Ажиева, аспирант, Пятигорский государственный университет (Россия), 357532, Россия, г. Пятигорск, просп. Калинина, д. 9, irada_sv07@mail.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ажиева И.А. Практика применения методов и форм мотивации и стимулиро-вания руководителей среднего звена в зарубежных кредитно-финансовых организациях // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 155—166.

Процветание кредитно-финансовых организаций в нашей стране во многом определяется профессионализмом, качеством работы управленческого персонала. Менеджеры среднего звена в российских организациях банковского сектора являются значимой частью управленческого персонала, своеобразным центром профессиональных знаний и умений, связующим звеном между высшим руководством и персоналом организации, от трудовой деятельности которых во многом зависит организационный успех. Поэтому эффективные способы мотивации и стимулирования труда данной категории управленческого персонала имеют ключевое значение для успешного развития отечественных организаций.

Проблема поиска наиболее действенных методов и форм мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня в отечественных организациях банковского сектора послужила причиной исследования способов мотивации и стимулирования данной категории персонала в разных национальных моделях менеджмента. В этих целях, нами

© И. А. Ажиева, 2019

были выбраны и исследованы передовые банки мира с эффективным менеджментом, имеющие высокие рейтинги, показатели рентабельности и ликвидности, обладающие финансовыми и административными возможностями для мотивации и стимулирования своего персонала.

Основным критерием выборки зарубежных компаний кредитно-финансового сектора стала экономическая эффективность банков (места в рейтинге Forbes за период 2007-2017 гг.) [1]. Исследования показывают, что период в десять лет в быстроменяющихся условиях внешней и внутренней среды – это большой испытательный срок для организаций. Выбранные нами кредитно-финансовые организации на протяжении всей истории своего существования переживали экономические кризисы, однако в отличие от многих других компаний им удалось сохранить структуры и с помощью выбранной стратегии и тактики выйти на развитие. Одни из них стали создавать «голубые океаны» бесконкурентного рыночного пространства, другие сохранять лидерство и успешно конкурировать в «красных океанах» [2, с. 53].

В качестве конкретных объектов в наше исследование вошли компании, распределенные по модельной принадлежности: JP Morgan Chase & Co (США, основан в 1799 году, 4 место в рейтинге), Royal Bank of Canada (Канада, основан в 1864 году, 15 место в рейтинге), Itau Unibanco Holding (Бразилия, основан в 1924 году, 7 место в рейтинге), представляющие американскую модель; Industrial and Commercial bank of China (Китай, основан в 1984 году, 1 место в рейтинге), Mitsubishi UFJ Financial Group (Япония, основан в 1880 году, 3 место в рейтинге), придерживающиеся японской модели управления; HSBC Holdings (Англия, основан в 1865 году, 9 место в рейтинге), BNP Paribas (Франция, основан в 1848 году, 10 место в рейтинге), Banco Santander (Испания, основан в 1857 году, 6 место в рейтинге), Commonwealth Bank Of Australia (Австралия, основан в 1911 году, 8 место в рейтинге), Union Bank of Switzerland (Швейцария, основан в 1862 году, 12 место в рейтинге), Commerzbank (Германия, основан в 1870 году, 14 место в рейтинге), Deutsche Bank (Германия, основан в 1870 году, 16 место в рейтинге), представляющие европейскую модель управления.

