

Казахстанско-Американский свободный университет

УДК 336.71:331.103(574.42)(043.3)

На правах рукописи

ОМАРХАН ДИЛЯРА НҰРЖАНҚЫЗЫ

**Совершенствование системы управления персоналом в банках второго
уровня на основе мотивации труда**

6D050700 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
доктора философии (PhD)

Отечественный научный консультант
кандидат экономических наук,
доцент ККСОН
Конопьянова Г.А.

Зарубежный научный консультант
Хоутон Д., Ph.D.

Республика Казахстан
Усть-Каменогорск, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Экономическая сущность и элементы системы управления персоналом	9
1.2 Основы мотивации и стимулирования труда	23
1.3 Мотивация труда как элемент процесса управления персоналом банка	31
1.4 Зарубежный опыт управления персоналом и применение его к условиям Казахстана	38
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ	48
2.1 Динамика и тенденции формирования и развития банковской системы Республики Казахстан	48
2.2 Анализ современного состояния системы управления персоналом в банках второго уровня	72
2.3 Исследование трудовой мотивации банковского персонала	95
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ	117
3.1 Приоритетные направления развития методических подходов к стимулированию банковского персонала	117
3.2 Разработка модели мотивации и стимулирования труда в банковской системе	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	139
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	141
ПРИЛОЖЕНИЯ	149

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ВТО	– всемирная торговая организация;
АО	– акционерное общество;
США	– Соединенные штаты Америки;
НТР	– научно-техническая революция;
СССР	– Союз Советских Социалистических Республик;
ЦК КПСС	– Центральный комитет Коммунистической партии Советского Союза;
Госбанк	– государственный банк;
Стройбанк	– строительный банк;
Агропромбанк	– агропромышленный банк;
Сбербанк	– сберегательный банк;
Промбанк	– промышленный банк;
МСБУ	– международные стандарты бухгалтерского учета;
МСФО	– международные стандарты финансовой отчетности;
Нацбанк	– Национальный банк;
РК	– Республика Казахстан;
АФН РК	– Агентство по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций Республики Казахстан;
КФН РК	– Комитет по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального банка Республики Казахстан;
ОАО	– открытое акционерное общество;
ЗАО	– закрытое акционерное общество;
БВУ	– банки второго уровня;
ВВП	– внутренний валовой продукт;
ВКФ	– Восточно-Казахстанский филиал;
СНГ	– Союз независимых государств;
СМП	– субъекты малого предпринимательства.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Известно, что в современных моделях рыночной экономики банковская система государства играет важнейшую роль в функционировании экономического механизма, она представляет собой, по сути «систему кровообращения» экономики, которая обеспечивает регулирование общей денежной массы, контролирует движение финансовых потоков, осуществляет аккумуляцию и инвестирование денежных ресурсов, проведение взаиморасчетов между экономическими субъектами, кредитование различных отраслей экономики и населения.

Актуальность данного исследования обусловлено новым этапом эволюции банковской системы Казахстана: глобализация финансовой деятельности и перспективы вступления Казахстана в ВТО создают новые конкурентные условия; экстенсивные методы развития банковской системы исчерпаны, необходим переход к интенсивным методам развития на основе совершенствования системы управления.

Повышение значения управления персоналом в общей системе управления обусловлено, прежде всего, тем, что в условиях постиндустриальной экономики трудовые ресурсы в форме «человеческого капитала» начинают играть решающую роль среди других факторов производства; экономические результаты банков все в большей степени зависят от социальных факторов (удовлетворенность трудом, перспективы профессионального роста и т.п.). На значимость социальных факторов указал также Президент страны Н.А. Назарбаев в своей программной статье «Социальная модернизация Казахстана: двадцать шагов к обществу всеобщего труда» отметив, что «от решения социальных вопросов зависит жизнь и каждодневное самочувствие всех граждан нашей страны» [1].

Одна, из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами, связана с созданием программ и методов повышения качества их трудовой жизни. Дж. З. Хекман, Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту ступень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации» [2,3].

Известно, что ни одна организация не может рассчитывать на успех, если отсутствует настрой работников на работу с высокой отдачей, их заинтересованность в конечных результатах труда и их стремление внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил и в интересах организации [4,5]. Особенности банковского труда обусловлены еще и спецификой банковского дела, поэтому изучение проблем управления персоналом в банках второго уровня, и поиск путей его совершенствования являются одними из актуальных задач современной экономической науки.

Степень разработанности темы. Теоретические взгляды по проблемам управления персоналом охватывают широкий спектр вопросов, касающихся в

основном проблем подготовки, подбора, конкурентоспособности, оценки управления персоналом, в трудах таких зарубежных ученых, как Г.Десслер, П.Дукер, Т. Питерс, Р. Уотерман и др., ученых ближнего зарубежья – А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, М.М. Максимцова, Ю.Г. Одегов, З.И. Герчикова и др.

Теоретические и практические вопросы трудовой мотивации основываются на концептуальных взглядах таких зарубежных ученых, как А. Маслоу, М. Альберт, Ф. Герцберг, А.Макгрегор, М. Мескон, Ф. Хедоури и др. Этой проблеме посвящены работы таких ученых как, И.Ф. Беляева, О.С. Виханский, Н.А. Волгин, А.А. Дикарева, А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня и др. Изучением уровня жизни, оплаты труда и вознаграждения занимались такие ученые как, А.Л. Жуков, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев и др. Вопросы мотивации и стимулирования труда рассматривали такие ученые как, М.В. Грачев, В.А. Дятлов, Г.Э. Слезингер, Б.М. Генкин, В.В. Травин, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, М.И. Мирская и др. Леонтьев А.Н., Ильин Е.П. и другие ученые рассматривали природу, роль и место потребностей в процессе мотивации. Вопросам по управления персоналом в банковской сфере посвящены исследования Алавердова А.Р., Бирюкова В.М., Волгиной О.Н., Селюк А.В., Александрова Л.В., Степанова В.Н.

В Казахстане экономическим аспектам данной проблемы посвящены работы таких ученых и практиков, как А.К. Бельгибаев, А.А. Абишев, Т.С. Саткалиева, С.А. Святков, Н.Н. Хамитов, Г.С. Сейткасимов и др. Вопросы управления персоналом рассматриваются в исследованиях Т.А. Ашимбаева, К.Б. Бердалиева, С.Х. Берешева, Е.Б. Жатканбаева, Г.Т. Лесбаевой, К.Р. Мухамедовой, Е.С. Карибаева, Г.Б. Нурсеитовой, Ж.Е. Нургалиевой, Г.С. Еркуловой, Г.К. Утарбаевой и др. Однако все эти работы касаются проблем управления персоналом в небанковских сферах деятельности, вопросы управления персоналом в казахстанских банках остаются недостаточно изученными. В отечественной литературе встречаются единичные работы, к одной из таких работ относится исследование Г.Т. Апенбетовой.

Таким образом, в настоящее время проблемы, связанные с трудовой мотивацией банковского персонала остаются недостаточно изученными, не в полной мере сформирована методологическая база мотивации банковского труда, недостаточно уточнены вопросы о ценностных ориентациях, типе мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала. Учитывая, что банковская сфера имеет ключевое значение в развитии экономики страны, а характер и содержание банковского труда имеет свои особенности, поэтому изучение вопросов совершенствования системы управления банковским персоналом являются актуальными в области управленческой деятельности.

Цель и задачи исследования. Целью настоящей работы явился анализ состояния системы управления персоналом в банках второго уровня с применением комплексного подхода, включающего изучение количественных, качественных и социальных показателей, и разработка практических

рекомендаций по повышению мотивации и стимулирования труда банковского персонала.

Для достижения вышеуказанной цели были сформулированы следующие задачи:

- на основе исследования теоретических аспектов системы управления персоналом определить ее сущность и основные элементы;
- определить тенденции развития банковской системы страны и особенности состояния системы управления персоналом в банках второго уровня;
- провести социологическое исследование по выявлению ценностных ориентаций, мотивационной структуры, типа мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала;
- разработать рекомендации, направленные на повышение мотивации и стимулирования труда банковского персонала.

Предметом исследования является существующая в банках второго уровня система управления персоналом.

Объектом исследования являются банковская система Казахстана и персонал банков второго уровня.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области менеджмента, теории и практики развития управления персоналом, а также материал, опубликованный в экономических журналах и учебниках по проблемам управления персоналом, законодательные и нормативные акты по банковскому делу. Методологическую основу исследования составил системный подход, включающий общелогические приемы познания (анализ и синтез, обобщение), методы экономического анализа (измерение, сопоставление, сравнение), методы количественного и качественного изучения рассматриваемых экономических процессов, а также социологический метод исследования (анкетный опрос). Для обработки информации в форме баз данных использованы программные продукты Microsoft Excel.

Информационной базой исследования послужили официальные данные, опубликованные в годовых отчетах Национального банка РК и Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального банка РК; статистические данные Агентства РК по статистике; отчетные данные банков второго уровня Республики Казахстан, а также аналитические обзоры; прогнозы экспертов; результаты опубликованных социально-экономических исследований; материалы справочных и периодических изданий, в том числе электронных сайтов.

Научная новизна результатов диссертационного исследования. Полученные в ходе диссертационного исследования результаты и их научная новизна заключаются в следующем:

- на основе исследования теоретических аспектов управления персоналом уточнено содержание понятий «мотивация», «стимулирование», «удовлетворенность трудом»; выделены основные элементы мотивационного механизма банковского персонала и этапы их формирования;

– на основе системного анализа состояния банковской системы Республики Казахстан определены тенденции формирования и особенности ее развития;

– выделены специфические особенности системы управления банковского персонала, обусловленные особенностями содержания и организации труда персонала банка;

– на основе социологического исследования определены ценностные ориентации, мотивационная структура, тип мотивации и степень удовлетворенности трудом банковского персонала;

– выделены приоритетные направления развития методических подходов к стимулированию банковского персонала;

– разработана модель стратегии управления банковским персоналом на основе мотивации труда;

– предложена модель мотивации и стимулирования труда в банковской системе;

– разработан вариант компенсационного пакета в зависимости от квалификации и стажа работы банковского персонала;

– обоснованы практические рекомендации и предложены меры по повышению мотивации и стимулирования труда банковского персонала.

Основные положения, выносимые на защиту:

– основные элементы мотивационного механизма банковского персонала и этапы их формирования;

– методика оценки состояния системы управления персоналом в банковской сфере с применением комплексного подхода, включающего изучение количественных, качественных и социальных показателей;

– факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие банковской системы Республики Казахстан;

– информация о ценностных ориентациях, мотивационной структуре, типе мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала;

– основные направления совершенствования системы управления персоналом в банках второго уровня на основе мотивации труда.

Теоретическая и практическая значимость исследования:

– выводы и практические рекомендации могут быть использованы в банках второго уровня с учетом их особенностей;

– результаты социологического исследования ценностных ориентаций, типа мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала, а также предложенные рекомендации могут быть использованы при планировании, разработке или корректировке мероприятий по повышению мотивации и стимулирования труда персонала банка;

– теоретические положения и результаты исследования могут быть использованы также для чтения лекционного курса и проведения практических занятий для студентов по курсу «Управление персоналом», «Банковский менеджмент» и «Банковское дело».

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования доложены на: Международной научно-практической

конференции «Наука и образование: история, современность, перспективы развития» (Усть-Каменогорск, октябрь 2010); Международной научно-практической конференции «Найновите научни постижения» (Болгария, София, март 2011); Международной научно-практической конференции «Naukowa mys'l informacyjnej rowieki-2011» (Польша, март 2011); Международной научно-практической конференции «Новината за напреднали наука» (Болгария, София, май 2011); Международной научно-практической конференции «Vědesky' pokrok na přelomu tisyachalety-2011» (Чехия, Прага, май 2011); Международной научной конференции «Proceedings in Advanced Research in Scientific Areas. The 1st Virtual International Conference» (Республика Словакия, Жилина, декабрь 2012).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 13 печатных работ, в том числе 4 статьи опубликованы в изданиях, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки МОН РК, 1 работа – в зарубежном научном издании, входящем в базу данных компании Scopus, 2 работы в зарубежном научном издании, 6 тезисов докладов – в материалах международных научно-практических конференций, из них 5 – в материалах зарубежных конференций.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация изложена на 165 страницах, состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа иллюстрирована 43 таблицами, 23 рисунками. Список использованной литературы включает 170 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Экономическая сущность и элементы системы управления персоналом

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции, когда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук [4,с.20].

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 годы. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. Теории человеческих отношений стали применяться с начала 1930-х годов. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Теории человеческих ресурсов являются современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. [4,с.22] Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теории приведены в таблице 1.

К теориям, определившим развитие управления персоналом можно отнести теорию организации труда Ф. Тейлора и теорию бюрократического управления М. Вебера, которые были преобладающими около ста лет. Основу этих теорий составляет принцип расчленения производственного процесса на функции и закрепление последних за конкретными рабочими местами и работниками, что предопределяет иерархический принцип управления и вертикальные производственно-функциональные отношения в социально-трудовой сфере организации. Классический технократизм признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом параметров и возможностей человеческого организма (антропологических, биомеханических и пр.) и принимать меры по улучшению условий труда для повышения его производительности. Предпочтение при найме отдавалось менее квалифицированным, но более работоспособным лицам. С появлением теории гуманизации в сферу управления персоналом включились социальные аспекты, при этом человек рассматривается не только как экономический ресурс организации, но и ресурс, обладающий социальными качествами.

В настоящее время развитие управления персоналом все больше ориентируется на теории человеческого капитала Т. Шульцта и Г. Беккера [6] и

интеллектуального капитала [7], которые, по мнению исследователей должны преобладать в постиндустриальном и информационном периодах развития общества. Под человеческим капиталом понимается «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно использовать в той или иной сфере общественного производства, содействующий росту производительности труда и эффективности, и тем самым влияющий на рост заработков (доходов) данного человека» [7,с.35].

Таблица 1 – Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	Основные постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд для большинства работников не приносит удовлетворения, для них важнее заработок. Мало работников, выполняющих работу, требующую творчества, самостоятельности.	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Разработка простых процедур труда и претворение их в практику.	Работники будут удовлетворены трудом при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедливым.
Теории человеческих отношений	Работники стремятся быть полезными, значимыми и признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем деньги.	Задача руководителя состоит в обеспечении ощущения полезности каждого работника. Информация о планах, учет их предложений и предоставление определенной самостоятельности.	Обмен информацией с подчиненными, участие в рутинных решениях позволяет удовлетворить их основные потребности в собственной значимости.
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства работников приносит удовлетворения. Работники стремятся внести свой вклад в реализации целей, которых сами разрабатывают. У большинства работников выражена способность к самостоятельности, творчеству, ответственности и личному самоконтролю.	Задача руководителя состоит в создании такой обстановки, когда работник максимально сможет реализовать свои способности, проявить самостоятельность, самоконтроль и участвовать в решении важных проблем.	Расширение самостоятельности и самоконтроля у работников ведет к повышению уровня удовлетворенности трудом, что в свою очередь приводит к повышению эффективности производства.
Примечание – По данным источника [4]			

В основу теории интеллектуального капитала положена приоритетность нематериальных активов организации (рыночные активы, человеческие активы, интеллектуальная собственность, инфраструктурные активы). Главной ценностью для организации третьего тысячелетия являются работники и их знания [8]. Человек в организации, функционирующей по принципам теории

интеллектуального капитала, рассматривается как изменяющаяся самодостаточная система, основными критериями системы управления персоналом являются принципы самоорганизации, гибкости и мягкости. В целом, они соответствуют положениям социального менеджмента, где социально-личностные свойства и характеристики персонала рассматриваются как базовые [9]. В развитии теории управления персоналом отмечается переход от жесткого регламентированного управления к самоуправлению и самоорганизации, от вертикально-иерархической организации систем к горизонтальным и далее к саморегулирующимся системам.

