

*АЛЕКСАНДРОВ А.В., кандидат экономических наук,
магистр делового администрирования, заведующий сектором
банковского обслуживания населения лаборатории социальной
экономики Харьковского национального университета
имени В.Н. Каразина*

РОЛЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ. НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Если хочешь построить корабль, не собирай своих людей для того, чтоб
достать лес, подготовить инструменты и распределить работу. Лучшие сделай
так, чтобы они влюбились в море.*

Антуан де Сент-Экзюпери

Эффективный работающий коллектив банка, мотивированные на достижение поставленных целей специалисты является своего рода высшим достижением менеджера – руководителя. Вместе с тем, в современной Украине работодателю с каждым годом все сложнее становится мотивировать персонал на эффективную работу. Все чаще звучат тезисы со стороны менеджеров: «я не хочу работать с немотивированными сотрудниками», «немотивированный сотрудник – не сотрудник моей компании». Фактически это означает, что компания имеет отличные позиции на рынке, предлагает отличные условия сотрудникам, компанию и банк не коснулся кризис. Идеальная картина.

В реальном же мире при подобном подходе сам банк и топ-менеджеры обречены на покупку дорогих, уже подготовленных специалистов. Подобные специалисты являются мотивированными исходя из уровня собственной подготовки, интересных задач и постоянного развития. Но поможет ли это достаточно большому коллективу универсального, крупного банка? Наиболее сложный, но оправдывающий себя путь – это создание мотивационного климата в коллективе, системы подбора и подготовки специалистов, чтобы специалист на каком-то этапе включился в процесс и появился мотив для саморазвития, а соответственно работа в рамках организации и коллектива была максимально эффективной.

Понимание необходимости разработки системы мотивации персонала связано с изменением уровня банковского менеджмента Украины в целом. Банковской системе характерны те же системные недостатки и общие черты, что и всей корпоративной среде Украины.

К подобным недостаткам относят:

1. Условия неопределенности: неуверенность в завтрашнем дне, нестабильная политическая среда, бремя налогов, отсутствие формализованных, прозрачных долгосрочных планов компании на будущее (с трендом развития более 5 лет).

2. Отсутствие обратной связи на регулярной основе и признания заслуг сотрудников, отсутствие поощрения инициативы на всех уровнях в компании (существующие же достаточно формальны).

3. Личные интересы, неоправданные амбиции руководителей, нежелание выйти из зоны личного комфорта, избегание принятия ответственности создают серьезные барьеры на пути формирования позитивного психологического климата в организации.

4. Низкий уровень управленческой культуры, отсутствие харизматических лидеров на уровне линейных руководителей компании.

5. Стереотипность и единообразие подходов к решению задачи создания мотивационного климата. Слишком затратная, непрозрачная и малоэффективная система стимулирования.

6. Несбалансированная структура компании, проблемы во взаимодействии и плохие коммуникации внутри компаний.

7. Большинство компаний базируются на жестких авторитарных системах, где главные составляющие – контроль, страх, принуждение. Чтобы добиться большего руководители как правило увеличивают давление, результаты становятся еще ниже, нажим усиливают еще больше и так далее. Пока не уходит или сотрудник, или руководитель.

8. Оценка эффективности работы выделенного сотрудника или подразделения принимается на основе интуитивной оценки [1, с. 3].

Важным отрицательным моментом является то, что достаточно часто внедрение программ мотивации, их комплексное построение в банковской системе Украины осуществляется специалистами, воспитанными в 90-е годы или в период жизни СССР. Как правило подобные руководители либо не воспринимают современные методики работы с персоналом, либо настроены на схему, учитывающую в себе в том или ином виде только два фактора: административно-командные методы и денежное вознаграждение как мотивирующий фактор (своего рода гипертрофированный «кнут и пряник»). Решение этой проблемы лежит в обучении и подготовке менеджеров высшего звена, смене философии у руководителей и формировании навыков управления работы с персоналом.

Показателем изменений, происходящих в целом в банковской системе Украины является то, что при оценке стоимости банка и его руководителей начинают учитывать и такие данные, как нематериальные активы: известный бренд, знания и опыт ключевых

сотрудников, отношения с клиентами и партнерами, использование передовых технологий, связей с правительственными организациями, социальная ответственность бизнеса и т.д.