Изучение практики высокоэффективных кредитно-финансовых компаний мира, которая опережает на сегодняшний день развитие теории вопроса, позволили нам определить следующие общие для всех принципы мотивации и стимулирования руководителей среднего звена в американской, японской и европейской моделях управления:

– во-первых, система мотивации и стимулирования всех категорий персонала организации, включая руководителей разных рангов, является не универсальной, а персонифицированной. В большинстве случаев она «настроена» по горизонталям организационной иерархии. В некоторых случаях система мотивации и стимулирования подбирается под каждого сотрудника. Как утверждает К. Нордстрем, «люди разные и их мотивации отличны друг от друга. В разное время разные вещи имеют на людей разное воздействие. То, что заставляет работать вас, не заставит работать нас, и то, что служит мотивацией для ваших коллег, не обязательно станет мотивацией для вас» [3, с. 83];

– во-вторых, подсистема мотивации и стимулирования имманентно связана и согласована с другими ключевыми подсистемами управления персоналом: отбором, обучением и оценкой персонала;

– в-третьих, в системе мотивации и стимулирования учитываются как интересы организации (прежде всего, достижение экономических результатов деятельности), так и интересы персона-

ла. То есть имеет место быть партнерство между владельцами организаций, управленцами и персоналом, крайней степенью выражения которого является интерсубъектное взаимодействие [4, с 26];

– в-четвертых, для эффективной мотивации и стимулирования применяется широкий спектр современных методов, форм и инструментов, основанных на классических и современных теориях мотивации и проверенных практикой высокоэффективных компаний мира.

Анализ показывает, что все рассмотренные кредитно-финансовые организации мира широко используют две системы компенсации: традиционную и нетрадиционную с доминантой последней – нетрадиционной системы.

Для традиционной системы компенсации характерно сочетание двух элементов – основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) [5, с. 104]. Данная система отличается статичным характером и отсутствием непосредственной связи вознаграждения с оценкой деятельности руководителей организации.

Нетрадиционная система компенсации состоит из переменной заработной платы, групповой заработной платы, платы за знания [5, с. 115]. Данная система компенсации динамична, налицо связь вознаграждения с результатами оценки деятельности руководства организации.

Во всех без исключения исследованных организациях широко применяются методы улучшения мотивации руководителей среднего звена, направленные на повышение результативности их труда, ранжируемые по силе вызываемого ими эффекта: экономические методы; целевой метод; метод проектирования и перепроектирования работ, обогащения труда; метод соучастия (партисипативный метод) [6, с. 212]. С разным успехом применяется такой инструмент мотивации и стимулирования, как KPI.

Исходя из опыта передовых деловых организаций мира можно отметить, что экономический метод мотивации руководителей среднего звена кредитно-финансовых организаций находит применение во всех национальных моделях менеджмента, преобладая в американской и европейской моделях. Так, американская модель апеллирует к ориентирам на достижение личного успеха и основной «пряник» системы – оплата труда. Так, оплата труда руководителей среднего звена включает в себя элементы повременной и сдельной оплаты в сочетании с премированием как индивидуальным, так и коллективным. Также, часто в систему оплаты труда включают такой показатель, как рост квалификации и число освоенных профессий.

В американских кредитно-финансовых организациях делается упор на поощрение руководителей среднего уровня управления за счет дополнительной оплаты труда: премии вне зависимости от их успехов; компенсационные выплаты при выходе в отставку; при неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины прибыли; доплаты за повышение квалификации и стаж работы; оплата без почасовых ставок; продажа сотрудникам акций компаний. Считается, что американский управленческий персонал среднего уровня имеет значительно более высокую оплату труда, чем в других странах.

Японская модель базируется на идее национального и корпоративного самосознания, то есть готовности отдельного индивида идти на жертвы ради блага страны и блага организации, в которой он работает. Важным фактором стимулирования руководителей среднего звена выступает система пожизненного найма. Заработная плата менеджеров среднего уровня учитывает их возраст, профессиональное мастерство и стаж работы. Большинством японских банков практикуют комбинированные формы заработной платы, например, общий размер заработной платы руководите-

лей среднего звена складывается из двух частей: основной части и приработка. Помимо этого, в японских кредитно-финансовых организациях применяется метод группового вознаграждения по итогам работы подразделения, суть которого состоит в установлении единого фонда заработной платы для начальника и сотрудников подразделения, при условии выполнения ими определенных заданий. Вознаграждение руководителей среднего уровня производится по результатам работы всего отдела (это привязано к KPI сотрудников и руководителей), что существенно усиливает мотивацию руководителя среднего звена. Ведь ошибки в работе персонала отдела напрямую отражаются на заработной плате руководителя.

