

УДК 336.71

## ОТНОШЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И АДМИНИСТРАЦИИ КАК ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ БАНКЕ

*Калиниченко Л. Л., д.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*Рассмотрен подход к развитию трудовой мотивации работников банка и определены основные факторы формирующие лояльность персонала и усиление побудительных мотивов к высокопродуктивной деятельности, более полное вовлечение работников в процесс повышения эффективности производства и наращивание конкурентных преимуществ кредитной организации. Обоснована целесообразность использования в системе управления персоналом банка различных типов трудовой мотивации работников банков с учетом конкретных ситуационных и личностных факторов.*

*Ключевые слова: банк, мотив, мотивация, система мотивации персонала, компоненты системы мотивации, лояльность.*

## ВІДНОСИНИ ПЕРСОНАЛУ І АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНОМУ БАНКУ

*Калініченко Л. Л., д.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*Розглянуто підхід до розвитку трудової мотивації працівників банку та визначено основні фактори, що формують лояльність персоналу і посилення спонукальних мотивів до високопродуктивної діяльності, більш повного залучення працівників у процес підвищення ефективності виробництва і нарощування конкурентних переваг кредитної організації. Обґрунтовано доцільність використання в системі управління персоналом банку різних типів трудової мотивації працівників банків з урахуванням конкретних ситуаційних та особистісних чинників.*

*Ключові слова: банк, мотив, мотивація, система мотивації персоналу, компоненти системи мотивації, лояльність.*

## ATTITUDE OF THE STAFF AND ADMINISTRATION AS THE MAIN COMPONENTS MOTIVATION SYSTEM IN A MODERN BANK

*Kalinichenko L. L., Doctor of Economic Science, Associate Professor (USA of RT)*

*Considered an integrated approach directions of development work motivation of employees of the Bank and to determine the basic factors shaping the loyalty of staff and the strengthening of incentives to productive activity, full involvement of workers in the process of increasing production efficiency and increase the competitive advantage of the credit organization. The expediency of use in the management staff of the Bank of various types of work motivation of employees of banks with regard to the specific situational and personal factors.*

*Analyzing how the staff is satisfied with the work, the Manager receives information about the loyalty of the staff, which is manifested by the adoption of the company's values, the desire to follow the rules and norms of behavior, manifestations of pride and public demonstration of affection for the company. To form loyalty and motivate employees can multipurpose use and constantly improving various motivational components such as remuneration for work, the opportunity to be implemented in the profession, motivation interesting work, organization of workers.*

*Keywords: bank, motive, motivation, motivation system, components of the system of motivation, loyalty.*

**Постановка проблеми. Актуальність.** Мотивация труда занимает центральное место в управлении персоналом. При этом актуальность изучения системы мотивации в банковской сфере обоснована тем, что устойчивое и бескризисное развитие банковского сектора имеет первостепенное значение для обеспечения финансовой стабильности как на микро-, так и на макроэкономическом уровнях.

Банк — это организация, осуществляющая управление капиталом — собственным и заёмным. Этот капитал рассматривается с позиции самовозрастающей стоимости или с позиции его приращения. Есть и другие понятия капитала,

например "человеческий капитал", которое рассматривается с позиции отношений между людьми, персоналом и администрацией определяющими успех их общей деятельности в социально-экономических процессах. В общем понимании человеческий капитал представляет собой имеющийся (врожденный) и сформированный уровень профессиональных качеств конкретного человека и группы людей, которые способствуют экономическому росту и влияют на величину доходов компании. Управление человеческим капиталом — это отношение к персоналу в процессе управления организацией, основанное на понимании роли

человека при достижении конечного результата или цели самой организации. Для банка это могут быть максимизация прибыли, надежность и стабильность, высокие стандарты обслуживания клиентов, совершенствование бизнес-процессов, динамическое развитие, имидж и другие параметры, которые он выделяет, исходя из своей миссии или философии своего существования в обществе. Повышение эффективности деятельности банка во многом зависит от организации процесса управления человеческим капиталом, в котором важнейшее значение имеет проблема мотивации труда персонала. Для успешного управления персоналом руководителю необходимо владеть современными технологиями управления трудовыми ресурсами, и именно, в мотивации персонала необходимо искать причины неэффективного использования производственного потенциала.