Еще несколько лет назад использовались только финансовые показатели и индикаторы развития. С учетом активной динамики развития бизнеса, появления новых финансовых инструментов и подходов, основанных на анализе эффективности работы персонала, только исходя из интуитивного восприятия или на основе данных департамента финансов и аналитики, не достаточно. Первые слишком субъективны, вторые содержат значительное количество деталей разнофакторных показателей, но не отвечают задаче оценки работы персонала. В современной ситуации, когда необходимо оперативно реагировать на события, изменения финансовых рынков, топ-менеджмент попросту не успевает все это осмыслить и, что важно, релевантно оценить.

В условиях рыночной экономики методы мотивации, в первую очередь система денежных поощрений и штрафов, позволяет существенно уменьшить субъективизм в работе с персоналом. Система финансового стимулирования активно применяется банковской системой Украины с конца 90-х годов XX столетия. Но за последние 10–12 лет произошли существенные изменения в приоритетах и запросах сотрудников коммерческих банков.

Кризис, который захватил финансовый рынок страны с осени 2008 года, заставил банки бороться за выживание и наиболее популярными методами стали подходы к сокращению издержек, в том числе за счет фондов материального стимулирования. Задачей становится разумный баланс между внутренними и внешними побудительными факторами для сотрудников банковской системы. Двумя основными факторами влияния на проблему являются руководители (топ-менеджмент и средний менеджмент банка), а так же сами сотрудники банка.

В этой связи заслуживают внимания высказывания классика современного менеджмента Питера Ф. Друкера по поводу новой парадигмы менеджмента в сфере управления персоналом: «В современных условиях взаимоотношения «начальника» и «подчиненных» больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта. Руководитель организации, принимающий на работу специалистов, не в состоянии, как правило, выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе. В свою очередь, специалист зависит от начальника, поскольку тот задает направление деятельности в масштабах всей организации, т.е. определяет стандарты, систему ценностей, производительность труда и результаты. Вместе с тем растет число

штатных сотрудников, работающих полный рабочий день «с окладом согласно штатному расписанию», но которым требуется такой стиль руководства, как если бы они работали добровольно. Разумеется, они работают не бесплатно. Но хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться с работы в любой момент. У них есть собственные «средства производства» – их знания» [2, с. 20–24].

Современные исследования показывают, что деньги не являются мотивирующим фактором, несмотря на то, что относительно низкий уровень оплаты труда, безусловно, снижает желание трудиться. Достойный уровень оплаты рассматривается учеными как необходимый фактор гигиены [3, с. 40].

Попытки мотивировать персонал исключительно деньгами приведут к тому, что в компании останутся люди, интересующиеся исключительно финансами. Достаточно часто это не самые продуктивные, эффективные и лояльные сотрудники.

Подчиненные, для которых деньги выступают основным фактором не осознают, что прибыль является лишь результатом их деятельности в организации. Многие из них убеждены, что лучший способ получить деньги – не эффективно трудиться, а устроиться в фирму, где можно получать зарплату не за результат, а за должность или создание видимости работы. Такие сотрудники подвержены частой смене работ, а так же часто являются основой проблемного звена: получении предложений о денежном вознаграждении за действия, разрушительные для вашей компании (например, за «откаты» и кражи).

Исследования Сбербанка России показывают, что при выборе из десяти основных факторов удовлетворенности работой их подчиненных руководители на первые места выделили: хорошую зарплату, надежность рабочего места, возможность должностного роста, хорошие условия труда. Когда отвечали сами работники, они на первые места поставили такие факторы: человеческое признание, владение полной информацией, помощь в личных делах, интересная работа.

В современных условиях высококвалифицированных работников стимулирует то же самое, что и добровольцев, которые трудятся не за жалование, а бесплатно. Как и добровольцам, им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения, знать миссию организации и верить в нее, постоянно повышать квалификацию и видеть результат своей деятельности.

Более дифференцированный анализ мотивов к труду выявил, что существуют принципиальные отличия у работников мужчин и женщин, а также у разных возрастных групп работников этого учреждения. Для мужчин наиболее значимым мотивом является содержание и характер труда. Для молодых специалистов банка большое значение имеет

возможность совмещать учебу и работу. Для женщин, имеющих семью, значимой является возможность проводить организованно семейный досуг, отдых совместно с детьми [4, с. 1–2].

Создание мотивационной среды и мотивационного менеджмента определяется критическим фактором в коллективах компаний, где подразделения формируются из большого количества харизматичных, ярких личностей, для которых одним из главных мотивов является не денежное вознаграждение, а возможность самореализации. Пример подобного коллектива в банковской среде: подразделение частных банкиров, ведущих работу с владельцами крупного частного капитала в рамках бизнес-направления Private Banking.