Европейская модель менеджмента отличается своими особенностями оплаты труда руководителей среднего уровня. В основе мотивации интересы человека и ответственность личности перед обществом. Менеджеры среднего звена получают заработную плату, им предоставляются социальные блага, оплачивается повышение квалификации. Основные принципы системы мотивации: равный труд – равная оплата, сокращение разрыва между максимальными и минимальными доходами. Эти принципы составляют базу политики «солидарной заработной платы» [7, с. 19]. Несправедливость исключена, социальные гарантии представляются всем, кто это заслужил. Смысл – создание атмосферы взаимозависимости компании и ценных управленцев.

Вместе с тем, важно отметить, что в компаниях европейской модели все еще преобладает традиционная система компенсации, которая характеризуется негибкой, в определенной мере статичной системой оплаты труда. Бонусы и премии в европейских организациях банковской сферы используются нечасто.

В европейском менеджменте часто практикуется такая форма мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена, как система участия в прибылях организации (акционерная оплата труда), которая предполагает частичную оплату труда акциями компании, и применяются фиксированные индивидуальные доплаты к должностному окладу руководителей, устанавливаемые за систематическое выполнение особых функций, например, при исполнении руководителем среднего звена роли персонального наставника нового специалиста, а также за использование в работе знаний иностранного языка. Также, в организациях банковского сектора осуществляется разграничение менеджеров среднего звена на категории в зависимости от уровня профессиональной подготовки, результатов работы за предыдущий период, поощряются те умения и навыки управленцев, которые приносят ощутимую пользу в деятельности фирмы. Это существенно влияет на результаты труда руководителей, так как они сами могут воздействовать на уровень заработной платы – чем выше категория, тем больше заработная плата, чем показательнее результаты труда, тем существеннее вознаграждение.

В эффективных кредитно-финансовых организациях KPI на сегодняшний день считается самым эффективным из современных и вполне доступных инструментов, позволяющих осуществлять эффективную мотивацию руководящего состава организации. Это целая система, позволяющая оценить эффективность выполняемых действий и построить эффективную систему оплаты труда [8, с. 43]. На практике применяется как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных руководителей, сотрудников.

Изучив опыт применения KPI в высокоэффективных кредитно-финансовых компаниях мира для мотивации и стимулирования руководителей среднего звена можно сделать вывод, что данный

инструмент применяется и считается эффективным преимущественно в американских и некоторых европейских организациях.

Благодаря KPI руководству данных банков удобно измерять результаты работы организации в целом, отдельных подразделений и непосредственно менеджеров среднего звена, а также мотивировать их на достижение требуемых результатов. С помощью данного инструмента организациям удается создать если не совершенную, то весьма эффективную систему мотивации и стимулирования всего руководящего персонала компании и ее сотрудников.

В немецких банках и в банках Японии не используется KPI. Субъекты управления уверены, что для эффективной деятельности руководителей среднего уровня важнее приобщить к корпоративной культуре компании.

Вторым методом мотивации и стимулирования руководителей среднего звена в кредитно-финансовых организациях разной модельной принадлежности является метод управления по целям. Он направлен на повышение производительности труда через определение четких целевых ориентиров и помощи в их достижении. Крупные менеджеры эффективных деловых организаций Европы, США и Японии хорошо осознают роль правильной постановки целей в мотивировании творческой активности людей. 40-50 %американских, 68 % японских и 55 % европейских деловых организаций применяют ту или иную форму целевого метода.