**Анализ публикаций.** В большинстве работ вопросы развития трудовой мотивации раскрываются в русле общей организационной проблематики. Рассмотрение трудовой мотивации с учетом банковской специфики отражено в работах А. Р. Алавердова, О. Н. Волгиной, В. А. Гаги, С. Соломанидина, Ю. Г. Одегова [1-4] и др. Наибольшее отражение вопросы развития трудовой мотивации работников банков находят в специализированной экономической, финансовой и внутрибанковской литературе.

**Целью статьи является** выявление основных факторов формирующих лояльность персонала и усиление побудительных мотивов к высокопродуктивной деятельности персонала банка.

**Изложение основного материала.** Под мотивацией понимают процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создание стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду [5]. Субъектами социально-трудовых отношений являются персонал - совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе заключенных с предприятием трудовых договоров и работодатель, которого обозначают понятием «администрация». Администрация (от лат. administratio — управление) с точки зрения трудового права — это совокупность должностных лиц, осуществляющих функции организации труда и управления персоналом и обладающих властно-распорядительными полномочиями [6]. В свою очередь, под организационно-распорядительными полномочиями понимаются функции по осуществлению руководства трудовым коллективом, участком работы, производственной деятельностью отдельных работников (подбор и расстановка кадров, оплата труда, планирование работы, организация труда подчиненных, поддержание трудовой дисциплины и т. п.). Понятие администрации включает как

руководителя предприятия, так и других должностных лиц (заместителя руководителя, главных специалистов, руководителей структурных подразделений), которым делегированы управленческие полномочия.

Целью мотивации персонала является формирование администрацией предприятия комплекса условий, побуждающих персонал к действиям, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Система мотивации персонала включает в себя все, что работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад работника в выполнение организацией ее миссии [7]. Система мотивации труда базируется на двух составляющих:

- материальное стимулирование;
- возможность самореализации.

Анализируя, насколько персонал удовлетворен работой, руководитель получает информацию о лояльности персонала, которая проявляется принятием ценностей компании, желанием соблюдать установленные правила и нормы поведения, проявлениями гордости и открытой демонстрации привязанности к компании. Сформировать лояльность и мотивировать сотрудников можно комплексно используя и постоянно совершенствуя различные мотивационные компоненты. Рассмотрим некоторые из них.

Одним из весомых мотивационных факторов является вознаграждение за труд. Данный фактор можно оценивать с разных сторон. Во-первых, с точки зрения получаемого вознаграждения по сравнению с работниками других банков. Зарботная плата персонала банка определяется особенностями различных видов банковской деятельности и условиями (в том числе законодательными требованиями) в странах размещения филиалов банка. Уровень зарплаты банковских сотрудников зависит от их опыта, занимаемой должности, уровня ответственности, перечня обязанностей, мотивационной политики, принятой в банке, и категории банка (табл. 1). Зарплата банковского сотрудника самого низкого ранга, рядового кассира или операциониста, составляет 1,5—3 тыс. грн./мес. Эта цифра примерно одинакова во всех банках. Отличается зарплата только по регионам. В мегаполисах сотрудники получают близко 3 тыс./мес., на периферии около 1,2—1,5 тыс. грн./мес. Ставка менеджеров по обслуживанию клиентов 2 тыс. — 4 тыс. грн./мес. плюс дополнительные бонусы или надбавки за выполнения плана. Ставка менеджера по обслуживанию клиентов в Краснограде (Харьковская обл.) составляет 2 тыс. грн., а работа такого же специалиста в Киеве оплачивается на уровне 6 тыс. грн./мес. Зарплата начальника отделения в регионах 4 тыс.-5 тыс. грн./мес. и от

6—7 тыс. грн./мес. в городах - миллионниках. По данным агентств по подбору персонала, руководитель высшего звена получает в банке от 30 тыс. грн./мес. В два раза больше доход управляющего банком [8].