Подобного класса специалисты требуют улучшений условий труда, использования специально разработанных методик мотивации, и в случае отсутствия понимания со стороны работодателя (руководства банка) в силу своего статуса и уровня квалификации без каких-либо проблем могут найти работу в других банках. Деньги не являются самостоятельной потребностью человека – это лишь средство для удовлетворения потребностей. Именно от индивидуальных потребностей каждого частного банкира и задействованных в данном банковском бизнесе специалистов, сотрудниках следует отталкиваться при разработке комплексных программ мотивации. В противном случае, эти программы окажутся неэффективными и приведут лишь к дополнительным затратам.

Из приведенной информации следует вывод, что разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Более того, успешное мотивирование в современном формате банковской системы должно быть индивидуальным. В мотивационном менеджменте больше исследования, а не воздействия: для построения эффективной работы подразделения необходимо исследовать личностные мотивы каждого сотрудника. Задачей становится посыл «мотивируй точно в цель».

В современных банковских учреждениях и компаниях все более распространенными становятся ситуации, когда руководители могут обеспечить более высокую эффективность труда персонала только в случае, если организация строит трудовые отношения с работниками на основе партнерства, которое исключает управление, поскольку предполагает равенство участников. Равенство участников исключает возможность приказывать, они могут только убеждать друг друга. Следовательно, управление персоналом все больше становится похожим на маркетинговую деятельность. А в маркетинге никто не начинает с вопроса «Чего мы хотим?». Все начинается с вопросов: «Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели?»

Каких результатов она хочет достичь?». Руководители (как украинские, так и зарубежные) в значительной мере недооценивают такие стимулы к труду, как: четкая постановка задач и организация работы, положительный результат в работе, своевременная информированность, хорошая психологическая атмосфера в коллективе; а также факторы, дестимулирующие работников к труду: необоснованную критику, отсутствие признания, некомпетентность руководителя, перегруженность или недогруженность работой, неясность функций, целей.

Японский менеджер А. Морита обращал внимание руководителей на необходимость учитывать внутренние мотивы работников к труду: «Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею» [5, с. 8–10].

Один из основных результатов применения мотивационного менеджмента – смещение фокуса внимания руководителя с того, насколько сотрудник умеет выполнять работу, на то, насколько он хочет ее выполнять. Это определяет в значительной мере влияет на производительность труда.

Сотрудник должен обладать известной свободой действий, иметь возможность самостоятельного выбора путей решения задачи, и, в то же время, должен жестко вписываться в существующие технологии, при этом хорошо понимая не только цели своей деятельности, но и цели своего подразделения, а также цели и приоритеты банка в целом.

Питер Ф. Друкер предлагает вообще отказаться от «управления кадрами» и принять за исходную точку как теории, так и практики «управление, ориентированное на производительность». По его мнению «производительность работника умственного труда должна стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Фредерика У. Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к работающим в организации и к их работе. А именно: Людьюми не надо «управлять». Задача – направлять людей. Цель – сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника» [2, с. 150].

Использование сложных, многофакторных моделей требует от руководителя постоянных усилий по увеличению объема знаний владения мотивационными инструментами. Грамотность менеджмента – одно из важнейших условий успешности создания мотивационного климата в рамках банковского учреждения. Таким образом, новые банковские технологии требуют новых, соответствующих текущей ситуации подходов к мотивации сотрудников банка.

Современная система мотивационного менеджмента должна сочетать в себе достоинства трех основных подходов к управлению персоналом: научного, психологического и управления по целям. В мотивации сотрудников, создании климата в духе кайдзен (постоянного развития и самосовершенствования) могут быть найдены те резервы, которые позволят коммерческому банку не только пережить сложные времена, но и создать предпосылки для развития и процветания в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александров А.В. Ключ к успеху – ставка на персонал [Электронный ресурс] // Материалы доклада. II Международная конференция «Private Banking – Украина 2009». – Киев, 2009. – Режим доступа: <http://www.bankconference.ru>
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – Издательство Вильямс, 2007. – 286 с.
3. Херцберг Ф., Моснер Б. Мотивация к работе. – Издательства Вершина, 2007. – 190 с.
4. Герасимова Н. Нематериальная мотивация персонала // HR Magazine, 2009. – № 1–2.
5. Морита Акио. Сделано в Японии: История фирмы «Сони». – М.: Прогресс, 1990.