Руководство исследованных нами кредитно-финансовых компаний мира осознают роль правильной постановки целей руководителям среднего звена и применяют те или иные формы целевого метода. Так, в американском и европейском менеджменте перед управляющими среднего звена ставят четкие и, как правило, краткосрочные цели, за которые они несут административную и материальную ответственность. Топ-менеджеры Японии предпочитают ставить перед управляющими среднего уровня долгосрочные цели, сформулированные в самом общем виде и отражающие главным образом стратегию компании на данном временном отрезке. Считается, что, понимая стратегические цели развития компании, руководитель должен сам для себя определить оперативные цели, реализация которых обеспечит достижение наиболее важных стратегических задач. Руководитель среднего уровня должен создать в своем подразделении обстановку заинтересованности в повышении эффективности труда, обеспечить видимость совпадения индивидуальных целей сотрудников и целей компании по увеличению прибыли.

Управление по целям связано с оценкой результативности работы менеджеров. Для американского менеджмента характерна персональная ответственность сотрудника. Если руководитель среднего звена достиг намеченных целей, его работа оценивается как эффективная, следует положительное экономическое стимулирование и новый индивидуальный план развития. Работа менеджеров среднего уровня управления японских банков в свою очередь оценивается не за короткие, а за более длительные временные промежутки и, как правило, не на индивидуальной, а на групповой основе.

Важную роль в мотивации и стимулировании менеджеров среднего звена в кредитно-финансовых организациях играет метод проектирования и перепроектирования работ, обогащение труда. Методологическим ориентиром является идея Д. Хакмена и Г. Олдхэма, согласно которой данный метод позитивно меняет общее отношение человека к своей работе, открывает возможность улучшения структуры организации, существенно повышает мотивацию и, следовательно, эффективность труда [9, с. 206]. Метод успешно находит при-

менение во всех моделях национального менеджмента.

Обучению и повышению квалификации менеджеров среднего звена уделяют должное внимание все рассмотренные нами кредитно-финансовые организации во всех трех моделях менеджмента. В организациях всех моделей на обучение и формирование резерва менеджеров среднего уровня управления выделяются немалые денежные средства.

Так, в организациях банковской сферы, придерживающихся европейской модели менеджмента, для руководителей среднего уровня разработаны специальные программы обучения, которые базируются на составленных ими планах собственного развития. Существенное значение для стабильного функционирования и развития американского менеджмента имеет подготовка руководителей трех звеньев управления и создание кадрового резерва. В японском менеджменте обучение осуществляется с максимальной интенсивностью и с привлечением наиболее известных в Японии и за рубежом теоретиков и практиков управления. Квалифицированный японский менеджер среднего уровня управления расходует на профессиональную подготовку в шесть раз больше времени, чем менеджер американской компании.

Обучение руководителей среднего уровня прямо способствует их карьерному росту. Сотрудники американских и европейских кредитно-финансовых организаций привыкли к быстрому продвижению по службе, и карьерный рост менеджеров среднего звена зависит от результативности труда за определенный промежуток времени и непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения. Во всех американских и большинстве европейских кредитно-финансовых организаций карьерное продвижение происходит чаще всего по вертикали.

Продвижение по службе в японских кредитно-финансовых компаниях имеет серьезные отличия от карьерного роста в европейских и американских организациях. В японских банках деятельность менеджеров среднего звена оценивается только после 10 лет работы в организации. До этого времени в должности никто из них не повышается. Вместе с тем менеджер среднего звена может делать «горизонтальную карьеру». Стоит отметить, что в некоторых организациях Японии хорошо развита ротация управленческих кадров, цель которой состоит в расширении кругозора менеджеров среднего уровня управления путём ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных подразделений фирмы.

В эффективных кредитно-финансовых организациях разной модельной принадлежности используются такие формы метода проектирования и перепроектирования работ, как гибкий рабочий график, предоставление творческих отпусков, заключение с руководителями подразделений долгосрочных трудовых контрактов, социальные выплаты и льготы, такие как: оплата коммунальных услуг за счет организации, оплата стоимости детского сада для ребенка сотрудника, компенсация оплаты обучения в вузе.