*Таблица 1*

*Зарплата банковских работников в Украине [ 8]*

Должность	Зарплата, грн
Кассир	3000—5000
Инкассатор	4000—5000
Специалист по привлечению клиентов	2000—3000 + %
Кредитный эксперт	2000—3000 + %
Специалист по работе с проблемной кредитной задолженностью	3000—4000
Экономист	4000—5000
Главный экономист	6000—8000
Начальник отделения	8000—12000
Начальник отдела	10000—14000
Главный бухгалтер	20000—25000
Руководитель департамента банка	20000—30000
Начальник отдела управления	15000—25000
Управляющий банком	50000—1000000 + % от финансовых результатов учреждения

Колоссальный разрыв между заработной платой банковского служащего и руководителя объясняется в первую очередь разной степенью ответственности. Чем выше квалификация работника и чем более высокую должность он занимает, тем весомее у него ответственность за принимаемые решения. Впрочем, такая картина наблюдается не только в Украине. Разрыв между зарплатами сотрудинок низшего и высшего звена

отличается в разы и в Европе, и в США. Рассмотрим оплату труда специалистов во французских банках (табл. 2). Указанная в таблице сумма оплаты включает в себя базовую заработную плату, индивидуальные и коллективные надбавки по результатам работы, премии социального характера и суммы участия в прибылях [9].

*Таблица 2*

*Оплата труда финансовых специалистов во французских банках*

Специалисты	Годовая оплата, тыс. евро	Средний возраст, лет	Изменение за год, %
Ответственный за общий бухучет	62- 76	44	4,0
Ответственный за управленческий контроль	63-84	43	1,6
Ответственный за инспекцию	72-97	55	0,4
Бухгалтер общего учета	27-38	40	0,4
Бухгалтер консолидированного учета	39-52	33	1,2
Контролер центрального управления	36-50	35	4,0
Инспектор	48-58	34	0,9
Контролер рыночного риска	50-84	36	0,1
Оператор на рынке	28-37	45	0,7

Среднегодовой уровень инфляции во Франции составляет в среднем 2%, тогда как заработная плата финансовых специалистов во французских банках увеличивается всего на 1,25%. При этом за средними цифрами скрываются различные показатели для разных групп специалистов – от 4% для ответственных за общий учет и контролеров центрального управления до 0,1% для контролеров рыночного риска.

В зависимости от размера банка консультанты по управлению активами занимают различное место в структуре и оплачиваются по-разному. Клиенты, у которых размещенные в банке активы составляют 75-150 тыс. евро, пользуются услугами консультантов по управлению активами, предоставляющими клиентам «упрощенные» (стандартные) продукты и услуги. В зависимости от опыта работы такие консультанты получают 35-45 тыс. евро, из которых на долю переменной части приходится до 15 %. Сегмент клиентов с активами от 150 тыс. до 1 млн евро получает более персонализированные услуги консультантов, оплата труда которых составляет 45-60 тыс. евро (с переменной частью в 10-15 %). Клиенты с активами более 1 млн евро получают услуги наиболее квалифицированных консультантов, оплата труда которых составляет не менее 75 тыс. евро плюс переменная часть, достигающая 25% [9].

Таким образом, функции и оплата труда банковских служащих не могут быть стандартизированы или унифицированы, так как зависят от региона размещения филиала банка, размеров банка, результатов его деятельности, содержания и масштабов предоставляемых услуг (количества проданных банковских продуктов, привлеченных клиентов и т.п.)

Администрации банка необходимо учитывать, что формирование и величина прибыли зависят от выбранной системы оплаты труда и разрабатывая Положения об оплате труда и премировании персонала, систематически его совершенствовать применительно к изменяющейся экономической ситуации и доводить до ведома сотрудников. Устанавливая виды премий необходимо анализировать и условия при которых работник может рассчитывать на получение премий, а также перечни условий, при которых размер премии работника может быть урезан.

Следующим значимым мотивационным компонентом является возможность реализовываться в профессии. Мотивация интересной работой обладает самой высокой значимостью по сравнению с другими факторами мотивации, которые можно расценивать как сопутствующие [10].

Для успешной мотивации работников работодатель должен не только выявлять их понимание интересности и полезности совершаемой работы, но и создать возможности для реализации человеческого потенциала на

каждом рабочем месте. Если у человека высокая потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную.