По мере развития общества менялось и представление о человеке как субъекте экономической жизни, в результате чего возникли такие понятия как: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «человеческий капитал», «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы». До 1920 года чаще применялось понятие «рабочая сила», человек рассматривался как носитель способностей и качеств, используемых в процессе труда. «Рабочая сила – это потенциальная способность к труду, реализуемая в процессе труда» [10,11]. С 1920 года применяется понятие «трудовые ресурсы», человек рассматривается как планово-учетная единица, как пассивный объект внешнего управления, поскольку и «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» не что иное, как «совокупность физических и умственных способностей» [12]. В 1970-1981 годах – понятие «трудовой потенциал», человек в этом случае субъект со своими потребностями и интересами в сфере труда. В конце 1980 года – понятие «человеческий фактор», человек как главная движущая сила производства, это «не только коллективный работник, но коллективный субъект общественной жизни, имеющий социальную, демографическую, экономическую и политическую структуру, взаимодействие элементов которой обеспечивает развитие общества» [13]. В начале 1990 года – понятие «человеческий капитал», где человек является объектом наиболее эффективных вложений и субъектом, преобразующим их в совокупности со знаниями и умениями для их последующей реализации.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»). В рамках отдельных организации наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производства (сырья, машин, энергии, капитала).

При рассмотрении вопросов государственного регулирования в области труда и занятости применяют термин «трудовые ресурсы», а «персонал» используют при характеристике трудовых отношений на уровне организации. Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. Как экономическая категория «трудовые ресурсы» – это население, обладающее физической и интеллектуальной способностью в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы. Как планово-учетная категория – это население трудоспособного возраста, как занятое, так и не занятое в общественном производстве [4,с.48; 14]. В литературе встречаются следующие определения понятия «трудовые ресурсы»: как «совокупные способности к труду всего общества, т.е. всего социально активного населения» [15]. В состав трудовых ресурсов включается значительная часть людей (домашние хозяйки, студенты и другие), которые в данный момент не используются в общественном производстве и представляют собой резерв труда, их способности могут быть использованы в будущем [16-18]. Как «трудоспособное население в трудоспособном возрасте и работающие лица, находящиеся за пределами трудоспособного возраста» [19].

Наряду с этим понятием в литературе встречается термин «трудовой потенциал», характеризующийся: как «совокупная способность физических и интеллектуальных свойств в заданных условиях достигать определенные результаты в производственной деятельности и самосовершенствоваться в процессе трудовой деятельности» [20,21]; как «трудовые ресурсы в качественном измерении, как особый инструмент, помогающий в изучении взаимодействия трудовых ресурсов и экономики» [14,с.41].

С точки зрения статистики «персонал» – это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами. Обычно персонал формируется целенаправленно, что позволяет установить оптимальную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников [22,с.50; 5,с.3].

При рассмотрении человека с социально-экономических позиций, при характеристике роли, которую он выполняет в организации для достижения ее целей применяются понятия: «человеческий капитал» и «человеческие ресурсы». «Человеческий капитал составляет совокупность физических, интеллектуальных и психологических качеств и способностей личности, которые накапливаются в процессе обучения, работы, профессиональной подготовки и способствуют росту производительности труда, доходов человека» [23-25]. «Человеческий капитал имеет ту особенность, что он не изнашивается, как в обычном случае, а в некоторых аспектах сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счет приобретения нового опыта и знаний). Как и любой капитал, он требует инвестиций для поддержки рабочего состояния, расширения (за счет обучения, накопления информации). Эти инвестиции приносят более высокую прибыль, чем вложения в технику. По

Г. Беккеру, 12-14% в год. Кроме этого, обучение повышает удовлетворенность людей трудом и самооценку [22,с.474].

В 70-е годы в науке и практике управления США все чаще стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен понятию «персонал». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху научно-технического прогресса и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, ценностями и т.п. [4,с.24]. «Человеческие ресурсы» – это совокупность личностей, каждая из которых обладает своей особой индивидуальностью, интеллектом. Человеческие ресурсы это стратегический фактор производства, определяющий будущее организации [5,с.4]. Некоторые исследователи характеризуют «человеческие ресурсы» как важнейший стратегический ресурс страны, обладающий достаточно высоким уровнем образования, профессионализмом и предпринимательскими способностями [26-29]. Ресурсы подразделяются на: материальные ресурсы (земля, сырьевые материалы и капитал) и людские ресурсы (труд, предпринимательская способность) [30]. При использовании понятия «человеческие ресурсы», человек рассматривается как достояние компании, ценный ресурс, необходимый для достижения ее стратегических целей. В современных условиях выжить в конкурентной борьбе смогут лишь те компании, которые уделяют должное внимание данному ресурсу [31].

Главным составляющим управленческой деятельности является управление человеком. В теории и практике управления человеком выделяют три основных подхода: экономический, органический и гуманистический, в рамках, которых развивались четыре концепции управления персоналом. Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов, человек рассматривается как объект управления для эффективного использования труда. Органический подход развил две концепции: управление персоналом (оперативное управление) и управление человеческими ресурсами (стратегическая работа с персоналом), человеку отводится особая роль, изменилось и отношение к организации, которая воспринимается теперь как живая система, расширилось и понятие управление персоналом, которое вышло за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Гуманистический подход основывается на концепции управления человеком и на представлении об организации как культурном феномене.

Согласно исследованиям Н.А. Волгина и Ю.Г. Одегова [15,с.314], управление человеческими ресурсами в процессе своего становления прошло несколько этапов. Первоначальный этап – управление рабочей силой, следующий – управление трудовыми ресурсами, далее – управление человеческим фактором, управление персоналом и, наконец, управление человеческими ресурсами. Этапы менялись по мере трансформации понятия «рабочая сила» в понятие «человеческие ресурсы».

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что встречается разное толкование понятия «управление персоналом», при этом используются различные термины: «управление персоналом», «управление человеческими

ресурсами», «управление трудовыми ресурсами», «персональный менеджмент», «кадровый менеджмент», «кадровая политика» и т.д.

Кадровая политика рассматривается как «совокупность элементов: набор персонала, адаптация, обучение и развитие, продвижение, мотивация и стимулирование, внедрение инноваций» [32]. Однако многие исследователи считают, что «современная кадровая политика – это совокупность методов, форм работы с человеческими ресурсами для создания и поддержания такого коллектива, который мог бы гибко, своевременно и адекватно реагировать на изменение внутренней и внешней среды, согласовать цели и задачи отдельного работника, групп работников с целями и задачами предприятия, т.е. приводящая человеческие ресурсы в соответствие со стратегией предприятия [33,34]. В настоящее время понятие «кадровая политика» заменяется понятием «управление персоналом», имеющей целью создание сплоченного высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия. В этом случае управление персоналом воспринимается как средство реализации кадровой политики [15,с.521]. Развитие управления персоналом связано со стратегическим менеджментом, что вызвано коренными изменениями в структуре промышленности, глобализацией рынков и т.д. некоторые исследователи считают, что традиционная кадровая политика «сегодня является тормозом изменений» [29,с.27].

При определении понятия «управление персоналом», одни исследователи акцентируют внимание на организационной стороне управления, другие – на содержательной части, отражающей функциональную сторону управления. Согласно Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. [14,с.361], управление персоналом – это ведущая часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, социального партнерства доверия между наемными работниками и работодателями. Многие исследователи считают, что «управление персоналом это специфический вид управленческой деятельности, объектом которого является коллектив работников – персонал» [20,с.20;21,с.58;35,36]. Управление персоналом рассматривают как «методы, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования потенциала их для достижения организационных целей» [37].

По мнению Одегова Ю.Г., Журавлева П.В., управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей, соответствующих производственных подразделений, направленную на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников [38]. Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив [39-41].

Галенко В.П. считает, что «управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой

деятельности и конкурентоспособность предприятий» [42]. Управление персоналом – это «система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека ... и организации» [15, с.431]. Управление персоналом – это процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных, организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на работающих предприятий в целях обеспечения, как эффективности функционирования производственного процесса, так и удовлетворения потребностей работающих в их профессиональном и личностном развитии [43].

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных форм управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей в интересах эффективной реализации стоящих перед организацией задач [5, с.477].

Сущность управления состоит в формировании эффективной деятельности персонала, оптимизации деятельности коллектива, в возрастании роли и востребованности личности работника, знаний мотивационных установок, умении их организовывать в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией, а также целенаправленном взаимодействии и взаимовлиянии руководителя с подчиненными [44].

Одни исследователи считают, что к элементам системы управления персоналом относятся подбор, обучение, развитие, оценка и вознаграждение персонала [45,46]. Другие – найм, учет, отбор персонала, условия труда и трудовые отношения, оценку трудовой деятельности, управление трудовой карьерой, оплату труда, повышение, понижение, перевод, увольнение, правовые отношения [20, с.55; 24, с.89]. К основным элементам системы управления персоналом относят также состояние социальной инфраструктуры, условия планирования, прогнозирование и маркетинг, т.е. то, что учитывает особенности каждого участника производственного процесса [33, с.55].

Установлено, что в современном обществе основным элементом и главной движущей силой технического, экономического и социального прогресса является человек с высокой степенью профессиональной подготовки, имеющий возможность в полной мере раскрыть свои способности, с творческим подходом к труду. В последние годы во многих западных странах происходит трансформация системы управления персоналом в систему управления человеческими ресурсами. Сущность управления человеческими ресурсами состоит в том, что человек рассматривается как достояние компании в конкурентной борьбе. В управлении персоналом человек рассматривался как «винтик» производственного или административного механизма, полномочий и функций, а управление человеческими ресурсами рассматривает человека как основной элемент (невозобновляемый ресурс) организации, представляющий собой единство трех компонентов – трудовых функций, социальных отношений и индивидуальности [5, с.31]. Главное отличие управления человеческими

ресурсами от управления персоналом заключается в стратегическом подходе к управлению людьми. Управление человеческими ресурсами ставит перед предприятием такие задачи, как перевод корпоративной стратегии в стратегию человеческих ресурсов; создание новых организационных структур; подбор работников, подходящих к стратегии и культуре предприятия; реализация системы мотивации в соответствии со стратегией; проектирование и развитие системы управления персоналом; реализация системы участия и партнерства; полное использование потенциала рабочей силы [31,с.97;37,с.124;47].

Система управления человеческими ресурсами должна состоять из следующих элементов: найма, оценка персонала, расстановка кадров, оплата труда, аттестация, определение рейтинга работников, развитие персонала, оптимизация структуры управления персоналом и управление инвестициями в человеческий капитал. «Именно такая система управления является наиболее дееспособной на любом предприятии. При соблюдении данной последовательности можно достичь положительный результат и наибольший эффект от работы с персоналом. Нужно разработать меры по развитию персонала и программу повышения квалификации кадров. Этот вопрос коснется и оптимизации структуры управления персоналом. Обязательно должна быть создана новая структура управления человеческими ресурсами – управление инвестициями в человеческий капитал [48].

Следующей новой тенденцией в управлении человеческими ресурсами, после повышения его роли до уровня стратегической, является концепция его эволюционного развития [49]. В отличие от концепции управления персоналом в концепции управления человеческими ресурсами признается экономическая целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, непрерывным обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии, созданием условий для более полного выявления и развития возможностей и способностей, заложенных в личности.

В настоящее время выделяют следующие основные черты системы управления человеческими ресурсами: на высшем уровне руководства она охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между предприятием и ее работниками; вовлечение в разработку стратегии и организационной структуры компании; системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности предприятия; участие всех руководителей в реализации единой кадровой политики и решения задач в области управления персоналом; постоянное участие менеджеров по персоналу и линейных руководителей в качестве советников при решении вопросов, связанных с персоналом, во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации [50].

Новые взгляды на место и роль персонала в организации не могут коснуться и изменений в функциях службы, которая непосредственно занимается управлением персоналом, объясняется это тем, что именно эта служба призвана планировать, организовывать, координировать и контролировать все процессы, происходящие в области персонала. В развитии служб управления персоналом можно выделить следующие периоды: 1900-

1920 гг. – часть функций управления персоналом (в первую очередь найм и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год – впервые был организован отдел кадров. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы. 1930-1940 гг. – работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 1950-1960 годах развитие новых и модернизация старых отраслей, технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что появилось новое отношение к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделяется правовому обеспечению, разработке внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов, нормативов в области организации и оплаты труда было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения и система материального стимулирования (исчисление размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом, участие работников в прибыли). В 1970-1980 годах в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм, что явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, вступившей в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. У работников появляется интерес к участию в управлении, т.е. начался процесс демократизации управления. Кадровые службы начинают заниматься, наряду с оперативным, перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов, формированием стратегического управления организации. Практика управления 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала. В настоящее время службы управления персоналом организации решают сложные и многообразные задачи, строят свою работу на основе стратегического планирования и расширения гарантий занятости трудовых ресурсов [4,с.24].

Работа службы управления персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она способствует обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками. Второе направление связано с текущей кадровой работой [38,с.72]. Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же задачи: привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы; проводит обучение своих сотрудников; осуществляет оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей; вознаграждает

своих сотрудников, т.е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они расходуют работая над достижением организационных целей [51].

Установлено, что управление персоналом есть управление человеком в организации, направленное на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, содействие укреплению трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи, обеспечивающий успех реализации стратегии компании [5,с.26].

Считавшийся прежде второстепенным делом, менеджмент персонала выдвинулся сегодня на первый план и превратился в одну из основных сфер деятельности руководителей всех уровней и направлений. Его систему условно можно разбить на три блока: во-первых, блок управления персоналом (человеческими ресурсами). Он включает в себя планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; отбор и оценку кандидатов на должность; осуществление профессиональной адаптации; разработку соответствующих методик, организацию обучения и повышения квалификации; развитие профессиональных способностей; оценку трудовой деятельности, подготовку руководящих кадров; осуществление внутренних перемещений сотрудников и увольнение. Во-вторых, блок социального управления, его задача заключается в создании необходимых условий труда и отдыха сотрудников, обеспечения равных возможностей занятости; формирование здорового морально-психологического климата, чувства удовлетворенности организацией и приверженности к ней, стимулирование творческой активности; налаживания социального партнерства. В-третьих, блок создания нормативов в области труда, заработной платы, социального обслуживания, разработки положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, должностных инструкций и пр. [5,с.476].

Методы управления персоналом предприятия – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью целенаправленного осуществления координации их деятельности в процессе производства. Методы управления персоналом подразделяются на следующие группы: экономические, организационные, административные, правовые и социально-психологические. Экономические методы управления связаны с удовлетворением экономических интересов работников в процессе трудовой деятельности. К ним относятся: оплата труда, социальные выплаты и льготы, создание рабочих мест, система профессионально-должностного продвижения. К выплатам социального характера относят оплату услуг медицинских учреждений, льготное питание, оплата услуг жилищно-коммунального хозяйства и т.п., связанные с образованием, здоровьем и пенсионным обеспечением. Организационные методы складываются из стабилизационных, распорядительных, дисциплинарных и административных воздействий на поведение работника. К ним относятся: определение распорядка дня, прав, обязанностей, ответственности; взаимоотношения в процессе трудовой деятельности; подготовка и издание приказов, распоряжений; поощрение за положительные результаты работы; ответственность за несвоевременное выполнение

функциональных обязанностей. Организационные методы тесно переплетаются с административными методами управления, которые, связанные с прямым принуждением к труду или созданием реальной возможности такого принуждения, все права и обязанности в отношениях «начальник-подчиненный» регулируются соответствующими документами. Правовые методы основаны на строгом выполнении государственных законов, регулирующих трудовые отношения; соответствующих инструкций и положений; условий, как коллективного, так и индивидуального договора. К социально-психологическим методам управления относятся методы формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, побуждение личных возможностей работников, социальное стимулирование. По масштабам и способам воздействия их можно подразделить на социологические, направленные на группу сотрудников и психологические – целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности. Социологические методы позволяют оценить место каждого сотрудника в коллективе, изучить мотивацию персонала, разработать эффективные коммуникации для предупреждения межличностных конфликтов в коллективе. Оценка социально-психологического микроклимата в коллективе осуществляется с использованием психологических тестов, анкетирования и т.п. Для разработки мероприятий по улучшению социально-психологических отношений в коллективе среди работников проводятся психологические тренинги, а среди руководителей – занятия по овладению социально-психологическими методами управления коллективом; управлению конфликтными ситуациями и др. [40,с.465;41,с.39].

Важным направлением развития кадрового потенциала организации является оценка персонала и его результатов трудовой деятельности. Выделяют следующие задачи оценки персонала: выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника; разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника; определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины [52]. Кроме этого оценка персонала может помочь в решении таких задач: как установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам.