Большинство зарубежных ведущих организаций банковского сектора придают большое значение тому, в каких условиях трудятся их сотрудники и предоставляют своим менеджерам среднего звена услуги личного секретаря и отдельный кабинет с удобной мебелью и техникой, а также мотивируют управляющих подразделений возможностью отдохнуть в самых комфортных условиях.

Неоценимая роль в мотивации и стимулировании менеджеров среднего звена организаций банковского сектора принадлежит методу соучастия сотрудников в делах организации. Метод тесным образом связан с современным

стилем руководства, называемым партисипативным [10, с. 75-78]. Менеджеры среднего звена вовлечены в разработку и принятие управленческих решений, постановку целей, анализ и решение проблем. Ведется работа по привлечению их к творческой деятельности и генерации креативных идей. Подобное участие развивает управленца, повышает его потенциал, тем самым как бы увеличивая «человеческий капитал» организации.

Реально метод работает в организациях, придерживающихся японской модели. Работа в кружках качества, участие в принятие стратегических решений по принципам ренгисей, сопереживание судьбе компании готовят менеджеров среднего звена к топовому уровню управления. Упор при осуществлении управленческих воздействий делается на включение каждого сотрудника и руководителя в деятельность группы. Японский менеджмент славится специальными мерами по налаживанию горизонтальных связей и механизмов координации как внутри групп, так и между всеми группами в масштабах компании, что значительно уменьшает возможность возникновения конфликтов. Поэтому идеальный управляющий по-японски предстает человеком, способным обеспечить эффективное функционирование возглавляемого им коллектива единомышленников, в котором индивидуальные успехи каждого непосредственно зависят и связаны с успешной совместной деятельностью. Отсюда основной задачей японского управляющего является не сосредоточение в своих руках информации и ответственности, а наоборот, распределение этой ответственности между членами группы и стимулирование творческой отдачи каждого через создание соответствующей обстановки, обеспечивающей максимальную групповую отдачу.

Условия для реализации данного метода в американской модели другие. В американских организациях существует формализация отношений в организации. Управленческая деятельность в компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов. Идеальный американский управляющий предстает в виде лидера – сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и организующей процесс управления, таким образом, как считает нужным. Он может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать (не часто) руководителям среднего уровня в рамках их компетенции право принятия управленческих решений, так как именно они несут личную ответственность за достижение целей, поставленных перед своими подразделениями. Однако, в последние годы, в передовых американских банках получает распространение такая форма управленческой власти, как «лидерство-следование», которая по сути своей является «первенством в партнерстве», где «главным способом управления становится не просто нахождение и поддержание баланса интересов, а такого варианта их согласования, который приводит к максимально полной взаимореализации» [11, с. 131].

Европейская модель менеджмента, которая, как известно, являет собой смесь американской и японской модели управления, ориентируется сегодня на групповое управление. В европейских банках наряду с жесткой административной подчиненностью нижних уровней управления верхним, строгим спросом за выполнение плана существует и стиль управления, основанный на принятии групповых решений. Практически все рассмотренные европейские кредитно-финансовые организации интенсивно развивают принципы менеджмента, позволяющие: участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений, соблю-

дение принципа единогласия в принятии решения и постоянное совершенствование искусства управления.

Метод соучастия является важным составляющим успеха исследуемых нами организаций, так как благодаря методу в компаниях развиваются инновационная культура и культура участия. Так, кредитно-финансовые организации разной модельной принадлежности уже долгие годы практикуют вручение грамот, значков, вымпелов, объявления благодарности, публичные поощрения, размещение фотографии на Доске почета за большой вклад в деятельность организации менеджеров среднего звена. В некоторых из исследованных организаций менеджерам среднего звена предоставляется возможность членства в спортивных и социальных клубах, принадлежащих организации. Преподавать, обучать или консультировать с сохранением заработной платы и с правом дополнительного заработка на стороне имеют возможность руководители среднего уровня в американских и европейских компаниях банковского сектора, что хорошо мотивирует их дорожить своим рабочим местом.