Исследование социально-психологических установок сотрудников банка в зависимости от специфики их деятельности выявило, что операторы-консультанты (на профессиональном сленге – call-центр) менее ориентированы на результат, более альтруистичны, менее свободолюбивы и не стремятся оказывать влияние на других, тогда как специалисты отдела по сбору задолженностей (collection) более ориентированы на результат, более эгоистичны, обнаруживают стремление к свободе и к влиянию на других. Операторы-консультанты чаще, чем специалисты отдела по сбору задолженностей используют стратегию «приспособления» по отношению к клиенту, и это является показателем профессионализма, поскольку цель их деятельности привлечение постоянных клиентов и реализация банковского продукта. Для специалистов отдела по сбору задолженностей характерно «соревнование», поскольку показателем успешности их деятельности является количество возвращенных кредитов. Операторы-консультанты обладают более развитыми навыками слушания, чем специалисты отдела по сбору задолженностей. При равной общей коммуникативной интерактивности операторы-консультанты обладают большими навыками взаимопознания, отличаются более высокой автономностью, адаптивностью и активностью [11]. Сотрудники back-офиса работают с большим объемом документации, поэтому они должны обладать такими ключевыми качествами, как внимательность, способность работать с большим объемом информации, пунктуальность, аккуратность в обращении с документами. Сотрудники front-офиса – это «лицо» банка. Именно по качеству обслуживания многие клиенты выбирают банк, поэтому для специалистов, работающих непосредственно с клиентами, важными качествами являются клиентоориентированность, активная жизненная позиция, грамотная речь, отличные коммуникативные навыки, инициативность, доброжелательность и пунктуальность.

Следовательно, одна из задач мотивации сводится к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место.

Для этого необходимо:

- 1) еще в процессе собеседования работодатель должен убедиться, что у кандидата на конкретную вакансию взгляды на предлагаемую работу совпадают с позицией организации, и только после этого оформлять с ним трудовой договор;

2) на етапі приєма підбирати роботу з урахуванням можливостей майбутнього співробітника;

3) при проходженні випробувального терміну здійснювати постійний моніторинг з майбутнім співробітником як на професійному рівні, так і на людському;

4) на етапі трудової діяльності в якості співробітника банку використовувати відомі прийоми підвищення інтересу до роботи:

– участь у роботі «Тимчасових творчих груп»;

– розширення змісту обов'язків. Співробітник, виконуючий декілька функцій, при відповідному рівні якості виконання оцінюється вище, ніж той, який виконує одну функцію.

– надання можливості для освоєння сусідньої професії в цілях розширення кола своєї діяльності;

– горизонтальна ротация для керівників і спеціалістів;

– проведення внутрібанківських конкурсів за професією з використанням позитивного вітчизняного і світового досвіду;

– поощрення діяльності співробітників банку за пропозиції щодо раціоналізації праці;

4) менеджменту періодично проводити опитування з метою визначити потреби, бажання, думки співробітників, здійснювати певні кроки до взаєморозуміння, а також намагатися посилити корисність і цікавість роботи, забезпечуючи при цьому потрібний рівень продуктивності.

Существенним мотиваційним фактором є організація праці співробітників. Діяльність кредитних організацій є однією з найбільш регульованих сфер економіки. Щоб підвищити задоволеність співробітників своєю роботою необхідно встановити:

а) сфери відповідальності. Необхідно чітко вказати, за що людина відповідає, що він зобов'язаний забезпечити або зробити, за що з нього можна спитати;

б) технологію роботи посадової особи. Це означає конкретне описання конкретних дій співробітника в штатній ситуації – по всіх робочих контекстах окремо, по кожній технологічній ланці, а також алгоритми рішення проблем разом з описанням конкретних дій в певній ситуації в штатних і в нештатних ситуаціях, за принципом: «Якщо..., то Ваші дії: перше..., друге..., третє...»;

в) джерела інформації. Необхідно вказати, де співробітник може знайти необхідну для виконання своїх обов'язків інформацію. Продумати порядок навчання співробітників даним знанням і технологію перевірки володіння цими знаннями;

г) навички, якими повинен володіти співробітник. Навички необхідно розділяти на

необхідні, якими посадова особа повинна володіти в обов'язковому порядку, і бажані (рекомендовані), володіння якими полегшить діяльність даної особи;

д) критерії оцінки виконаної роботи. Це перелік конкретних, недвусмысленних ознак, за якими може оцінюватися робота підпорядкованого їй керівника. Такі критерії необхідні і самим підпорядкованим для того, щоб у них були орієнтири для оцінки своєї роботи.

Стиль управління керівника своїми підпорядкованими в багатьох випадках визначає успіх організації, динаміку розвитку фірми. Від стилю керівництва залежать мотивація співробітників, їх ставлення до праці, взаємовідносини і багато іншого.