Методы оценки персонала подразделяются на методы обследования, анализа, обоснования и внедрения. К методам обследования относятся: самообследование, интервьюирование, беседа, активное наблюдение, анкетирование, мониторинг. К методам анализа – системный, блочный, экспертно-аналитический и др. К методам обоснования – методы аналогий и сравнений, нормативный, расчет количественных и качественных показателей и др. К методам внедрения – обучение, переподготовка и повышение квалификации, материальное и моральное стимулирование и др. Остановимся более подробно на некоторых из них:

– метод собеседования (интервью) применяется для получения информации, необходимой для анализа рабочего процесса;

- метод с использованием анкет при минимальных затратах позволяет получить большое количество информации;
- системный анализ направлен на раскрытие системы управления в целом и ее составляющих компонентов;
- экспертно-аналитический метод предусматривает проработку форм систематизации записей, ясно формулировки выводов и заключений экспертов;
- нормативный метод предусматривает использование нормативов, определяющих содержание функций, тип организационной структуры;
- метод последовательной постановки позволяет изучить влияние на каждого фактора в отдельности, при этом, исключая действие других факторов;
- динамичный метод предусматривает расположение данных в динамичном ряду, и исключение в нем случайных отклонений;
- метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей предприятия в целом;
- метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы, который является наиболее эффективным;
- метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития управления персоналом;
- графологические методы используются для определения способностей человека при отборе персонала.

При проведении оценки управления персоналом вышеперечисленные методы должны использоваться комплексно или в различных комбинациях, что позволит повысить эффективность управления персоналом [16,с.28;35,с.115].

К наиболее распространенным методам выполнения оценочных процедур, используемых в практике кадровой работы, относятся качественные, количественные и комбинированные методы [53;5,с.88]. Качественные методы – это методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. К ним относятся матричный метод, методы эталона, оценки и групповой дискуссии. Основу комбинированных методов составляют как описательный метод, так и количественные характеристики. К ним относятся: тестирование, методы суммируемых оценок и заданной группировки, определение коэффициента интеллектуальности. С помощью количественных оценок можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. К ним относятся методы рангового порядка, заданной балльной оценки и графического профиля.

Известно, что банковская сфера является высококонкурентной сферой и требует высококвалифицированного заинтересованного персонала, для обеспечения высокого качества персонала необходимы процедуры и правила управления им, поэтому управление персоналом должно быть одним из основных направлений деятельности управляющих коммерческого банка [54].

Для измерения эффективности управления персоналом существуют различные показатели: показатели производительности и эффективности труда, уровня затрат на персонал и степени удовлетворенности сотрудников работой. Если в условиях рационализации управления удастся достичь высокого уровня

указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается положительный эффект [54].

В последние годы в сфере управления персоналом появился стратегический уровень, и стала складываться система, ориентированная на развитие человеческого капитала. Принципами формирования системы управления персоналом являются: соответствие целям организации и задачам управления; простота и практичность; экономичность (снижение доли затрат на управление персоналом в себестоимости продукции и услуг); прогрессивность (построение на научной основе); перспективность (возможность дальнейшего развития); комплексность (взаимосвязь всех автономных элементов); информационная открытость и пр. Решение практических задач управления персоналом (человеческими ресурсами) связано с воздействием экономических, организационных и социальных рычагов на условия жизни и деятельности индивидов и социальных групп; межличностные отношения; на процесс развития субъекта и формирования личности [5,с.27].

Стратегическое управления персоналом – это формирование конкурентоспособного трудового потенциала с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выжить, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Под конкурентоспособным трудовым потенциалом следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников [4,с.202]. Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Основными чертами стратегии управления персоналом являются: ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, такие изменения, как правило, требуют длительного времени; связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления [4,с.210].

На стратегию управления персоналом влияет ряд внутренних и внешних факторов. К внешним факторам относится: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с отраслевым профсоюзом; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда. Внутренними факторами являются структура и цели организации; ее территориальное размещение; применяемые технологии; господствующая культура; сложившиеся отношения и морально-психологический климат.

Этапами формирования стратегии управления персоналом являются: анализ внутренней и внешней среды организации; постановка на основе миссии и организационных целей задач в области управления персоналом; разработка стратегических альтернатив; создание современной системы служб управления персоналом; выработка критериев эффективности деятельности их и системы управления человеческими ресурсами в целом [5,с.46].

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала; формы и методы регулирования трудовых отношений; методы разрешения производственных и социальных конфликтов; установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала; меры по наращиванию и лучшему использованию кадрового потенциала; совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала; разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом [5,с.213].

Таким образом, анализ литературных источников показал, что управление персоналом является одним из важнейших направлений деятельности любой организации, и считается основным критерием ее экономического успеха, по значимости превышающий даже технический процесс. При рассмотрении человека с социально-экономических позиций, при характеристике роли, которую он выполняет в организации для достижения ее целей, все чаще применяется понятие «человеческие ресурсы», которое рассматривается как важнейший стратегический ресурс, обладающий

достаточно высоким уровнем образования, профессионализма и предпринимательских способностей. Для повышения эффективности системы управления персоналом предприятия необходимо учитывать как организационно-экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда, так и сложившиеся в коллективе социально-психологические факторы. Применение такого комплексного подхода позволит организации преодолеть кризисные ситуации и выжить в условиях жесткой конкурентной среды.

1.2 Основы мотивации и стимулирования труда

В управленческой деятельности выделяют четыре основных взаимосвязанных функции: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль. В процессе управления мотивация играет важнейшую роль, побуждая людей к действию, она оказывает прямое воздействие на результативность организационной системы. Мотивация (термин введен А. Шопенгауэром в начале XX века) составляет сердцевину и основу управления человеком. Изучением мотивации занимаются исследователи разных отраслей науки: экономисты, психологи, социологи и философы. Поэтому в литературе встречаются различные трактовки понятия «мотивация»:

– это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., 1992) [2,с.360];

– это побуждение к действию, в основе которого лежит интерес (вознаграждение, повышение по службе и т.п.), а также административное решение (приказ, распоряжение и т.д.) или личностная причина (чувство долга, ответственность и др.) (Волгин Н.А., Одегов Ю.Г., 2003) [56];

– это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей (Егоршин А.П., 2003) [57];

– это побуждения персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации (Сладкевич В.П., 2001) [58];

– это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации (Максимцова М.М., Игнатьева А.В., 1999) [56];

– это побуждение, поощрение, стимулирование действия. Это любое воздействие – словесное, физическое или психологическое, побуждающее выполнять в ответ те или иные действия (Стивенсон Н., 2003) [60];

– это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения (Дикарева А.А., Мирская М.И., 1989) [61];

– это личностно-обоснованный акт побуждения к определенному поведению (Мухамбетов Т.И., 1992) [62];

– это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей (Генкин Б.М., 1996) [63];

– это процесс сознательного выбора человеком того или иного поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов (Шаховой В.А., Шапиро С.А., 2003) [64];

– это совокупность мотивов деятельности, отвечающих на вопрос: почему так, а не иначе, поступает человек? (Владимирова Л.П., 2002) [65];

– это индивидуальная система мотивов; система действий по активизации мотивов определенного человека (Сидоренко Е.В., 2001) [66];

– это мотивация употребляется в двух смыслах: как система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека: к ним относятся потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления и как характеристики процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне, другими словами – мотивирование (Дмитриенко Г.А., 2002) [67];

– это силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий (Ричард Л., Дафт, 2001) [68];

– это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения (Адамчук В.В., Ромашов О.В., 2001) [69];

– это понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций (Розанова В.А., 1999) [70];

– это высшая форма регуляции психических процессов и поведенческих актов личности и социальной группы, выражающаяся в устойчивом (при относительно постоянных условиях) стремлении к удовлетворению актуальных потребностей определенным образом и выступающая движущей силой деятельности человека (Леонтьев Л.И., 2001) [71];

– это активное состояние мозговых структур, побуждающих высших животных и человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей (Ильин И.П., 2000) [72];

– это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации (Аксененко Ю.Н., 2001) [73].

– это совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации (Анисимов В.В. и др., 1999) [74].

Таким образом, из вышеперечисленных определений можно выделить наиболее часто встречающиеся ключевые слова:

– процесс побуждения к сознательной деятельности (действию);

– совокупность мотивов деятельности;

– стремление к удовлетворению индивидуальных или групповых потребностей;

– процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям.

Также неоднозначно понимание и целей мотивации [75]: это и получение определенных благ (Травин В.В.), и необходимость удовлетворения потребностей (Мухамбетов Т.И.), и развитие и удовлетворение потребностей (Щавель С.Н.), и сознательный выбор типа поведения (Захаров Н.) и др. Учитывая такой разброс целей (получение, необходимость, удовлетворение и выбор) мотивации, понятны и существующие различные определения самого понятия «мотивация». Неоднозначность определения одного и того же понятия связано тем, что исследователи акцентируют свое внимание на различных аспектах этого явления, одни ученые рассматривают мотивацию с экономической точки зрения, другие – с психологической, социологической и др. Также по-разному исследователи определяют сущность мотивации как процесса: стремление, действие, побуждение, проявление личностных качеств и т.д.

Несмотря на видимое различие в трактовке понятия «мотивация», можно выделить наиболее характерную черту мотивации «побуждение к какой-либо деятельности». Согласно которой выделяют мотивации различных видов жизнедеятельности (уровни мотивации): труда, отдыха, освоения новых профессий, культурного просвещения, самообразования, повышения квалификации и др. В основе их различные мотивы и стимулы, как врожденные, так и приобретенные. В основе целей, определяющих любую деятельность, лежат материальные, социальные, духовные и др. потребности.

Неоднозначны мнения ученых, и по структуре включаемых в категорию мотивации элементов: потребности-стимулы-мотивы-совокупность мотивов (Здравомыслов А.Г.); потребность-благо-трудовое действие-цена (Травин В.В.); потребности-интересы-мотивы-стимулы (Шаховская Л.С.); потребность-интерес-мотив (стимул) (Волгин Н.А.); потребность-мотив-цель-деятельность-способность (Соломадина Т.О.); потребности-стимул-мотив-решение-конкретное действие-результат (Захаров Н.) и др. [76].

Первым этапом и движущей силой процесса мотивации труда является формирование потребности. Комплексно и наиболее полно отразил это в своей теории А. Маслоу, потребности он выстроил в иерархии по принципу приоритетности их для каждого человека. Потребности и являются источником активности человека. Потребности могут быть самыми разнообразными: в пище, безопасности, социальном статусе, реализации в своих способностей и др. Спектр потребностей современного человека зависит от внешних (социальных, бытовых, экономических, политических, географических) и внутренних (уровень духовного развития, степень образованности, возраст и т.д.) факторов. Существуют также и общие для всех потребности – это потребности чисто биологические (в пище, воде, дыхании и т.д.), единые для любого живого существа, как простейшего, так и сложнейшего.

Формой реализации потребности является интерес, т.е. конкретная форма, которой может выражаться потребность (деньги, звание, новая должность и т.д.). Интерес может быть материальным (в виде заработной платы, премии и т.д.) или моральным (в форме благодарности, фотографии на Доске почета и т.д.). Интерес может сочетать элементы морального и материального свойства (незначительная премия, но врученная в

торжественной обстановке из рук уважаемого человека). Следующим сложным и важным этапом процесса мотивации является этап формирования мотива какой-либо деятельности. Мотив является фактором, способный заставить человека выполнить ту или иную работу. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотив («motif» – побудительная причина, повод к тому или иному действию) – это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения.

Немаловажное, а иногда и ключевое значение в процессе мотивации занимает стимул. Раздражение мотивов происходит под действием стимулов. Существуют различные трактовки понятия «стимул». Согласно Волгину Н.А., стимул – это побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный, коллективный). В этом случае стимул более узкое понятие, чем мотив, в основе которого может быть не только интерес, но и административное решение или личностная причина [77]. Некоторые исследователи разграничивают мотив и стимул по принципу побуждения: стимул – внешнее побуждение, мотив – внутреннее [78]. В психологии под стимулом понимается физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор) [79]. В словаре иностранных слов дано следующее определение: стимул (лат. «stimulus», заостренная палка, которой погоняли животных, стрекало) – побуждение к действию, побудительная причина [80]. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения, вызывающих действие определенных мотивов». В качестве стимулов выступает то, что человек желал бы получить в результате определенных действий. Различают 4 вида основных стимулов: принуждение, материальное и моральное поощрение, самоутверждение. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, суть этого отличия состоит в том, что стимулирование является одним из методов мотивации. Концепция стимулирования основывается на применении стимулов, как внешних воздействий на человека для координации его деятельности (например, применение наказания, поощрения и т.п.) [5,с.564;22,с.163]. Процесс мотивации (процесс от формирования потребности до ее реализации) неоднороден, и проходит циклически повторяющиеся стадии (формирование потребности, стимулирование, исполнение работы, реализация потребности). Этот процесс не замыкается на последней стадии цикла, и так как спектр потребностей не ограничен, ситуация повторяется снова. Соответственно, мотивация труда – процесс непрерывный.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся объяснить это явление. Первоначальные теории мотивации складываются исходя из применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и широко применяемой до сих пор является

политики «кнута и пряника». Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление улучшить свое материальное положение. Но А.Смит подразумевал, прежде всего, мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, то она А.Смита не интересовала совсем. Этот пробел был восполнен Ф.У. Тейлором, который утверждал: «Принудительная сила администратора – главный мотор производства и главная мотивация к труду».

Несмотря на то, что общественное сознание показало несостоятельность данного метода, некоторые его положения нашли свое отражение в мотивационной модели «X», «Y», «Z». Теория «X» была первоначально разработана Ф.Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). В теории «X» описываются плохие работники, поэтому естественным является применение в качестве главного стимула – принуждение, а вспомогательного – материальное поощрение. Модель по теории «Y» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду отражаются в следующем порядке: признание, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес этих работников невелик. Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе, и имеющего цели деятельности на долгую перспективу. Стимулы побуждения к труду у таких работников эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, признание, принуждение. Первоначальные теории мотивации определили направление дальнейшего развития теорий мотивации.

В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теория ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера, модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Д. МакГрегора и др.) [2,с.362; 22,с.178;58,с.122;81,82]. Содержательные теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: пирамида Маслоу, теория потребностей МакКлелланда и теория факторов Герцберга.

Согласно теории Маслоу [2,с.367;83] все потребности располагаются в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок 1).



Рисунок 1 – Иерархия потребностей (пирамида потребностей) по Маслоу

Примечание – По данным источника [2]

МакКлелланд дополнил потребности высшего уровня потребностями власти, успеха и принадлежности. У МакКлелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния. Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой. Герцберг выделяет две группы потребностей в зависимости от того, с каким процессом они коррелируют. При этом считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. «...обратным чувством удовлетворения от работы является отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой» [84]. Устранение факторов, вызывающих неудовлетворенность, не обязательно приводят к удовлетворенности, и, наоборот, при ослаблении влияния факторов, вызывающих рост удовлетворенности, не будет расти неудовлетворенность. На процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности – неудовлетворенность» – внешние факторы здоровья. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворение работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Для достижения мотивации необходимо обеспечить

воздействие мотивирующих факторов (успех, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей) [4,с.486]. Сопоставление теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга [2,с.375] представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сопоставление теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

Теория Маслоу	Теория МакКлелланда	Теория Герцберга
<p>– потребности делятся на первичные и вторичные, и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом;</p> <p>– поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;</p> <p>– после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.</p>	<p>– три потребности, мотивирующие человека – это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность);</p> <p>– сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.</p>	<p>– потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации;</p> <p>– наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;</p> <p>– мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека;</p> <p>– для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.</p>
<p>Примечание – По данным источника [2]</p>		

Заслуга авторов содержательных теорий в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные потребности поддерживается большинством современных исследователей. Однако жизнь показала неправомочность ряда утверждений авторов этих теорий: не обязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к ослаблению их взаимодействия на мотивацию, в зависимости от ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д.) потребности проявляются по разному и т.д. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека [85].

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты. Истоком теории ожидания являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основными разработчиками концепции ожидания можно назвать В. Врума и Д. Аткинсона. Согласно теории ожидания работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в

результате предполагаемых вознаграждений. Если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается невысоко, то мотивация ослабевает. В модели Врума [86] включены три переменные: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты, ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и ожидаемая ценность вознаграждения (валентность). Д. Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную – достижение успеха (неуспеха). Исследователей теории ожидания интересовало только произведение переменных в конкретной ситуации, и им все равно какая валентность больше: заработной платы или продвижения по службе.