Огромную роль в мотивации и стимулировании руководителей среднего звена в образцовых кредитно-финансовых организациях мира играет такая форма данного метода как делегирование полномочий. Стоит отметить, что менеджерам среднего звена очень важно в достаточной степени обладать правом планировать свою трудовую деятельность, самим определяя методы ее выполнения, пользоваться приоритетом решать, кому, когда и как, в свою очередь, делегировать полномочия [12, с. 31]. Этот стимулирующий прием способствует развитию руководителей среднего уровня, росту их уверенности в собственных силах, приучает к самостоятельности и предприимчивости.

Успешные кредитно-финансовые организации мира в мотивации и стимулировании руководителей среднего звена придерживаются правильного соотношения между поощрением и наказанием. Негативная реакция руководства на деятельность руководителей среднего звена сковывает их активность, вызывает отрицательные эмоции, снижает степень уверенности в себе, а положительные оценки повышают трудовую активность, творческую инициативу, самооценку.

Итак, сравнительная характеристика применения методов и форм мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в национальных моделях менеджмента приведена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика применения методов и форм мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в национальных моделях менеджмента

Методы мотивации и стимулирования	**Американская модель**	**Японская модель**	**Европейская модель**
Экономические методы	Сдельная и повременная оплата труда и дополнительные выплаты.		
	Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами труда.	Тесная связь оплаты труда со стажем работы в организации, с результатами индивидуальной и командной работы.	Слабая связь оплаты труда с результатами индивидуальной и командной работы.
Целевой метод	Краткосрочные цели (в основном индивидуальные).	Долгосрочные цели (преимущественно коллективные).	Краткосрочные цели (преимущественно индивидуальные).

Методы мотивации и стимулирования	**Американская модель**	**Японская модель**	**Европейская модель**
Метод проектирования и перепроектирования работ и обогащения труда	Краткосрочный найм, как следствие, эпизодическое перепроектирование работ и обогащение труда.	Долгосрочный найм, постоянное проектирование, перепроектирование работ и обогащение труда	Краткосрочный найм, как следствие, эпизодическое перепроектирование работ и обогащение труда.
	Быстрое карьерное продвижение (преимущественно по вертикали), основанное на индивидуальных достижениях и результатах.	Медленное карьерное продвижение (преимущественно ротация кадров), основанное на старшинстве и стаже работы.	Быстрое карьерное продвижение (как по вертикали, так и по горизонтали), основанное на индивидуальных результатах.
	Возможность обучения (специализированная профессиональная подготовка узких специалистов).	Возможность обучения (коллективное обучение, а также подготовка руководителей универсального типа).	Возможность обучения (специализированная профессиональная подготовка с элементами коллективного обучения).
	Индивидуальная оценка результативности (по MBO и KPI).	Коллективная оценка результативности за длительный промежуток времени.	Индивидуальная оценка результативности (по MBO и KPI) с элементами коллективной оценки.
	Делегирование полномочий приветствуется.	Делегирование полномочий приветствуется.	Делегирование полномочий приветствуется.
Метод соучастия	Преобладает индивидуальное принятие решений менеджерами организации..	Преобладает коллективное принятие управленческих решений (часто по принципу консенсуса).	Преобладает индивидуальное принятие решений менеджерами организации. При принятии стратегически важных решений для организации – коллективное принятие.
	Индивидуальная ответственность за результаты деятельности.	Коллективная ответственность за результаты деятельности.	Индивидуальная ответственность за результаты деятельности.
	Ориентация процесса отбора менеджеров среднего звена на профессиональные навыки, лидерские качества и инициативу.	Ориентация при отборе руководителей среднего звена на коммуникации, способность осуществлять координацию и контроль.	Ориентация при отборе руководителей среднего звена на профессионализм и техническую компетенцию.
	Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов.	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения.	Ориентация управляющих на достижение индивидуальных и коллективных результатов.
	Целевые формальные отношения с подчиненными.	Неформальные отношения с подчиненными.	Целевые формальные отношения с подчиненными.

