МОТИВАЦИЯ ТРУДА БАНКОВСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

 В основных разделах банковского менеджмента - экономическом, организационном, социальном, психологическом, правовом - мотивация трудовой деятельности персонала банка становится все более и белее актуальной.

 . В условиях понижения доходности банковских операций и ужесточения конкуренции именно в мотивации сотрудников могут быть найдены те резервы, которые позволят банку не только пережить трудные времена, но и создать предпосылки для развития и процветания в будущем.

Обеспечение трудовой мотивации (т.е. побуждение к достижению необходимых результатов в деятельности) сотрудников банка является одной из важнейших функций современного руководителя. В связи с ростом интенсивности работы в банковской сфере, а также с внедрением новых банковских технологий и возрастанием уровня сложности работ решение производственных задач все сильнее увязывается с человеческим фактором, с отношением персонала к работе, личной заинтересованностью в повышении качества работ, готовностью творчески подходить к решению задач. В данной ситуации для достижения целей организации руководитель все больше должен ориентироваться на внутренние побудительные факторы - потребности и ценностные ориентации работника.

Имевшая место в начале 90-х эйфория в связи со снятием ограничений на материальное стимулирование и надежда на то, что хорошая зарплата решает все вопросы с мотивацией, привела к увеличению перекоса в пользу внешних побудительных факторов, которые еще во времена советской экономики доминировали над внутренними.

Очевидно, что в условиях рыночной экономики методы мотивации, в первую очередь система денежных поощрений и штрафов позволяет существенно уменьшить субъективизм в работе с персоналом. Однако, сейчас каждый руководитель видит какие изменения произошли в сотрудниках за последние несколько лет, как поменялись их запросы и приоритеты. К тому же ситуация на финансовых рынках заставляет изыскивать подходы к сокращению издержек, в том числе за счет фондов материального стимулирования. Поэтому необходимо восстановить (а где его не было - найти) разумный баланс между внутренними и внешними побудительными факторами.

Руководители не всегда четко представляют, какие мотивы стимулируют их подчиненных на эффективную работу. Эта проблема присуща многим организациям и предприятиям во всем мире. Исследования, проведенные в организациях Западной Европы и Америки, показали, что руководители часто переоценивают значимость для работников «базовых мотивов», таких как зарплата, безопасность, надежность и недооценивают внутренние стимулы к работе - самостоятельность, творчество, желание достичь высоких результатов. Так, 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.

Проведенный опрос руководителей подразделений Московского банка Сбербанка России показал идентичность результатов, т.е. наши руководители, также как и их зарубежные коллеги недооценивают внутренние потребности работников в отношении к труду. Интересно отметить, когда руководители сами отвечают за себя, что их побуждает к эффективной деятельности, то они, как и работники, приоритет отдают второй группе факторов.

Более дифференцированный анализ мотивов к труду выявил, что существуют принципиальные отличия у работников мужчин и женщин , а также у разных возрастных групп работников Сбербанка. Для мужчин наиболее значимым мотивом является содержание и характер труда. Для молодых специалистов Сбербанка большое значение имеет возможность совмещать учебу и работу. Для женщин, имеющих семью, значимой является возможность проводить организованно семейный досуг, отдых совместно с детьми.

Руководители (как наши, так и зарубежные) часто 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.

Известный 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».

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.

Таким образом, новые банковские технологии требуют новых, соответствующих современной ситуации подходов к мотивации сотрудников банка.

У каждого руководителя( в особенности если у него достаточный стаж работы в руководящей должности) имеются свои представления об эффективных методах мотивации. Как правило, это недостаточно систематизированные знания , почерпнутые из книг по руководству персоналом, из различного рода «внутрифирменных» памяток и положений, из опыта общения с другими руководителями. Кроме того, эти знания подкрепляются представлениями о «наиболее работающих» методах, доказавших свою эффективность в практике повседневного руководства персоналом.

В силу вышеизложеннных причин, а также вследствие практического отсутствия у современного руководителя банка резервов свободного времени имеются ограничения в реализации традиционных подходов к обучению руководителей. Необходима особая система подготовки руководителей,удовлетворяющая требованиям и условиям сегодняшней ситуации.

С нашей точки зрения, система подготовки руководителей должна соответствовать следующим основным принципам:

1. опора на имеющиеся у руководителей теоретические знания и практический опыт;
2. опора на конкретный «материал» (специфика деятельности и особенности персонала ) организации;
3. применение активных методов обучения;
4. обеспечение необходимой результативности за минимальное время.

 ОПОРА НА ИМЕЮЩИЕСЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ:

 В большинстве случаев (за исключением вновь назначенных руководителей, а также лиц, состоящих в резерве на руководящие должности) нет необходимости в базовом курсе по основам менеджмента или управлению персоналом, т.к. большинство руководителей банка достаточно хорошо информированы по этому поводу. Вместе с тем, для поддержания достигнутого уровня, а также с целью углубления знаний по отдельным разделам менеджмента необходима периодическая «информационная подпитка» в виде памяток, выдержек из внешних публикаций, аналитических обзоров по материалам внутрибанковских исследований.

 КОНКРЕТНЫЙ МАТЕРИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

 Каждая организация имеет свою специфику, и это касается не только особенностей организационной культуры ( нормы, традиции, корпоративный дух), но и структурных характеристик человеческих ресурсов ( структурирование может проводиться по различным основаниям - возраст, образование, пол, стаж работы в организации и т.п.).

 Для руководителей высшего уровня особое значение имеют навыки групповой ( коллективной ) мотивации. В связи с этим при создании систем трудовой мотивации важно учитывать неоднородность персонала, исходить из того, что различные категории сотрудников отличаются по своим предпочтениям в ценностных ориентациях . Значимость различных побудительных факторов к труду изменяется с возрастом, с изменением должностного и семейного статуса.