Согласно теории справедливости эффективность мотивации оценивается с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Объем затраченных усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Одним из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Исследованиями в области мотивации занимались немало российских ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева, А.А. Дикарева, М.И. Мирская и др.). Одни из них изучали вопросы классификации потребностей, другие – процессы мотивации. В исследованиях ученых НИИ труда Минтруда РФ (И.Ф. Беляева, Е.Д. Катульский и др.) рассмотрены вопросы формирования и функционирования мотивации, типологии мотивации, ее силы, направленности, удовлетворенности трудом и т.д. [4,с.488].

Таким образом, анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что наличие различных трактовок понятия «мотивация» объясняется тем, что исследователи акцентируют свое внимание на различных аспектах этого явления, если одни ученые рассматривают мотивацию с экономической точки зрения, то другие – с психологической, социологической. Несмотря на видимое различие в трактовке этого понятия, можно выделить наиболее характерную черту мотивации «побуждение к какой-либо деятельности». Мотивация, реализующаяся через систему потребностей, является необходимым и важнейшим условием эффективной работы персонала. Необходимость учета тех или иных потребностей зафиксирована в содержательных и процессуальных теориях. Несмотря на то, что теории мотивации отличаются по ряду принципиальных позиций, их нельзя считать взаимоисключающими. Напротив, они могут быть взаимодополняющими одна другую, поскольку каждая из них связана с решением задач побуждения людей к эффективному труду в различных ситуациях [2,с.378;59,с.96;81,с.123]. Проблемы мотивации заключаются в неспособности руководителей действенно и последовательно применять и внедрять методы мотивации; в возрастающей динамичности и сложности потребностей, запросов, желаний и ожиданий, предъявляемых персоналом к организации и к рабочему месту. В настоящее время необходимы модели мотивации, которые способствовали бы повышению социальной и

творческой активности, привлечению к решению постоянно возникающих производственных проблем наиболее способных новаторов в области управления, организации производства и труда, способствующих развитию соперничества. Кроме того, необходимы такие механизмы стимулирования, которые могли бы обеспечить интеграцию интересов руководителей организации и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения. Особое место в этих системах должны занять социально-психологические методы мотивации и разрабатываемые для этих целей социально-психологические и организационные программы. Разработка и практическое применение новых мотивационных систем позволят привлечь высококвалифицированных специалистов, а отсутствие мотивационных моделей может привести к неизбежному снижению эффективности действующих систем управления.

1.3 Мотивация труда как элемент процесса управления персоналом банка

Известно, что «эффективность работы банка во многом зависит от грамотного управления персоналом и квалифицированного выполнения банковских операций служащими. Банк может потерять денежные ресурсы и богатых клиентов при отсутствии квалифицированных кадров, без наращивания профессионального потенциала» [87]. В настоящее время наряду с экономической эффективностью, означающую реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность, улучшение качества продукции, услуг и т.д.) за счет экономичного использования ограниченных ресурсов, все чаще используют понятие «социальная эффективность». Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников (оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат в коллективе и т.д.) [88-90]. С.В.Шекшня подчеркивает что «эффективность работы организации в целом, складывается из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника» [7, с.205].

В последние годы особым инструментом банковского менеджмента, подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, является социальный аудит. Суть которого состоит «... в диагностике причин возникновения социальных проблем, разносторонней оценке важности, срочности и возможностей их разрешения, выработке конкретных рекомендаций по профилактике социальной напряженности в организации, совершенствованию управления персоналом». Социальный аудит служит системой «раннего оповещения» для выявления назревающих проблем, своевременное решение которых позволит банку добиться большей производительности труда. Первопроходцами в сфере социального аудита являются компании Levis Strauss и British Petroleum, внедрившие его около двадцати лет назад. На сегодняшний день социальный

аудит не просто работает на имидж западных фирм, но и привлекает к их акциям особый класс инвесторов [89,с.43].

По мнению некоторых исследователей, критерии эффективного использования человеческих ресурсов сгруппированы следующим образом. Собственно экономическая эффективность: а) показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату); б) стоимость оцениваемой программы на одного работника. Степень удовлетворенности работников: а) удовлетворенность работников деятельностью подразделения по управлению человеческими ресурсами (оплата, обучение, премиальные, служебное продвижение); б) удовлетворенность работника своей работой. Косвенные показатели эффективности использования и работников: а) текучесть кадров; абсентизм – количество самовольных невыходов на работу; в) брак (по причине плохого качества продукции); г) прочие показатели качества труда; д) частота заявок о переводе на другие работы; е) количество жалоб; ж) безопасность труда и количество несчастных случаев [36,с.350;91].

Установлено, что при выполнении трудовых функций необходимо учитывать отношение человека к труду. Согласно В.В. Адамчук, результат трудовой деятельности зависит «не столько от уровня развития профессионального мастерства и физических возможностей, а от отношения человека к труду, которое может быть положительным, отрицательным и индифферентным» [69,с.359]. Ф. Гецберг относит отношение к труду к удовлетворенности трудом – это «состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации данных требований».

В современной экономической литературе под трудом понимают целенаправленную, сознательную, востребованную деятельность человека [92]. Исходя из того, что труд – это деятельность О.Н.Волгина предлагает следующее определение мотивации труда – «это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей, целью, которой является достижение в процессе труда либо целей организации, либо целей работника, либо совместной достижение целей работника и организации. В основе мотивации труда – мотивы и стимулы, как связанные с процессом труда, так и не связанные с ним, находящиеся вне него» [93].

В процессе мотивации труда существенную роль играют следующие стимулирующие факторы: материальный интерес, условия труда, моральные стимулы, творческий интерес, учитывающий личностные характеристики (убеждения и др.). Наряду с экономическим и социальным воздействием на мотивацию труда имеют влияние и психологические факторы. Лишь при взаимном дополнении экономических, социальных и психологических факторов возможно создание полноценной системы мотивации. Американский психолог и философ Вильям Джеймс выявил, что немотивированные работники используют свой потенциал на 20-30%, а работники предприятий с хорошо организованной системой мотивации персонала могут реализовать 80-90% своих способностей [93,с.66]. Исследование трудовой мотивации проводится по

следующим факторам: факторам удовлетворенности трудом и ценностным фактора труда [94] (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы диагностики трудовой мотивации

Факторы удовлетворенности трудом	Ценностные факторы труда
– отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, престижная работа);	– оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения);
– отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), котором работают сотрудники;	– перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) – ценность развития и самореализации;
– удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.);	– ценность общности (хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной и престижной компании);
– отношение к организации;	– ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода;
– удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;	– ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкий рабочий график);
– отношение к управлению (управление процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).	– ценность социально-бытовых условий (комфорт на рабочем месте).
Примечание – По данным источника [94]	

В своей работе А.В. Селюк факторы мотивации труда работников банка классифицировал на две группы: внешние и внутренние. «Внешние – условия труда, заработная плата, статус, престиж профессии, режим работы, отношения с коллегами, карьерное продвижение. Факторы внешней мотивации оказывают немедленное и сильное, но не обязательно длительное воздействие. Внутренние – достижение, признание, ответственность, свобода действий, возможность реализовать себя, а также развивать свои умения и способности, содержание работы. Внутренняя мотивация более длительна, но в подавляющем большинстве случаев носит менее выраженный характер» [95].

Важным направлением развития кадрового потенциала является оценка персонала. Согласно В.В. Адамчук, она «представляет собой элемент трудовой ситуации, которая опосредованно влияет на трудовое поведение» [69,с.85]. По мнению В.С. Половинко «единого подхода к толкованию оценки, ее сущности и значения не существует. Множественность определений объясняется специфичностью форм проявления и содержания оценки в зависимости от ее целей и задач» [96]. Необходимо различать оценку как функцию, как процесс и как результат. Как процесс предполагает «систематическое сравнение показателей и параметров объекта оценки с некими нормативными или желаемыми показателями» [96,с.391]. Как результат рассматривается в качестве суждения о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника, о результатах его трудовой деятельности,

выраженное в описательной или числовой форме. А.Б. Токарева подчеркивала о значимости оценки «как инструменте мотивации работников к эффективной деятельности [97].

По мнению А.В. Селюк общей целью оценки является улучшение результатов деятельности персонала и, следовательно, повышение эффективности функционирования организации [95,с.36]. Д. МакГрегор выделил следующие цели оценки: а) информационная цель (обеспечение руководителей необходимыми данными о работе подчиненных, а оцениваемых работников об индивидуальных достоинствах и недостатках); б) мотивационная цель (механизм оценки связывает материальное вознаграждение и моральное поощрение с трудовым поведением, ориентирует работников на улучшение деятельности); в) административная цель (принятие кадровых решений на объективной и регулярной основе (профессиональная подготовка, изменение оплаты труда, трудовые перемещения и т.д.)) [98]. Некоторые исследователи [99] указывают на две цели: определение квалификации для установления необходимости и средств ее повышения и увеличения мотивации эффективного труда. На организационные и мотивационные аспекты целей указывает и В.Р. Веснин [98,с.397]. По мнению В.В. Травина [33,с.75] оценка персонала кроме общепризнанных трех целей преследует, и четвертую – коммуникационную (способствовать процессу коммуникации, общению). Согласно М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури административной целью является перевод, продвижение, понижение работника в должности. Информационной целью является то, что «работник узнает, не только достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться». Мотивационная цель заключается в оценке результатов трудовой деятельности, представляющей собой важное средство мотивации поведения людей [100].

В своих исследованиях А.П. Егоршин [40,с.65] выделяет три методических подхода к оценке. При первом подходе считается, что персонал непосредственно влияет на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями деятельности персонала. В качестве таких показателей принимаются числовые значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период: прибыль, объем реализованной продукции, доход предприятия, качество и др. При втором подходе критериальные показатели отражают результативность, качество и сложность живого труда. К таким показателям относятся: производительность труда, удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, общая численность персонала и др. Однако данные показатели не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства. При третьем подходе эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. К таким показателям относятся: текучесть кадров, уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской

дисциплины. С.Н. Апенько [101] указывает на две группы критериев: первая группа отражает результаты труда работников, вторая группа критериев отражает динамику способностей личности, способность к развитию, совершенствованию своих компетенции. А.В. Селюк указывает на необходимости выделения наиболее значимых критериальных показателей и проведении комплексной оценки персонала [102]. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост и т.д.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Для банка ключевыми являются две категории персонала: руководители и специалисты [102,с.42]. При проведении оценки используют различные способы: анкетирование, тестирование, собеседование и т.д.

Постоянные изменения, происходящие в современном бизнесе и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план в системе управленческой деятельности и стимулировали мощное развитие научных исследований в этой области. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшем перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства предприятий. Все более возрастает значение учета мотивации, методов стимулирования труда, включающих содержание и условия труда [103].

С самого начала теоретических изысканий в области поиска способов понимания мотивов,двигающих людей к труду, и инструментов, способных повлиять на эффективность производственного труда, исследователи выделили социальные факторы. В качестве социальных мотивов при этом были обозначены здоровье, отдых, жилье, обучение, помощь государственных органов и профсоюзных организаций в установлении взаимоотношений между работниками и работодателями, помощь в содержании, воспитании и обучении детей, отношение к людям в компаниях. Роль социальных факторов в системе мотивации состоит в том, что они в совокупности с оплатой труда формируют определенную модель поведения человека в обществе за счет наличия у людей определенного набора внутренних ценностей, развитых либо больше, либо меньше за счет уровня экономического и морально-этнического развития общества и окружающей среды человека. Опрос работников различных предприятий, осуществляющих свою трудовую деятельность в разных сферах и отраслях Казахстана, показал, что, к сожалению, на большинстве национальных фирм и компаний не существует каких-то социальных программ или социальная помощь своим сотрудникам существует в зачаточном состоянии. Определенное исключение в этом вопросе составляют нефтяные компании, где превалирует зарубежный менеджмент [104].

Удовлетворенность трудом в общем виде, означает оценку работником условий, в которых протекает трудовой процесс, опосредованную оценкой уровня реализации ожиданий личности, осуществляющей трудовую

деятельность. Удовлетворенность может быть представлена на эмоциональном уровне (как удовольствие от работы), на поведенческом уровне (как включенность работника в трудовую деятельность), на рациональном уровне (как степень соответствия параметров производственной среды ожиданиям и притязаниям работника). Удовлетворенность работой детерминирует удовлетворенность жизнью и уверенность в завтрашнем дне, т.е. является основой социального самочувствия человека. Обычно резкое снижение удовлетворенности жизнью связывают со снижением реальных доходов и опустошением потребительского рынка. Не отрицая воздействия этих причин, следует отметить, что общий рост неудовлетворенности жизнью в своей основе связан с кризисом труда, так как труд является главной составляющей жизни человека. При анализе места удовлетворенности в механизме функционирования мотивации труда было выявлено, что увлеченность работой провоцирует интерес к самореализации личности в труде, стремление к развитию и совершенствованию своего потенциала, повышает открытость личности для общения на профессионально-трудовой почве; на базе увлеченности (неувлеченности) работой, включенности или невключенности в нее формируется мотивационное ядро личности – тип мотивации труда. Первый мотивационный тип – работники ориентированы в основном на содержательный и общественно значимый труд, второй – преимущественно ориентирован на оплату труда и другие нетрудовые ценности, третий – работники в сознании которых значимость различных ценностей сбалансирована; именно через удовлетворенность (ее рациональный компонент) осуществляется воздействие факторов производственной среды на мотивацию трудовой деятельности; будучи основой общего морально-психологического состояния работника, удовлетворенность аккумулирует оценки различных сторон производственной ситуации и через механизмы обратной связи транслирует их на мотивационное ядро, повышая либо понижая значимость отдельных ценностей и требований [105].

«Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации, удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, оплатой труда и т.д.». К типичным вопросам, затрагиваемыми при обследовании удовлетворенности работников трудом относятся: отношение к рабочему месту, отношение к системам поощрения, отношение к руководству и отношению к организации [4,с.582].

Важнейшей задачей управления персоналом является формирование мотивационного механизма, который побуждает людей к эффективному труду. «Основой построения мотивационного механизма являются потребности – внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, ощущение дискомфорта. Его

переживание влияет на чувства, поведение и мышление людей и может подчинить себе человека целиком». «По содержанию потребности бывают материальные, социальные и духовные. Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т.е. предрасположенность, психологические причины, изнутри побуждающие людей к действиям, направленным на ее удовлетворение (стремление к благам): осознанные (интересы) и неосознанные (желания, порывы). Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия, пока не превратятся в его внутренние цели. Соотношение мотивов, влияющих на поведение людей, образуют его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается полом, возрастом, образованием, уровнем благосостояния и др. [5,с.562].

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Формирование мотивации происходит в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды его жизни. В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследователи называют включенность или невключенность в трудовую деятельность, мотивационное ядро, удовлетворенность трудом, трудовое поведение. Сущностным компонентом механизма функционирования мотивации является мотивационное ядро. В нем выделяют три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации [4,с.484].

Для выявления направлений совершенствования мотивации и стимулирования работников более целесообразной является модальная (базовая) типология, разработанная НИИ труда, в соответствии с которой выделяются три типа мотивации: I тип – работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; II тип – работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности; III тип – работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована. Ценностная группа мотивов включает самостоятельную работу, возможность всесторонне использовать свои знания и опыт; интересную работу, заставляющую повышать свою квалификацию, работу, нужную обществу, приносящую пользу людям, позволяющую выпускать продукцию пользуясь спросом. Прагматическая ориентация направлена на работу, дающую хороший заработок; получать путевки в санаторий; обеспечивающую возможность общения, заслужить уважение окружающих, возможность продвижения по службе [4,с.489].

Содержательная наполненность мотивации личности определяется не только типом мотивации, но и структурой практических требований к работе, богатством и силой мотивации. При этом богатство мотивации определяется

как количество и разнообразие потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством трудовой деятельности. Сила мотивации – это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. Уровень силы может быть принят для классификации последней на мотивы достижения и мотивы сохранения (избежания). Мотивация достижения – источник повышения активности, мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ. «Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их)» [4,с.490].

«Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций» [4,с.491].