Таким образом, сравнительный анализ использования методов и форм мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в зарубежных организациях кредитно-финансовой сферы показал, что все они независимо от модельной принадлежности используют схожие принципы, методы, формы и инструменты мотивации и стимулирования труда. При реализации современных подходов к мотивации они с одной стороны, ориентируются на современную теорию и методологию вопроса, с другой стороны, учитывают ментальность персонала, социально-психологические факторы. Для российских кредитно-финансовых организаций ценен зарубежный опыт в области мотивации и стимулирования менеджеров среднего уровня управления, и при умелом применении, учитывая отечественную ментальность, рассмотренные методы и формы мотивации и стимулирования смогут вывести российские организации банковской сферы на передовые позиции в мире.

ЛИТЕРАТУРА

1. Топ-25 крупнейших банков мира по версии Forbes. [электронный ресурс]. URL: http://psm7.com/review/top-25-krupnejshix-bankov-mira-po-versii-forbes.html (дата обращения 13.07.2018).

2. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других рынков: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 304 с.

3. Нордстрем К., Риддерстрале Йон. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 288 с.

4. Питерс Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. 524 с.

5. Кокин Ю.П., Савченко П.В. Политика доходов и заработной платы: Учебник. М.: Юрист, 2000. 456 с.

6. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие. Москва-Пятигорск, 2007. 456 с.

7. Акимова О.В. В Америке основной мотиватор – деньги, в Европе – карьерный рост, в России – творческая самореализация // Управление персоналом. 2006. № 14 (144). С. 19.

8. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 160 с.

9. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: учебно-методический комплекс. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. 406 с.

10. Бондарева Е.А. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства. 2010. С. 75-78.

11. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2015. 460 с.

12. Горбунов А.П. Основы социального менеджмента: учеб. пособие / Под ред. Б. Я. Гершковича. Пятигорск: Кавказская здравница, 1999. 788 с.

THE PRACTICE OF APPLYING METHODS AND FORMS OF MOTIVATION AND STIMULATION FOR MIDDLE MANAGERS IN FOREIGN CREDIT AND FINANCIAL ORGANIZATIONS

I. A. Azhieva
Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia

ABSTRACT:
This article deals with application of motivation and stimulation methods for middle managers in the effective foreign credit and financial organizations aimed at its reasonable adaptation to the Russian conditions. On the example of 12 companies of the bank sphere, representing different national mod-

els of management – American, Japanese and European, which were the first ones seriously addressed to this problem, the author gave a detailed analysis of methods and forms of motivation and stimulation for middle managers. The received data demonstrate that in search of competitiveness, these organizations improve organizational management in all their subjective and objective components optimize a personnel management system in general and a motivation and stimulation function as a key one in particular. Thus, case study of motivation and stimulation methods and forms for middle managers in the selected credit and financial companies will allow us to create an analog model, which can become an orienting point for the Russian credit and financial organizations at a certain stage of development.

KEYWORDS:
motivation, incentives, motivation and stimulation, motivation and stimulation methods, credit and financial organizations, middle managers, national management models.

AUTHOR'S INFORMATION:
Irada A. Azhieva, post-graduate of the Pyatigorsk State University (Russia),
9, Kalinina Ave., Pyatigorsk, 357532, Russia, irada_sv07@mail.ru

FOR CITATION: Azhieva I.A. The Practice of Applying Methods and Forms of Motivation and Stimulation for Middle Managers in Foreign Credit and Financial Organizations // Management Issues. 2019. № 1 (73). P. 155—166.