 .

Управление персонала Московского Сбербанка регулярно проводит исследование мотивов и ценностных ориентаций сотрудников подразделений банка. При этом отдельно анализируются результаты по различным группам персонала данного подразделения. Данные материалы периодически сообщаются руководству банка, а также используются в ходе проведения активных форм обучения ».

 АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ .

 Обычно руководителя подразделений банка бывает трудно оторвать от работы более чем на два - три дня. Поэтому работа с данной категорией персонала должна быть максимально насыщенной и уплотненной. Этим требованиям в наибольшей степени соответствуют различные формы активного обучения - тренинги, круглые столы, оргдеятельностные игры, практические семинары и т.п. Обучение проводится в малых группах, что позволяет вовлечь в совместную работу всех участников, активно задействуются социально-психологические механизмы мотивации и коллективного творческого процесса.

 Тема мотивации прорабатывается не изолированно , а «проигрывается» в контексте достижения поставленных перед участниками организационной цели. Обычно это происходит в ходе разработки конкретных проектов развития перспективных направлений банковской деятельности, при этом одна из подгрупп прорабатывает задачу обеспечения мотивации и стимулирования сотрудников в ходе реализации разработанного проекта. Такой подход с нашей точки зрения имеет ряд преимуществ:

1. в центре обсуждения находится не абстрактный раздел менеджмента, а конкретная практическая задача;
2. опосредованность практической задачей других, обеспечивающих ее решение управленческих мероприятий , позволяет наглядно продемонстрировать целостность и взаимосвязь основных составляющих современного менеджмента;
3. проекты разрабатываются для конкретных подразделений, с учетом специфики их деятельности и особенностей персонала.

При разработке системы стимулирования рабочей мотивации персонала задаются следующие критерии:

 Комплексность:

 Деятельность человека побуждается целым комплексом причин (осознаваемых и неосознаваемых), находящихся в сложном переплетении, а зачастую в противоречии. Сумма векторов разнонаправленных тенденций в конечном счете определяет направленность активности. Для стимулирования труда очень важно создать баланс внешних и внутренних стимулов, сочетать материальные и «моральные» (духовные) стимулы к труду.

 Определенность:

 Система критериев, которые определяют характер стимулирования, должна быть однозначно сформулирована и понятна для всех сотрудников. Сотрудники должны четко понимать, какие их действия являются желательными для организации, какие терпимыми, а какие недопустимыми. Проще говоря, сотрудник должен ясно понимать, за что его в профессиональной деятельности будут поощрять, а за что наказывать, и какова может быть величина этих поощрений и наказаний.

 Объективность:

 Работник должен быть уверен в том, что его деятельность будет объективно оцениваться . Поощрение или взыскание должно носить персональный и конкретный характер. При этом очень важно, чтобы справедливым было не только наказание , но и поощрение, т.к. незаслуженное поощрение вредит делу еще больше, чем незаслуженное наказание . Поощряться должен каждый конкретный заслуживающий того работник: установлено, что если поощряется коллектив в целом, это носит меньший стимулирующий эффект.

 «Неотвратимость» стимулирования:

 Система стимулирования труда должна обеспечивать у сотрудников уверенность в том, что их «правильное» или «неправильное» поведение неизбежно приведет к поощрению или наказанию. Вместе с тем, эффективно работающий руководитель хорошо знает, что иногда лучше «не заметить» упущения в работе, чем никак не отреагировать на достижения.

 Своевременность:

 То, что является сегодня значимым для человека, завтра может потерять свою актуальность. О человеке, который долго ждал чего-то, а затем перестал ждать и смирился, говорят: «он пережил свои желания». Система стимулирования должна работать оперативно, подкрепляя успех или заставляя изменять «неправильное» поведение, с тем, чтобы сотрудник четче согласовывал свои действия с интересами организации.

 В некоторых случаях список выделенных критериев может быть дополнен в ходе группового обсуждения с участием руководителей , если этого требует специфика подразделения, для которого вырабатывается система мотивации.

 В результате групповой работы может быть получен продукт разного уровня и разного качества . Это зависит и оттого, какая задача была поставлена, и от возможностей группы. В одних случаях мы можем ограничиться простым обменом мнениями по заданной теме, в других добиться согласования позиций и выработки общих точек зрения. В качестве наиболее привлекательной цели мы видим создание положения о системе мотивации, которое стало бы затем нормативным документом, определяющим деятельность руководителей в данной сфере. Для внедрения системы мотивации особенно важно то, что ей будут пользоваться руководители, которые сами ее разрабатывали.

 Таковы в общем виде наши представления о том, каким образом могут углублять свои знания в области управления персоналом руководители банка. Разумеется, все эти мероприятия проводятся на фоне существующей организационной культуры ,сложившихся в организации традиций и норм, и это необходимо учитывать при работе с руководителями..

Наш опыт показывает, что в тех подразделениях, в которых создаются условия для обмена опытом , активизации интеллектуальных и творческих ресурсов руководителей для решения общих и конкретных задач, в том числе и проблем стимулирования, мотивации работников к эффективному труду, наряду с материальными эффективно используются социально-психологические стимулы:

- создание в коллективе положительной психологической атмосферы, способствующей сплочению сотрудников и нацеленности на решение поставленных производственных задач;

-формирование у работников клиентоориентированной направленности в работе, выделение приоритетов качественного обслуживания клиентов;

 -закрепление в коллективах творческого отношения к труду, поощрение разумной инициативы и творческой активности, направленной на решение стоящих перед коллективом задач.