Таким образом, анализ литературных источников показал, что изменения, происходящие в современном бизнесе, повысив значимость человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план в системе управленческой деятельности. Все более возрастает значение учета мотивации и методов стимулирования труда банковского персонала, которые позволяют обеспечить, наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников, повышение ценности труда в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания. В настоящее время экономическая эффективность современного банка тесно связана с социальной эффективностью, проявляющейся в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризующей удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Учитывая, что персонал банка представляет собой важнейший фактор конкурентоспособности, а продуманная политика в области управления персоналом является способом укрепления положения банка на рынке труда для эффективной работы банковского учреждения необходимо учитывать как организационные методы, так и сложившиеся в коллективе социально-психологические факторы.

1.4 Зарубежный опыт управления персоналом и применение его к условиям Казахстана

В западных странах накоплен большой опыт стимулирования труда работников. Существующая в этих странах система стимулирования труда позволила приобщить работника к делам организации, повысить его заинтересованность в результатах труда. Наиболее заметных успехов в этом

направлении добились корпорации США, передовые фирмы Японии, Швеции, Финляндии, Германии, Англии, Франции и некоторых других стран [106-108].

За рубежом теория мотивации стала находить свое воплощение через построение определенного сочетания организационных и экономических методов управления персоналом, при котором экономические методы приобрели приоритет и стали использоваться ступенчато. Первой ступенью стал твердый размер оплаты труда за исполнение определенных функций. Затем на него наслаиваются добавки, премии, бонусы и т.д., назначение которых стимулирование конкретных усилий по росту производительности труда, профессиональной подготовки, привлечению клиентов и т.д. Таким образом, под каждый вид дополнительных оплат подведен конкретный показатель, достижение которого требует развитие физических или умственных усилий от работника. Организационные методы при этом означают: а) четкое построение эффективной системы доплат как стимулов, обеспечивающих мотивацию; б) поиск способов оптимальной загрузки работников по их функциям; в) формирование строго регламентированного порядка и организационной культуры, соответствующей целям организации [107,с.18]. В западных фирмах с помощью премий стимулируются высокие конечные результаты (производительность, реализация, прибыль) эффективность использования оборудования, экономное расходование ресурсов, высокое качество продукции, рост акций, научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем [5,с.567].

Современной формой стимулирования являются: участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, участие в прибыли, участие в собственности. Участие в прибыли есть способ деления ее дополнительного прироста, полученного за счет усилий работников, между ними и компанией. При этом персоналу может доставаться в виде премий и других выплат до 75% соответствующей суммы. В японских коммерческих фирмах, каждый работник получает в качестве премиальных до 50% величины базовой зарплаты. Распределение дополнительной прибыли может осуществляться в виде: разовой выплаты ее части наличными в конце года (до 5-6 месячных окладов); отложенных премий («золотые наручники», которые выплачиваются через 2-5 лет после начала продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер такой премии может быть от 5 до 100% годового оклада; премии за экономию; бонусов - разовых единовременных выплат (1-2 раза в год), связанных со стажем работы в организации и уровнем заработной платы, заинтересовывающих в том, чтобы приложить все усилия для получения прибыли. Иногда бонус выплачивается акциями [22,с.172].

Впервые участие в прибылях стало практиковаться в XIX веке. В 1843 году владелец мебельной фабрики Жан Леклер распределил прибыль между своими 44 работниками, исходя из их годового заработка в 12 266 франков золотом. Это была революционная идея. Он считал, что лучше отдать работникам 50 из 100 франков, чем оставить себе только 25. В СССР подобная система стала применяться с 1965 года. В Англии 20%, а в США 25% рабочих

работают по этой системе. У фирм, использующих практику участия в прибылях, эффективность работы выше на треть, а если одновременно имеет место участие в управлении – почти на половину. [22,с.172]. Часто участие в прибылях носит коллективный характер и выражается в премиях за рост производительности, объема реализации и качества. 10% суммы выплачивается пропорционально стажу и 90% – заработной плате [5,с.569]. Однако, система участия в прибылях ограничена тем, что не все факторы ее роста зависят от работника. Работникам крупных организаций трудно сопоставить свой вклад в результат. Кроме того, есть риск потерять доход, так как одновременно может иметь место и «участие в убытках» [22,с.173].

Одним из способов стимулирования труда является активное участие работников в управлении предприятием в качестве акционеров, т.е. после определенного периода работы часть премиальных выделяется передовикам в виде акции. Эта система широко применяется на предприятиях США, Канады, некоторых Европейских государств, в данном случае работники становятся заинтересованными в том, чтобы предприятие не только эффективно работало, но и имело постоянную прибыль. Для этого во многих странах система государственного протекционизма направлена на создание условий для добросовестной конкуренции, способствования стабильного развития, защиты окружающей среды, регулирования нормы прибыли корпорации [109].

В США с 1974 года действует «Программа акционерной собственности для рабочих и служащих» (ESOP), которая предполагает распределение акции между работниками. В ее рамках компании на заемные средства приобретают на первичном или вторичном рынке акции, образуя специальный фонд, совладельцами которого могут стать рабочие и служащие. Причем 70% участников должны быть низко- или среднеоплачиваемыми лицами и им принадлежать не менее 70% ценных бумаг. Данная программа применяется уже во всех европейских странах, в том числе Венгрии, Польше, Чехии [5,с.569].

«На Западе на 3-5 лет заключаются специальные соглашения между работниками и администрацией об участии персонала в прибылях (для предприятий с числом занятых более 100 человек для штатных работников эта практика обязательна). Суммы, предназначенные на эти цели, блокируются в специальных фондах (деблокировка допускается в чрезвычайных ситуациях) и освобождаются от налогов (величина налоговых льгот зависит от срока блокировки, нормы отчислений, результатов деятельности, налогом облагается остаток неиспользованных средств или деньги в случае их разблокировки). Сюда же поступают и дивиденды с акций. Эти средства предприятие может инвестировать. Управление рабочими фондами осуществляет совет из представителей работников, банки, советы предприятий [22,с.172].

Финская и шведская система стимулирования труда основана на формировании высокого (по сравнению с другими странами) уровня жизни, обеспечения занятости населения и большого количества социальных благ (построение общества всеобщего благосостояния, суть которого заключается в предоставлении гражданам государственных услуг хорошего качества в ряде важнейших областей (организации трудовых отношений, образование,

здравоохранение, социальные услуги и т.п.)). Кроме материального стимулирования, во многих западных фирмах практикуется система банка отпусков, предполагающая, что отпускные дни можно взять авансом, обменять на дополнительные льготы, «выкупить» в счет будущих отпусков [5, с.570].

В последние годы в зарубежных компаниях развитых стран (США, Канада, Нидерланды) появились новые направления в построении системы управления персоналом. Одно из них – постоянное анонимное анкетирование рабочих и служащих. Подобное анкетирование широко применялось в компаниях Японии еще в 70-80 гг. XX века, оно было организовано в рамках создания менеджмента качества труда, при котором функционируют не только кружки качества, но и оценка труда проводится по определенным критериям, проводятся также и опросы работников по отношению к организации труда и взаимоотношениям менеджеров с работниками. Широко в японских компаниях применяются и социальные методы управления в виде ссуд на квартиру, оплаты за обучение. В основе кадрового принципа японских компаний лежит что «нет людей плохих и хороших, так как люди разные по своей природе, поэтому если человек плохо работает, то он либо не на своем месте, либо у него слабый стимул к эффективному труду, что должно быть основой перестановки работника на другое место или улучшения системы мотивации» [110].

«Рекомендации западных специалистов по совершенствованию практики мотивации: применять различные стимулы, так как одни и те же надоедают; выявить те, что дают наибольший эффект; помнить, что мотивирует внимательное отношение руководства к проблемам сотрудников; учитывать, что большие, редко кому достающие награды вызывают зависть, а небольшие и частые приносят удовлетворение; создавать атмосферу взаимного доверия, обратную связь; предоставлять новые возможности для продвижения в должности, роста заработной платы; защищать здоровье и обеспечивать благоприятные условия труда; справедливо распределять награды (их неполучение также влияет на поведение), не награждать всех одинаково; увеличивать премиальную часть оплаты труда; объяснить, что именно люди должны исправить и что делать, чтобы получить поощрение; добиваться, чтобы применяемые стимулы позволили получить удовлетворение от работы; всегда замечать хорошую работу и выражать людям личную благодарность; подбадривать работников и не ругать за промахи и ошибки» [5, с.579].

Модель управления персоналом представляет собой комбинацию методов, применяемых для наиболее эффективного использования его потенциала. Для американских фирм с агрессивной стратегией свойственна модель «рынок труда», которая характеризуется: минимальным обучением и повышением квалификации работников; игнорированием их социальных потребностей и преобладанием чисто экономической ориентации (главный мотивирующий фактор – денежное вознаграждение за индивидуальные результаты); краткосрочным наймом на внешнем рынке; отбором кадров по профессиональным критериям; связью заработной платы с общеэкономическими условиями; преданностью работников профессии, а не организации.

Японская система управления персоналом формировалась в условиях нехватки трудовых ресурсов и решала задачу удержания работников, повышения эффективности их использования. В ее рамках работники и технологии не рассматривались как противоположности, а новые технологии являлись средством гарантии занятости. Для Японии характерна модель «человеческий капитал», которая предполагает: переменную занятость, при которой персонал делится на временных и постоянных (ядро) работников, для которых практикуется долгосрочный (пожизненный) найм; активные инвестиции в обучение, решение социальных проблем; непрерывное образование и повышение квалификации на рабочем месте; вовлечение работающих в «малые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности» («кружки контроля качества», «кружки за снижение себестоимости», «движение за самоконтроль», «движение за бездефектную продукцию» и т.п.); участие работников в управлении; постоянная ротация кадров; групповые принципы продвижения, вознаграждения; обусловленность уровня заработной платы возрастом и стажем [22,с.479]. Сравнительные особенности американской и японской модели управления персоналом приведены в таблице 4.

Западноевропейская или «партнерская» модель основывается на: социальном партнерстве и коллективном договоре; предоставлении руководящих должностей прежде всего «своим» сотрудникам; сокращении или ликвидации статусного разрыва между администрацией и подчиненными; создании благоприятных условий труда; поощрении открытого делового общения; помощи в поисках работы при увольнениях; участии в прибылях; постоянном повышении квалификации. Российская модель характеризуется: патернализмом; ориентированностью большинства руководителей на решение проблем организации, а не персонала; незащищенность квалифицированных работников любого ранга от произвола собственников и администрации; непрофессионализм сотрудников сферы управления человеческими ресурсами (руководство службами персонала осуществляется зачастую доверенными лицами собственника, а не специалистами); незаинтересованностью основной массы работодателей и работников в росте квалификации и повышении производительности труда. Такая модель сформировалась в России на базе крайне негативных процессов, имеющих место в социально-трудовой сфере (усиления дефицита квалифицированной рабочей силы на фоне повышения роли знаний; резкого ухудшения демографической ситуации в стране; несоответствия кадровой политики большинства предприятий требованиям рыночной экономики; углубления мотивационного кризиса, вызываемого ростом неудовлетворенности трудом; жесткостью профессионально-квалификационной структуры, его малой восприимчивостью к изменениям; экономической и правовой неподготовленностью персонала к работе в рыночных условиях. Долгое время в России считалось, что управление персоналом не требует специальной профессиональной подготовки и менеджером в этой сфере может быть любой опытный руководитель, обладающий жизненным опытом, дисциплиной и здравым смыслом [22,с.481].

Таблица 4 – Сравнительные особенности американской и японской модели управления персоналом

Показатели	США	Япония
Вложения в человеческий капитал	малые	крупные
Источники привлечения кадров	внешние	внутренние
Предпочтение отбора	квалифицированные специалисты	выпускники
Наем	краткосрочный	долгосрочный
Гарантии персоналу	минимальные	максимальные
Продвижение по службе	в рамках узкой специализации	неспециализированное
Требования к персоналу	эффективность	гармония
Побуждение к работе	внешнее	внутреннее
Организация труда	индивидуальная	коллективная
Конкуренция между работниками	сильная	слабая
Разработка и принятие решений	сверху вниз	снизу вверх
Характер решений	индивидуальные	коллективные
Делегирование полномочий	широкое	практически отсутствует
Внутренние отношения	формальные	семейные
Ответственность	индивидуальная	коллективная
Структура управления	формализованная	неформализованная
Контроль	индивидуальный	коллективный
Карьера	быстрая	медленная
Обусловленность карьеры	личными результатами	старшинством, стажем
Требования к руководству	профессионализм, инициатива	умение координировать и контролировать
Ориентация управляющего, воздействия	на индивида	на группу
Оценка результатов	индивидуальная	коллективная
Подготовка	узких специалистов	универсалов
Оплата	по индивидуальному результату	по коллективному результату
Примечание – По данным источника [22]		

Переход на мировые стандарты банковской деятельности невозможен без изучения опыта зарубежных банков в области управления персоналом. Однако, анализ литературных источников показал, что большинство исследований посвящены изучению зарубежного опыта управления персоналом вообще, или других небанковских сфер деятельности [111-113]. В настоящее время в литературе встречаются единичные работы, касающиеся опыта управления персоналом зарубежного банка [114]. В результате анализа проведенной стажировки в зарубежных банках (Dresdner Bank, Deutsche Bank, City Bank) и информации Института Сатароги, занимающегося консультированием банков, В.Н. Степанов выделил следующие отличительные черты методов управления персоналом в зарубежных банках:

– ключевое значение службы по управлению персоналом в структуре банка (руководитель этой службы является вице-директором банка, является

также экспертом развития банковских технологий), такая роль обусловлена тем, что персонал является важнейшим и ценнейшим ресурсом банка;

- большое внимание уделяется таким методам управления, как отбор и размещение; управление эффективностью; повышение квалификации; вознаграждение; измерение эффективности работы управления кадрами;

- четкое разграничение функций между специальными службами по работе с персоналом и линейными менеджерами. Следует заметить, что до 80% рабочего времени менеджеры используют на выполнение функций, связанных с управлением персонала;

- все направления по работе с персоналом тесно связаны между собой, т.е. имеют системный характер (программа развития персонала, программа сквозной оценки персонала и т.д.);

- ведущим направлением работы с персоналом является обучение и повышение квалификации. По данным Ассоциации американских банкиров в США в среднем 41% бюджета, выделяемого службами по работе с персоналом, тратится на привлечение преподавателей, консультантов, на приобретение новых обучающих программ;

- большое внимание в применении методов управления персоналом уделяется их ресурсоемкости, эффективности;

- в практике обучения и повышения квалификации используются методы, соответствующие целям обучения (самообучение, групповое обучение (круглые столы и т.д.), тренировка в реальных условиях (в работе));

- практически каждый из банков имеет прочные контакты с университетами и колледжами. Банки, оказывая спонсорскую помощь учебным заведениям, проводят отбор студентов, кроме того, профессора и преподаватели этих учебных заведений на основе долгосрочных контрактов проводят обучение персонала в учебных центрах банков [114,с.71],

По мнению В.Н. Степанова мировой опыт управления персоналом не может быть копирован без учета национальной специфики и особенности каждого конкретного банка. Копирование может привести к нежелательным последствиям, необходимо разработать программу, предусматривающую постепенный переход к мировой практике [114,с.77].