REFERENCES

1. Top-25 largest banks in the world by Forbes. [e-resource]. *[Top-25 krupneyshikh bankov mira po versii Forbes.].* URL: http://psm7.com/review/top-25-krupnejshix-bankov-mira-po-versii-forbes.html (date of reference 13.07.2018). – (In Rus.)

2. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue ocean Strategy. How to find or create a market free from other markets]. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 304 p. *[Chan Kim V., Moborn R. Strategiya golubogo okeana. Kak nayti ili sozdat' rynok, svobodnyy ot drugikh rynkov: per. s angl. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 304 s.]* – (In Rus.)

3. Nordstrom K., Ridderstrale John. Business funky: Capital dances to tune of talent: per. from English. Mann, Ivanov and Ferber, 2013. 288 p. *[Nordstrem K., Ridderstrale Yon. Biznes v stile fank: Kapital plyashet pod dudku talanta: per. s angl. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 288 s.]* – (In Rus.)

4. Peters T. In search of excellence: Lessons from the most successful companies in America: translated from English. Al'pina pablisher, 2014. 524 p. *[Piters T. V poiskakh sovershenstva: Uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki: per. s angl. M.: Al'pina Pablisher, 2014. 524 s.]* – (In Rus.)

5. Kokin Yu. P., Savchenko V.P. Policy of incomes and wages: a Textbook. M.: Yurist, 2000. 456 p. *[Kokin Yu.P., Savchenko P.V. Politika dokhodov i zarabotnoy platy: Uchebnik. M.: Yurist, 2000. 456 s.]* – (In Rus.)

6. Korgova M.A. Personnel management: textbook. M.-Pyatigorsk, 2007. 456 p. *[Korgova M.A. Kadrovyy menedzhment: Uchebnoe posobie. Moskva-Pyatigorsk, 2007. 456 s.]* – (In Rus.)

7. Akimova O.V. In America, the main motivator is money, in Europe – career growth, in Russia – creative self-realization // Personnel management. 2006. № 14 (144). C. 19. *[Akimova O.V. V Amerike osnovnoy motivator – den'gi, v Evrope – kar'yernyy rost, v Rossii – tvorcheskaya samorealizatsiya // Upravlenie personalom. 2006. № 14(144). S. 19.]* – (In Rus.)

8. Klochkov A.K. KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools. M.: Eksmo, 2010. 160 p. *[Klochkov A.K. KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov. M.: Eksmo, 2010. 160 s.]* – (In Rus.)

9. Dorofeeva L.I. Organizational behavior: educational and methodical complex. M.-Berlin: Direct Media, 2015. 406 p. *[Dorofeeva L.I. Organizatsionnoe povedenie: uchebno-metodicheskiy kompleks. M.-Berlin: Direkt-Media, 2015. 406 s.]* – (In Rus.)

10. Bondareva E.A. Participatory management as a factor in improving the competitiveness of an organization // Actual problems of developing the economy of modern entrepreneurship. 2010. P. 75-78. *[Bondareva E.A.*

Partisipativnoe upravlenie kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii // Aktual'nye problemy razvitiya ekonomiki sovremennogo predprinimatel'stva. 2010. S. 75-78.] – (In Rus.)

11. Kovi S. Seven skills of highly effective people: Powerful instruments of personal development: the lane with English. M.: Alpina Publisherz, 2015. 460 p. *[Kovi S. Sem' navykov vysokoeffektivnykh lyudey: Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti: per. s angl. M.: Al'pina Publisherz, 2015. 460 s.]* – (In Rus.)

12. Gorbunov A.P. Fundamentals of social management: studies. manual / Ed. B. Ya. Gershkovich. Pyatigorsk: Caucasian Health Resort publishing house, 1999. 788 p. *[Gorbunov A.P. Osnovy sotsial'nogo menedzhmenta: ucheb. posobie / Pod red. B. Ya. Gershkovicha. Pyatigorsk: Kavkazskaya zdravnitsa, 1999. 788 s.]* – (In Rus.)