Демократичний стиль розвиває доброзичливість і довірливість взаємовідносин, дружественність. При цьому відсутня нав'язаність рішень зверху, співробітники розглядаються як партнери, які можуть вирішувати поточні завдання в основному самостійно. Участь співробітників у прийнятті рішень і інших загальних справах підвищує їх мотивацію, що веде до покращення трудових досягнень. Цей стиль сприяє розвитку співробітників. Однак його використання може уповільнювати процес прийняття рішень.

Авторитарний стиль робить можливим швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їх виконання, дозволяє швидше стабілізувати ситуацію в конфліктних групах. Однак, обмеження можливостей мотивації, самостійності і розвитку підпорядкованих є суттєвими недоліками цього стилю керівництва.

Попустительський стиль має своїм наслідком низьку продуктивність і якість праці, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого соціально-психологічного клімату.

Якщо керівник пред'являє завищені вимоги, прилюдно критикує співробітників, часто наказує і рідко поощряє, не цінує їх внесок у спільну діяльність, не прислухається до думки підпорядкованих, не звертає уваги на їх потреби і інтереси, то він формує нездорову робочу атмосферу. Відсутність взаємного поваги і довіри змушує людей займати оборонну позицію, захищатися один від одного, зменшується частота контактів, виникають комунікативні бар'єри, конфлікти, з'являється бажання покинути організацію і, як наслідок, відбувається зниження продуктивності і якості продукції [12].

Таким чином, керівник може суттєво впливати на характер міжособистісних

отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом .

**Выводы.** Банковская деятельность - это, прежде всего, поле деятельности людей с их интересами, устремлениями, потенциалом интеллектуальной и психологической энергии. И именно эффективная работа персонала влияет на максимизацию прибыли, являющейся источником выплаты дивидендов акционерам, создание фондов банков, базой повышения благосостояния работников банка и т.п. Их творческая активность, заинтересованность в результатах труда является на современном этапе главным резервом обеспечения конкурентоспособности банка. Следовательно, администрации необходимо постоянно разрабатывать механизмы процессов формирования и развития мотивов поведения работников банка. С этой целью необходимо, прежде всего, обосновать целесообразность использования в системе управления персоналом банка различных типов трудовой мотивации, использовать эффективные системы трудовой мотивации работников банков с учетом конкретных ситуационных и личностных факторов и постоянно ее совершенствовать.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного банка: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. – М.: «БДЦ-пресс», 2003. – 320 с.
2. Волгина О. Н. Мотивация труда персонала финансово - кредитных организаций / О. Н. Волгина; Под ред. Ю. П. Одегова. М.: Изд-во «Экзамен», 2002.- 128 с.
3. Гага В. А. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях / Под ред. Б. С. Бурыхина. -Томск.: Издат. Том. ун-та, 2003. - 238 с.
4. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-практическое пособие/ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. М.: Управление персоналом, 2005. - 278 с.
5. Современный словарь иностранных слов. - М.: Рус.яз. 1992 – 740 с.
6. Словарь по трудовому праву / Отв. ред. проф. Ю. П. Орловский. — М.: Бек, 1998. — XVIII - 575с.
7. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент./ Р.Хендерсон. - Под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер - 2004.- 305с.
8. Какая зарплата у банковских работников // UKRnews24 Август 14 2013 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ukrnews24.net/kakaya-zarplata-u-bankovskix-rabotnikov/> - заголовок с экрана
9. Реинжиниринг и затраты на вознаграждения в банках // Артос Саркисянц, «Б&Б», №12, 2009 года: [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/reinjining-i-zatrati-na-voznagajdeniya-v-bankah-4456136/#ixzz2jHUi2AGJ> – заголовок с экрана
10. Международный кадровый портал HeadHunter [Электронный ресурс] / официальный сайт [Http://Hh.Ua/](http://Hh.Ua/)
11. Горохова М.Ю. Исследование социально-психологических установок сотрудников банка в зависимости от специфики их деятельности // М.Ю.Горохова, Е.Н.Устюжанинова, Н.С.Красненкова, Самарский филиал Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования г. Москвы «Московский городской педагогический университет» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://bankir.ru/istochniki/6576858> – заголовок с экрана
12. Рекомендации по организации управленческой деятельности по формированию социально-психологического климата в коллективе // Rise Manager/ [Электронный ресурс] / Режим доступа. <http://www.risemanager.ru/rims-569-5.html> - заголовок с экрана

*Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЖТ Токмакова И.В.*