Характерные черты национальной модели менеджмента это использование форм, методов и средств управления, характерных, как для американских, так и для японских компаний. Например, характер принятий решений для казахстанских и американских компаний одинаков – индивидуальный, решение принимается руководителем единолично. В японских компаниях коллективное принятие решений, такая же направленность свойственна и менеджменту компаний Казахстана. При совпадении ряда особенностей менеджмента Казахстана с США и Японией имеются отличительные черты. Так, например, в США разграничение обязанностей и полномочий четкое, а в Японии – коллективное, а для Казахстана в большинстве случаев разграничение обязанностей и полномочий персонала и управленцев нечеткое. Управление персоналом и кадровый менеджмент Казахстана впитали положительные черты японской и американской школы, но

при этом в ней отражены и особенности менталитета народа Казахстана. В сфере управления персоналом для руководителя в казахстанских компаниях основной целью является использование навыков, опыта и способностей каждого работника на благо фирме, что характерно и для японского, и для американского менеджмента. В японской системе уделяется внимание человеческому фактору, где работник воспринимается не только как средство достижения целей предприятия, но и как личность, учитываются желания и потребности, поощряется инициатива. В тоже время и у нас поощряется индивидуализм и здоровая конкуренция между работниками, что особенно развито в американской системе управления персоналом. Важным аспектом проблемы национальных особенностей управления персоналом – особенности решения кадровых вопросов: это персонал, нанятый из родственников, друзей и знакомых, что не позволяет предъявить жесткие требования к выполнению их служебных обязанностей, что отражается на эффективности деятельности компаний. Особенностью управления персоналом является практика найма работников, который носит краткосрочный характер. Это объясняется спецификой возрастной структуры населения, удельный вес которых составляет молодежь. Японская практика пожизненного найма малопримемлема в нашей республике, потому что молодые люди находятся в постоянном поиске лучшей работы и не задерживаются долго на одном месте. Для казахстанских компаний более приемлем вертикальный характер ротаций кадров: работники перемещаются внутри предприятий и фирм «снизу-вверх», повышаясь в должности, что в соответствии со своими способностями, профессиональной подготовки и квалификацией. В связи с этим, компании уделяют внимание уровню образования своего персонала, особенно специалистов и управленцев, так как они должны соответствовать современному уровню требований по международным стандартам. Одной из характерных тенденций развития кадрового менеджмента в республике является то, что в выполнении его функций приобретают значение стратегические объекты, к их числу относятся: планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации. При усилении роли стратегической функции кадрового менеджмента изменяется роль и место руководства кадровой службы компаний, он может стать одним из основных руководителей компании, что позволит улучшить эффективность общей системы управления. Отдельным аспектом внедрения современных форм кадрового менеджмента в практику казахстанских компаний является разработка философии фирмы, которые включают следующие разделы: цели и задачи, декларация прав сотрудника, деловые и нравственные качества, условия труда, рабочее место, оплата и оценка качества труда, социальные блага и социальные гарантии [88,с.35;115].

В наибольшей степени казахстанские банки адаптировали опыт зарубежных банков в части структуры организации банковского менеджмента. Организационная структура банка связана с процессом разработки и реализации стратегических и оперативных планов банка, а также степенью децентрализации. В управлении персоналом банка применен опыт зарубежной практики в освоении информационной технологии, техники банковских

операций, освоении маркетинга и торговых операций, внедрении различных систем поощрений и мотивации. Эти системы значительно повышают эффективность системы стратегического управления, поскольку создают необходимые условия для реализации поставленных целей, способствует повышению организованности, заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы. Конкуренция вынуждает банки уделять особое внимание персоналу, непосредственно контактирующему с клиентами, добиваться от них эффективного и вежливого исполнения обязанностей; быть постоянно информированным и внимательно следить за реакцией клиента на уровень обслуживания в данном банке. Опыт английских банков в улучшении обслуживания индивидуальных клиентов также применим к нашим условиям. Расширение сферы кредитных карточек, вплоть до покупок в супермаркетах сокращает потребность в наличных деньгах для ежедневных покупок, повышает степень личной безопасности. Привлечение внешних консультантов для оптимизации внедрения нововведений и совершенствования деятельности банка по опыту немецких организационных консультантов [116].

Коммерческие банки Казахстана адаптировали мировой опыт по применению принципов Корпоративного управления ОЭСР, разработанных по результатам решения, принятого на уровне министров стран членов ОЭСР 27-28 апреля 1998 года, и утвержденных в 1999 году. Эти принципы стали основой в области корпоративного управления для всех стран мира. Принципы ОЭСР приняты в качестве одного из двенадцати основополагающих стандартов устойчивости финансовых систем Форумом Финансовой стабильности. Принципы ОЭСР призваны помочь правительствам стран при оценке и совершенствовании правовых, институциональных и регуляторных структур корпоративного управления, а также дать рекомендации фондовым биржам, инвесторам, корпорациям, играющим определенную роль в процессе совершенствования корпоративного управления, на их основе разработаны многие обязательные национальные кодексы корпоративного управления. Для публичных акционерных обществ Базельский комитет разработал в 1999 году специальный документ «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях», основанный на признаках корпоративного управления ОЭСР, в последующем переизданный в 2005 году, согласно которому, корпоративное управление в банках – это методы руководства деятельностью банка, используемые советом директоров и исполнительным органом, и определяющие, как банки устанавливают цели своего бизнеса (включая создание экономической стоимости для своих владельцев); совершают каждодневные операции; отвечают по обязательствам, подотчетности своим акционерам; а также осуществляющие корпоративное действие согласно ожиданию, что банки будут работать в соответствии с правилами обеспечения надежности и правильности ведения банковского бизнеса, и требованиями соответствующих законодательных и нормативно-правовых актов. В качестве ключевых преимуществ англо-американской модели корпоративного управления можно назвать высокую эффективность, германской – соподчинение интересам общества, и японской – государственная

защита интересов отечественных компаний. Основным недостатком англо-американской системы управления следует считать краткосрочность интересов, инсайдерский контроль; германской – ограничение конкуренции, и японской – кредитование неэффективных программ в угоду стабильности. В казахстанской модели корпоративного управления преобладают характерные черты англо-американской модели, но важным отличием является законодательно оформленный запрет выступать главе исполнительного органа в качестве председателя совета директоров [98,с.45].

Формирование кадрового потенциала в любой системе происходит по двум направлениям: набор и обновление состава кадров; и профессиональное развитие собственных кадров. Однако возможности и реальные результаты этой работы в каждом направлении не одинаковы. В ведущих преуспевающих европейских фирмах приоритетом пользуется второе направление – профессиональное развитие собственных кадров. В таких странах, как Дания, Финляндия, Франция, Великобритания, Швеция, Турция объем ресурсов, выделяемых на решение этой задачи, составляет 25-30% от всех затрат. В Германии на развитие кадров идет 34% ресурсов, а на привлечение кадров – 11% [117]. Один из ведущих мировых консультантов по эффективности У. Кристофер говорит: «Какая разница, сколько вкладывать в людей и в кадровые программы, если в итоге все равно гарантированно получишь намного больше?». В зарубежной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что увеличение на 10% расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда в 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост только в 3,8% [88,с.43].

Анализ наиболее успешных примеров адаптации казахстанских банков к рынку показывает, что в управлении банковской деятельностью и управления кадрами происходят определенные позитивные изменения. Например, ускоренное освоение методов и более полное использование трудового потенциала. Ориентация на внешний рынок неизбежно заставляет пересматривать критерии отбора персонала, качества управления. Ведущие банки наработали целый набор приемов, методов работы с персоналом в соответствии с принятыми международными стандартами и возросшими требованиями к сотрудникам. На первый план выдвигается качество персонала, обязательными требованиями стали профессионализм, специальное образование, опыт работы в финансово-кредитной системе, способность выполнять смежные операции и знание иностранного языка [88,с.44;118].

Таким образом, анализ литературных источников показал, что в зарубежной практике в процессе стимулирования труда можно выделить два основных направления: стимулирование производительности труда и повышения качества рабочей силы. При выборе той или иной модели управления персоналом необходимо учитывать национальные особенности страны и конкретные условия существования данного банковского учреждения, так как копирование без учета этих факторов может привести к нежелательным последствиям.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

2.1 Динамика и тенденции формирования и развития банковской системы Республики Казахстан

Общеизвестно, что банковская система является одной из важнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. Банковская система представляет собой, по сути «систему кровообращения» экономики, обеспечивает регулирование общей денежной массы, контролирует движение финансовых потоков, осуществляет аккумуляцию и инвестирование денежных ресурсов, проведение взаиморасчетов между экономическими субъектами, кредитование различных отраслей экономики и населения.

Первые банки, по мнению ряда ученых, возникли в мануфактурной стадии развития капитализма и появились в Италии в XIV-XV вв. в связи с развитием кредитных отношений в широком масштабе. Слово «банк» происходит от итальянского «banco», означающего «стол». Италия являлась центром мировой торговли, куда стекались товары и деньги различных стран. Банкиры-менялы со своими особыми банко-столами пользовались широкой популярностью и были непременными участниками торговых операций [119].

Банковская система в экономике любого государства выполняет триединую роль: во-первых, развитая структура банков управляет системой платежей. Огромное число коммерческих сделок производится путем перераспределения средств между различными банковскими вкладами (счетами) посредством безналичных перечислений и электронных переводов. Во-вторых, наряду с другими финансовыми посредниками, банки направляют сбережения населения в сферу производства и коммерции. В-третьих, банки, действуя в соответствии с денежно-кредитной политикой центрального банка, регулируют количество денег, находящихся в обращении [120].

Становление банковской системы Казахстана неразрывно связано с историей СССР и дореволюционной России. В банковскую систему царской России входили: Государственный банк (Госбанк), акционерные банки, общества взаимного кредита, городские банки, банки ипотечного кредитования и другие кредитные учреждения. Госбанк России, созданный в 1860 году, являлся Центральным банком всей кредитной системы. Акционерные коммерческие банки занимали доминирующее положение на рынке ссудных капиталов. Для обслуживания средней и мелкой буржуазии функционировали мелкие кредитные учреждения. Среди кредитных учреждений наибольшее распространение получила кредитная кооперация [121].

После Октябрьской революции 1917 года, с введением принципа государственной монополии в организацию банковского дела был создан Государственный банк, а затем в результате национализации банков – государственные отраслевые и территориальные банки. Одновременно с этими банками создаются также негосударственные кредитные учреждения, кооперативные и частные, в том числе с участием иностранного капитала.

Необходимость создания кредитных учреждений в Казахстане была отмечена вторым съездом советов Казахской автономной республики, состоявшимся в октябре 1921 года. В соответствии с постановлением Совнаркома КазАССР от 8 марта 1922 года в г. Оренбурге (бывшей столице республики) образована областная контора Госбанка [122]. В 1930-1932 гг., в результате проведения в СССР кредитной реформы были созданы четыре специальных банка: Промбанк, преобразованный в 1959 году в Стройбанк СССР, Сельхозбанк, Всекобанк и Цекомбанк, в дальнейшем упраздненные, а их функции были распределены между Стройбанком и Госбанком СССР. Роль Госбанка СССР, как центрального звена всей кредитной системы все больше возрастало. Долгосрочным кредитованием занимались отраслевые банки.

Таким образом, в бывшем СССР и, соответственно, в Казахской ССР существовала одноуровневая банковская система, которая состояла из Госбанка, Банка внешней торговли и Строительного банка. Госбанк СССР был главным банком страны и центром методологического руководства деятельности денежно-кредитной политики. Банк внешней торговли обеспечивал организацию и проведение расчетов по экспортно-импортным операциям. Стройбанк исполнял решения Госбанка по кредитной политике, финансирование капитальных вложений в народное хозяйство [122,с.5].

Для экономики развитых стран общепринятой является двухуровневая банковская система. Формирование аналогичной системы в Казахстане началось еще до распада СССР. Банковская реформа в СССР была проведена в 1987-1988 гг. В 1987 году совместным постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 821 было принято решение о создании двухуровневой банковской системы (центрального эмиссионного банка и специализированных банков). В результате, на основе Госбанка СССР и Стройбанка СССР были созданы Промстройбанк, Агропромбанк и Жилсоцбанк. На базе сберегательных касс образован Сберегательный банк, а на основе Внешторгбанка создан Внешэкономбанк. Госбанк СССР был провозглашен Центральным банком страны. Однако, несмотря на принятые меры по усовершенствованию кредитной системы она оставалась достаточно консервативной. Учрежденные государственные специализированные банки – Промстройбанк, Агропромбанк, Жилсоцбанк и Сберегательный банк – по существу унаследовали многие негативные черты, свойственные системе того периода, когда в стране действовали только три банка: Госбанк, Стройбанк и Внешторгбанк.

В 1988 году после принятия союзного Закона «О кооперации» начали создаваться первые кооперативные банки, заложившие основу для формирования рыночных отношений в сфере банковской деятельности. Первым таким банком в Советском Союзе стал «Союзбанк» в Чимкенте. С этого момента ведет отсчет первый этап развития банковской системы Казахстана. После обретения суверенитета, в декабре 1990 года, в Казахстане возникла необходимость реформирования банковской системы, что во многом было обусловлено переходом на рыночные отношения. Начальный этап реформирования банковской системы выявил ряд недостатков в банковском законодательстве, мешающих нормальному функционированию данной

системы в рыночных условиях, и определил необходимость его совершенствования. В январе 1991 года был принят Закон «О банках и банковской деятельности в Казахской ССР», что было по существу началом банковской реформы и создания двухуровневой банковской системы в стране. Значительной вехой, определившей дальнейшее направление развития кредитно-банковской системы Казахстана, явилось принятие в апреле 1993 года новых законов: «О Национальном банке Республики Казахстан», «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» и «О валютном регулировании в Республике Казахстан». Это было обусловлено рядом факторов, среди которых первостепенное значение имело формирование суверенного государства, признание Казахстана в мировом обществе, развитие самостоятельной национальной банковской системы. Ранее действовавший единый Закон «О банках и банковской деятельности в Казахской ССР» уже совершенно не отвечал новым экономико-политическим реалиям, являлся слишком общим, не разграничивал функций центрального и коммерческих банков, не определял их правового статуса, что, в конечном счете, приводило к нарушениям действующего законодательства.

Таким образом, как и во всех государствах постсоветского пространства, в Казахстане начала действовать двухуровневая банковская система, которая основывается на построении взаимоотношений между банками в двух плоскостях: по вертикали и горизонтали. По вертикали – отношения подчинения между центральным банком (Национальным банком) как руководящим, управляющим и низовыми звеньями – коммерческими и специализированными банками. По горизонтали – отношения равноправного партнерства между различными банками.

По закону «О Национальном банке Республики Казахстан» Нацбанк РК является центральным банком страны и представляет собой верхний уровень банковской системы республики. Национальный банк – юридическое лицо, обладающее обособленным имуществом, которое составляют денежные резервы, включая собственные золотовалютные резервы, другие материальные ценности. Источниками формирования имущества являются доходы, полученные от банковской деятельности, доходы от ценных бумаг, дотации из соответствующих бюджетов [123]. Закон «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» четко определил функции, права и обязанности банков второго уровня, их правовой статус. Отличительной особенностью нового Закона было установление более высоких требований к порядку создания банков в соответствии с мировой банковской практикой. Это диктовалось необходимостью повышения ответственности банков перед клиентами, стремление к большей защищенности интересов вкладчиков [124]. В соответствии с этим законом банк является юридическим лицом и коммерческой организацией, правомочной осуществлять банковскую деятельность.

Таким образом, в процессе формирования и развития банковской системы Республики Казахстан [121,с.24] можно выделить следующие этапы:

а) На первом этапе (1988-1991 гг.) были реорганизованы государственные отраслевые банки, созданы институциональные основы банковского дела, появились первые коммерческие банки. С обретением суверенитета Казахстан приступил к созданию собственной банковской системы, отвечающей требованиям рыночной экономики. Начало банковской реформы, и создание двухуровневой банковской системы в стране связано с принятием Закона «О банках и банковской деятельности в Казахской ССР». Госбанк был преобразован в Национальный банк РК с областными управлениями и отделениями первого уровня. Промстройбанк преобразован в акционерно-коммерческий банк ТуранБанк, Агропромбанк – акционерно-коммерческий банк Агропромбанк, Внешторгбанк – акционерно-коммерческий банк Алембанк, Сбербанк – акционерно-коммерческий банк Сбербанк РК, в последующем был переименован в Народный банк РК. Начиная с 1989 года, стали появляться первые коммерческие, смешанные, кооперативные, частные банки. Денежные расчеты в этот период осуществлялись в советских рублях;

б) Второй этап (1992 г. - конец 1993 г.) характеризовался экстенсивным ростом банковской системы в условиях инфляции. Данный период сопровождался отрицательным значением реальных процентных ставок и стремительными темпами падения рубля. Это создало предпосылки к формированию многочисленных банков-однодневок, извлекавших доходы из краткосрочных спекулятивных операций. Количество банков стремительно увеличивалось, и в конце 1993 года их численность достигла свыше 200, многие из них оказались финансово несостоятельными. Этому способствовал и относительно легкий доступ к получению лицензий на совершение банковских операций и небольшой размер уставного фонда. Основными чертами второго этапа были: постепенный переход Национального банка к выполнению функций центрального банка, экстенсивное формирование и развитие коммерческих банков. Этот этап характеризуется также тем, что в ноябре 1993 года Казахстан вышел из рублевой зоны и ввел собственную национальную валюту – тенге, что послужило сильным толчком для количественного и качественного развития банковской системы страны.

в) Третий этап развития банковской системы, 1994-2007 гг., характеризуется адаптацией банковской системы к меняющимся условиям деятельности, обусловленным развитием стабилизационных процессов сначала в финансовой сфере, а затем и в экономике в целом. Нацбанк ужесточил требования к структуре уставных фондов банков второго уровня. Этот период характеризуется как период дальнейшего развития банковской системы страны и ее интеграции в мировой финансовый рынок. Законы «О Национальном банке Республики Казахстан» и «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» создали основу банковского законодательства страны. После принятия этих законов наметилась тенденция к сокращению численности банковских учреждений. В результате применения Нацбанком механизма слияния банков, были слиты в 1996 г. два крупных банка Туран и Алем, а в 1997 г. – Жилстройбанк и Кредсоцбанк. Для достижения

стабильности банковской системы создан Фонд коллективного страхования депозитов, членами которого являются все депозитные банки второго уровня.

Принятие Нацбанком в 1989 г. постановления «О вопросах перехода банков второго уровня к международным стандартам» способствовало ускорению процесса перехода банков к международным стандартам в соответствии с требованиями Базельского Комитета по надзору и переход банков к международным стандартам бухгалтерского учета (МСБУ) и финансовой отчетности (МСФО).

Для улучшения системы банковского надзора и принципов регулирования банковской деятельности Указом Президента РК в 2003 г. из Нацбанка выделено Агентство РК по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций (АФН) (в соответствии с Указом Президента РК от 18 апреля 2011 года № 61 АФН был преобразован в Комитет по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального Банка РК (КФН)). Закон РК «О кредитном бюро» определил правовые, экономические и организационные основы создания и деятельности кредитных бюро.

На 1 января 2007 г. количество банков сократилось в 6 раз и составило 33 банка, филиальной сетью располагало 26 банков, общее количество филиалов банков – 324. Активы банковского сектора перешагнули рубеж 8,9 трлн. тенге, их доля в ВВП достигла 12%. Однако уже в этот период, темпы роста данного показателя отставали от темпов роста активов: соотношение собственного капитала к активам снизилось с 20,2% до 13,2% [125].

г) Четвертый этап развития банковской системы, с 2007 года и продолжающийся по настоящее время, это период мирового финансового кризиса и ликвидации его последствий; принятия и проведения антикризисных мероприятий, направленных на устранение кризисных явлений, а также на повышение прозрачности финансовой системы.

Учитывая стремительное распространение негативных явлений в финансовой системе и экономике в целом, усилия государственных органов стран, пострадавших от последствия кризиса (США, Япония, Великобритания и др.) были направлены на устранение шоков ликвидности и предотвращение массового банкротства финансовых институтов. Последствия ипотечного кризиса, который разразился в США, оказали негативное влияние на мировые финансовые рынки и мировую экономику. Чтобы поддержать текущую ликвидность банков, центральные банки всего мира закачали в мировую финансовую систему порядка полу-триллиона долларов. Не остался в стороне даже обычно инертный Банк России, выбросил на рынок почти 3 млрд. долларов. Национальный банк РК только в августе 2007 года сделал вливания в банки второго уровня почти на 10 млрд. долларов [126].

Глобальный кризис ликвидности, начавшийся в середине 2007 года, подверг банковский сектор и регулирующие органы Казахстана самому трудному за последние годы испытанию. Развитие банковской системы страны достигло критической точки, на фоне возникших проблем резко появилась необходимость коренного преобразования деловой практики, стратегии и

регулирования. Непосредственной причиной дестабилизации казахстанского банковского сектора стал дефицит внешнего финансирования [127].

В русле общемировых тенденций двигался и Казахстан, разработав комплекс антикризисных мер по стабилизации экономики и финансовой системы. В пакет мер по решению проблем финансового сектора вошли меры, как правового характера, так и меры финансовой поддержки. В целях повышения финансовой стабильности, организации эффективной системы взаимодействия государственных органов и организации работ по своевременному выявлению угроз для финансовой стабильности, а также проведения скоординированной политики по регулированию рисков субъектов финансовых отношений Правительством, Национальным банком и АФН 10 ноября 2007 года подписан Меморандум по вопросам финансовой стабильности. Меморандум определяет основные принципы обеспечения финансовой стабильности, задачи и роль каждой из сторон по обеспечению финансовой стабильности в соответствии с законодательством РК, процедуры информационного взаимодействия, а также принципы и механизмы минимизации негативного эффекта системных кризисов [128].

В целях своевременного выявления и оперативного управления рисками финансового сектора в условиях глобальной финансовой нестабильности в 2008 году был принят Закон РК о финансовой устойчивости, позволяющий надзорному органу заблаговременно выявлять риски в финансовой системе и применять меры раннего реагирования в отношении финансовых организаций, в т.ч. банков, страховых организаций, накопительных пенсионных фондов.

Одним из нововведений данного закона явилось введение механизма оперативного оздоровления деятельности проблемного банка путем обретения Правительством РК по согласованию с АФН объявленных акций банка в размере 10 и более процентов от общего количества размещенных акций. Данная норма позволила правительству в лице АО «ФНБ Самрук-Казына» осуществить рекапитализацию 4 системообразующих банка (АО «БТА Банк», АО «Альянс Банк», АО «Народный банк Казахстана» и АО «Казкоммерц Банк»), не допустив, тем самым, усугубления ситуации в финансовом секторе и экономике страны в целом.

Для сохранения доверия населения к банковской системе законом повышены суммы гарантированного возмещения по депозитам физических лиц до 1 млн. тенге и в качестве стабилизирующей меры до 5 млн. тенге до 1 января 2012 года. Другой радикальной мерой, принятой в целях стабилизации ситуации в банковском секторе, стало принятие государством решения о реструктуризации трех крупнейших банков (АО «БТА Банк», АО «Альянс Банк» и АО «Темірбанк») с разделением рисков потерь с основными кредиторами этих банков. При этом в результате успешного завершения процесса реструктуризации, длившегося в течение полутора лет, совокупная внешняя задолженность указанных банков сократилась на сумму свыше 10 млрд. долларов США [129].

Предоставляя поддержку отечественным банкам, государство рассчитывает на сохранение последними объемов кредитования внутренней

экономики, увеличения финансирования субъектов малого и среднего бизнеса и установление приемлемых условий кредитования по ипотечным кредитам заемщика. События на мировых финансовых рынках подтолкнули отечественные банки на проведение политики привлечения депозитов, выдаче кредитов, а также обозначили необходимость переориентировки на внутренний депозитный рынок. В целом, необходимо подчеркнуть, что сегодняшнему стабильному функционированию финансового сектора способствовали беспрецедентные по своему масштабу меры государства в рамках антикризисной программы, направленные на смягчение последствий глобального финансового кризиса и обеспечение умеренного роста экономики (1,2% в 2009 году и 3,3% в 2008 году) [129,с.5].

Таким образом, в результате проведенного исследования выделены динамика, тенденции формирования и развития банковской системы Республики Казахстан. Анализ литературных источников показал, что в процессе формирования и развития банковской системы Республики Казахстан можно выделить 4 этапа: первый этап характеризуется началом банковской реформы и созданием двухуровневой банковской системы, второй этап – постепенным переходом Национального банка к выполнению функций центрального банка; формированием и развитием коммерческих банков; введением собственной национальной валюты (тенге). Третий этап – характеризуется адаптацией банковской системы к меняющимся условиям деятельности, созданием основ банковского законодательства, Фонда коллективного страхования депозитов, интеграцией банковской системы страны в мировой финансовый рынок. Четвертый период, продолжающийся по настоящее время, это период мирового финансового кризиса и ликвидации его последствий; разработки и проведения антикризисных мероприятий по стабилизации экономики и финансовой системы страны. В пакет мер по решению проблем финансового сектора вошли меры, как правового характера, так и меры финансовой поддержки. В результате своевременно проведенных антикризисных мер нестабильность на мировых финансовых рынках не оказала существенного влияния на общую ситуацию в банковской системе страны. Полученные нами результаты согласуются с данными исследований, проведенными ранее [88,с.51].

Банковская система – одна из важнейших и необходимых структур рыночной экономики. Развитие банков, товарного производства и обращения шло параллельно и тесно переплеталось. При этом банки, проводя денежные расчеты, кредитуя хозяйство, выступая посредниками в перераспределении капиталов, существенно повышают общую эффективность производства, способствуют росту производительности общественного труда.

В настоящее время (на 1 января 2013 года) в Казахстане действует 38 банков второго уровня [130]. Динамика численности банков второго уровня и их филиалов представлена на рисунке 2. Из которого видно, что с 1993 г. по 2006 г. отмечается тенденция сокращения количества банков с 204 до 33, при этом наибольшее снижение их количества, более чем в 4,3 раза, зафиксировано с 1994 по 2000 гг. С 2007 года наблюдается некоторая тенденция к увеличению

численности банков, с 35 до 39 в 2010 году. С 2011 года отмечается стабилизация количества банков. Численность же филиалов банков изменялось следующим образом: после максимального роста в 1994 г., когда их число составило 1042, наблюдается резкое снижение их количества более чем в 2 раза (459) в 1998 году. Затем отмечается тенденция к их дальнейшему снижению до 2003 года, после чего небольшой их рост с пиком в 2005 году и, снова снижение числа филиалов в 2006 году до 324. В 2008 году отмечается рост их количества до 379, а затем вновь наблюдается некоторая тенденция к сокращению их численности до 365 в 2010 году. На 01.01.2013 г. количество филиалов банков составило 362.

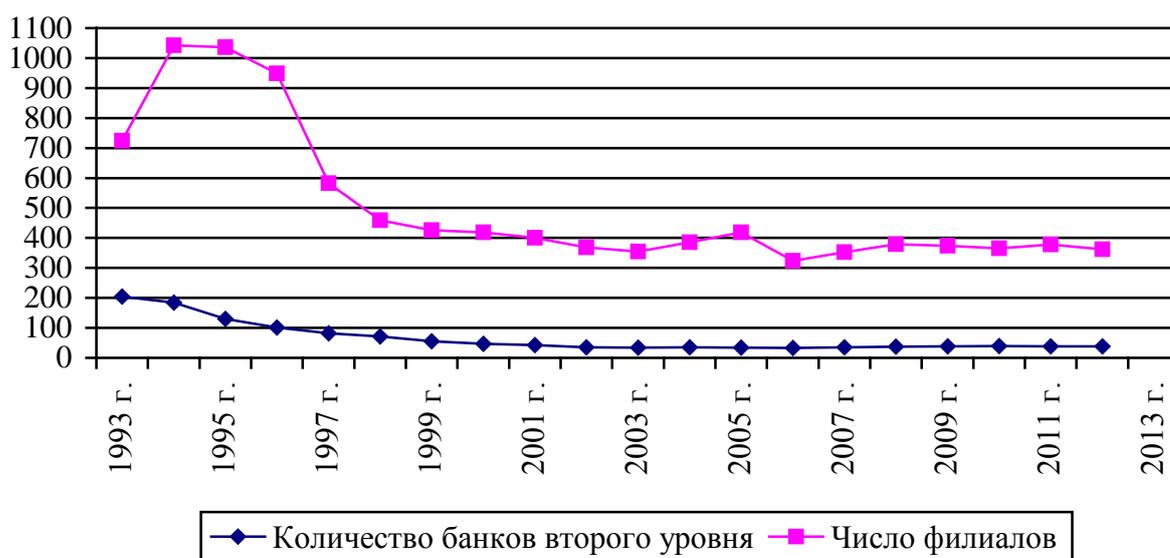


Рисунок 2 – Динамика численности банков второго уровня и их филиалов, на конец периода

Примечание – По данным Агентства РК по статистике и КФН Нацбанка РК [130,136]

Структура банковского сектора Казахстана представлена в таблице 5, из которой видно, что по состоянию на 1 января 2012 года в стране действуют 38 банков второго уровня, по сравнению с 2007 годом их количество увеличилось на 15,2%. Банки имеют 378 филиалов, 29 представительств, из которых 14 находятся за рубежом. В одном банке собственником выступает государство. 35 банка (более 92%) являются участниками системы обязательного коллективного гарантирования (страхования) вкладов (депозитов) физических лиц. 10 банков имеют лицензию на осуществление кастодиальной деятельности.

Группировка банков по уставному капиталу представлена на рисунке 3, из которого видно, что с 2001 г. отмечается тенденция увеличения числа банков с оплаченным уставным капиталом свыше 2000 млн. тенге. На начало 2010 года количество таких банков достигло 34, от общего количества банков их доля составляет 89,5%. В начале 1995 года и 2001 года численность таких банков была равна 1 и 12, на их долю приходило 7,7% и 27,9%, соответственно.

Таблица 5 – Структура банковского сектора Казахстана, на начало периода

Наименование	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Количество банков второго уровня, в т.ч.:	33	35	37	38	39	38
Банки со 100% участием государства в уставном капитале	1	1	1	1	1	1
Количество филиалов банков второго уровня	324	352	379	374	365	378
Количество представительств банков второго уровня за рубежом	22	17	14	17	17	14
Количество представительств банков-нерезидентов в Республике Казахстан	23	26	31	32	29	29
Количество банков-участников системы обязательного коллективного гарантирования (страхования) вкладов (депозитов) физических лиц	32	33	35	36	34	35
Количество банков, имеющих лицензию на осуществление кастодиальной деятельности	9	10	10	11	10	10
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]						

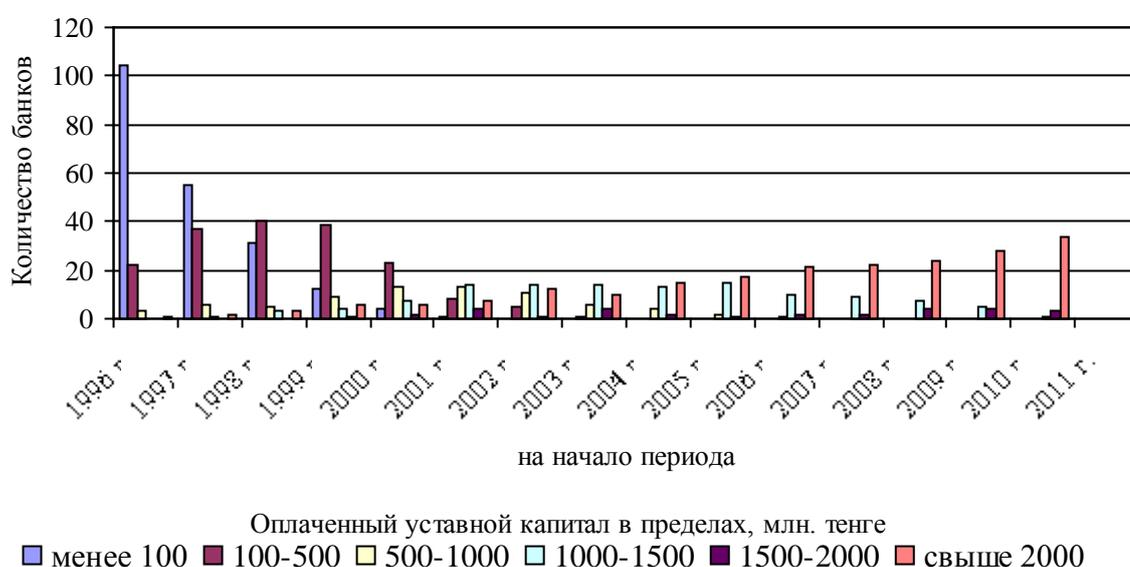


Рисунок 3 – Изменение группировки банков по уставному капиталу

Примечание – По данным Агентства РК по статистике и КФН Нацбанка РК [130,136]

Динамика показателей банковского сектора страны представлена в таблице 6. Из которой видно, что на начало 2013 года, по сравнению с 01.2010г., совокупные активы увеличились на 2313 млрд. тенге (20%) и составили 13870,3 млрд. тенге, а по сравнению с 01.2006 годом они увеличились в 3,1 раза. Размер собственного капитала на 01.01.2010 года

составил отрицательную величину (-914,6) млрд. тенге. По данным АФН это было связано со значительным ростом расходов на формирование провизий, однако без учета 3-х БВУ, находящихся на реструктуризации обязательств, размер расчетного собственного капитала сохранился на достаточном уровне и составил 1354,7 млрд. тенге [130]. На 1 января 2011 года величина собственного капитала вернулась к положительным значениям и составила 1322,7 млрд. тенге. На начало 2013 г. собственный капитал составил 1997,6 млрд. тенге, при этом увеличившись по сравнению с 01.2011 г. в 1,5 раза, а по сравнению с 01.2006 годом – в 4,5 раза. По состоянию на 01.01.2013 года обязательства составили 11872,7 млрд. тенге, по сравнению с 01.2006 годом они увеличились на 7799 млрд. тенге или более чем в 2,9 раза.

Таблица 6 – Показатели банковского сектора Казахстана, млрд. тенге

Показатели	01.01.2006 г.	01.01.2007 г.	01.01.2008 г.	01.01.2009 г.	01.01.2010 г.	01.01.2011 г.	01.01.2012 г.	01.01.2013 г.
Совокупные активы	4 515,1	8 874,6	11 683,4	11 899,3	11 557,3	12 031,5	12 817,9	13 870,3
Собственный капитал	441,8	879,5	1 780,2	1 953,9	- 914,6	1 322,7	1 303,3	1 997,6
Обязательства	4 073,4	7 995,1	10 256,7	10 441,0	12 536,8	10 715,4	11 514,6	11 872,7
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]								

Удельный вес внешних обязательств за анализируемый период имеет тенденцию к снижению с 51,6% до 23,9% (рисунок 4). Успешное завершение процедуры реструктуризации банков привело к положительному решению проблемы, связанной с развитием мирового кризиса, т.е. к снижению внешнего долга в совокупных обязательствах банковского сектора до уровня, не превышающего 30%. Кроме того, меры, предпринятые в рамках стабилизации банковского сектора, предопределили положительные изменения и в структуре его пассивов [130,с.36].

В структуре обязательств на начало 2011 года преобладающую долю продолжают занимать вклады юридических (42,7%) и физических (21%) лиц. Отмечается положительная динамика доли вкладов юридических и физических лиц, что свидетельствует о сохраняющемся доверии населения к банковской системе страны. Удельный вес выпущенных в обращение ценных бумаг увеличился с 10,4% до 14,7%, а вкладов дочерних организации специального назначения наоборот снизился с 14,3% до 0,2%. (рисунок 5).

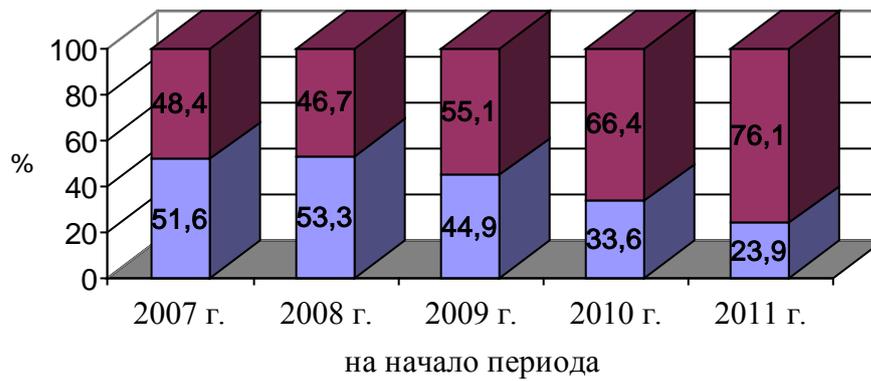


Рисунок 4 – Структура совокупных обязательств банков второго уровня, %

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

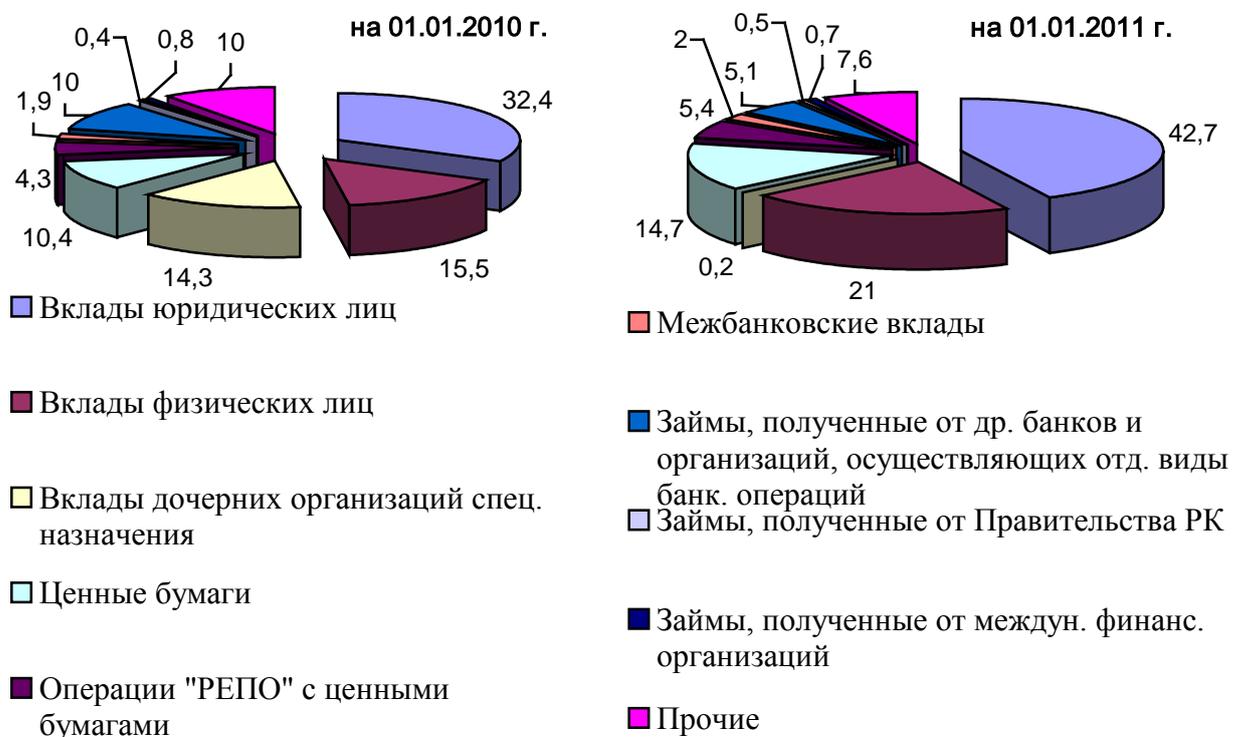


Рисунок 5 – Изменение структуры обязательств банковского сектора, %

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

Динамика привлеченных вкладов банков второго уровня (БВУ) за последние 7 лет представлена на рисунке 6. Из которого видно, что привлеченные вклады по сравнению с началом 2011 года выросли на 24,6% составив на начало 2013 года 8533,3 млрд. тенге. Удельный вес вкладов юридических лиц превосходят вклады физических лиц на начало 2013 года в 1,5 раза, а на начало 2006 года – в 3,2 раза. За анализируемый период (01.01.2006-01.01.2013гг.) наблюдается постепенное увеличение вкладов физических лиц с 596,8 млрд. тенге до 3415,0 млрд. тенге, т.е. в 5,7 раза.

Вклады юридических лиц имеют пик максимального роста на начало 2010 года, когда они составили 5862,0 млрд. тенге, увеличившись по сравнению с 01.2006 более чем в 3 раза. Пик их снижения приходится на начало 2011 года, когда их величина составила 4600 млрд. тенге, затем вновь отмечается тенденция к постепенному росту вкладов, на 01.01.2013 г. они составили 5118,3 млрд. тенге увеличившись, по сравнению с 01.2011 г., на 518,3 млрд. тенге или на 11,3%.

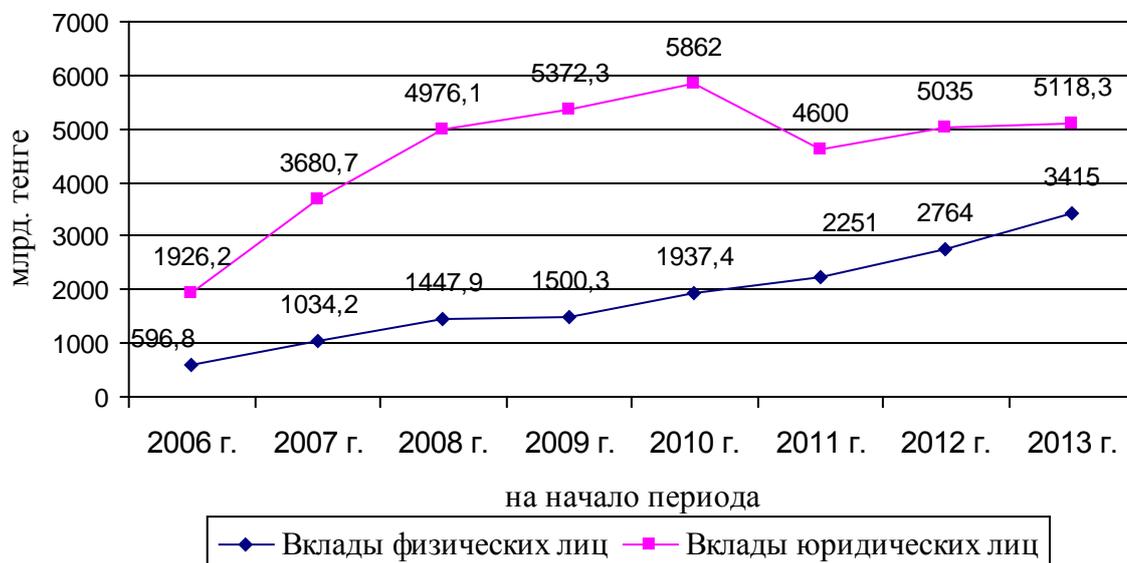


Рисунок 6 – Динамика привлеченных вкладов банков второго уровня

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

Структура совокупных активов банковского сектора представлена в таблице 7. Из которой видно, что в течение последних 7 лет в структуре совокупных активов банковские займы и операции «обратное РЕПО», а также ценные бумаги занимают лидирующее положение, на их долю приходится соответственно 64,3% и 10,5%. По состоянию на 1 января 2013 года активы банков второго уровня по сравнению с 01.2007 года увеличились на 4998,3 млрд. тенге или в 1,6 раза, а банковские займы и операции «обратное РЕПО» увеличились на 5631,2 млрд. тенге или в 1,9 раза.

Размер активов и условных обязательств БВУ за 01.01.2007-01.01.2013 гг. изменялся волнообразно: пик снижения наблюдаются на 01.2007г. и на 01.2011г., а пик максимального роста отмечаются на 01.2010г. и на 01.2013г. На начало 2013 года размер активов и условных обязательств составил 16 569 млрд. тенге, по сравнению с 01.2011 г., когда наблюдалось снижение его значений, он увеличился на 2709,9 млрд. тенге или на 19,6%. При этом стандартные активы и условные обязательства увеличились на 1042,1 млрд. тенге или на 15,6%. Сомнительные активы и условные обязательства увеличились на 126,4 млрд. тенге (2,5%), безнадежные – на 1541,3 млрд. тенге или на 72,6% (таблица 8). В структуре активов и условных обязательств наибольшую долю составляют стандартные, за ними следуют сомнительные и завершают безнадежные (рисунок 7).

Таблица 7 – Структура совокупных активов банковского сектора

Показатели	01.01.2007 г.		01.01.2008 г.		01.01.2009 г.		01.01.2010 г.		01.01.2011 г.		01.01.2012 г.		01.01.2013 г.	
	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%						
Наличные деньги, аффинированные драг.металлы и корреспондентские счета	986,9	11,1	1013,9	8,7	820,2	6,9	1037,0	8,97	863,7	5,7	1 396,3	8,3	1 479,3	8,2
Вклады, размещенные в других банках	520,6	5,9	642,5	5,5	576,8	4,8	1072,1	9,28	984,4	6,5	603,9	3,6	520,2	2,9
Ценные бумаги	1240,4	14,0	787,8	6,7	888,2	7,5	1779,7	15,40	2221,7	14,6	1 859,0	11,1	1 890,3	10,5
Банковские займы и операции «обратное РЕПО»	5991,8	67,5	8868,3	75,9	9244,5	77,8	9638,9	83,42	9066,0	59,5	10 455,4	62,5	11 623,0	64,3
Инвестиции в капитал	97,1	1,1	222,5	1,9	319,5	2,7	290,6	2,51	376,1	2,5	381,0	2,3	325,7	1,8
Прочие активы	35,2	0,4	150,4	1,3	1072,2	9	1739,4	15,05	1727,5	11,3	2 035,1	12,2	2 220,3	12,3
Всего активы	8872,0	100	11684,6	100	11889,6	100	11554,9	100	12038,1	100	12 817,9	100	13 870,3	100
Примечание – По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Нацбанка РК [130,136]														

99 Таблица 8 – Динамика качества активов и условных обязательств банков второго уровня

Показатели	01.01.2007 г.		01.01.2008 г.		01.01.2009 г.		01.01.2010 г.		01.01.2011 г.		01.01.2012 г.		01.01.2013 г.	
	млрд. тенге	%												
Всего активов и условных обязательств	11 242,5	100	13 377,7	100	13 711,5	100	16 429,6	100	13 859,1	100	15 175,3	100	16 569,0	100
Стандартные	8 117,7	72,2	7 695,0	57,5	8 281,4	60,4	8 506,2	51,8	6 696,3	48,3	6 967,3	45,9	7 738,4	46,7
Сомнительные:	3 026,9	26,9	5 542,5	41,5	5 016,9	36,6	4 541,8	27,6	5 039,8	36,4	5 610,8	37	5 166,2	31,2
Сомнительные 1 категории	2 587,9	23,0	4 253,7	31,8	2 347,1	17,1	1 726,2	10,5	1 706,3	12,3	1 638,9	11,1	1 664,2	10,0
Сомнительные 2 категории	112,7	1,0	581,3	4,5	612,4	4,5	401,5	2,4	582,5	4,2	694,8	4,6	740,3	4,5
Сомнительные 3 категории	236,1	2,1	539,5	4,0	1 588,8	11,6	1 475,9	9,0	985,1	7,1	1 300,8	8,6	1 385,1	8,4
Сомнительные 4 категории	39,0	0,3	59,2	0,4	210,8	1,5	229,9	1,4	496,9	3,6	428,7	2,8	496,9	3,0
Сомнительные 5 категории	51,2	0,5	108,8	0,8	257,8	1,9	708,4	4,3	1 268,9	9,2	1 502,6	9,9	879,7	5,3
Безнадежные	97,9	0,9	140,2	1,0	413,1	3,0	3 381,6	20,6	2 123,1	15,3	2 597,2	17,1	3 664,4	22,1
Примечание – По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Нацбанка РК [130,136]														

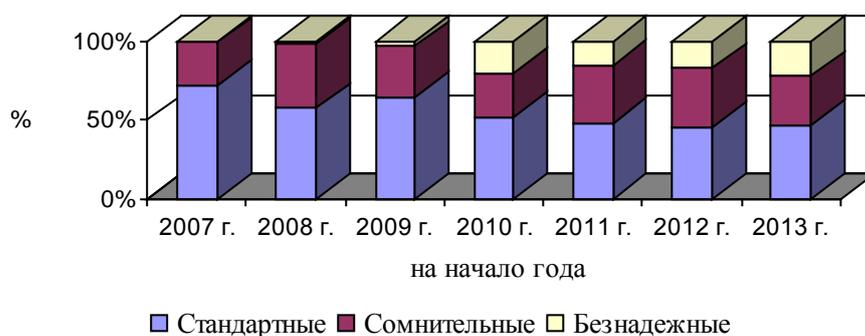


Рисунок 7 – Структура качества активов и условных обязательств банков второго уровня

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

Одним из важных факторов оценки последствий финансового кризиса является состояние ссудного портфеля банков. За анализируемый период (01.01.2007-01.01.2013 гг.) совокупный ссудный портфель банковского сектора имеет тенденцию к последовательному росту. На 01.2010 г. прирост кредитного портфеля по сравнению с 01.2007 г. составил 60,9%. Рост ссудного портфеля связан в основном с выделением БВУ денежных средств из Национального фонда РК для кредитования экономики и в целях стабилизации финансовой системы [130,с.39]. На 01.2011 года, по сравнению с 01.2010 г., ссудный портфель уменьшившись на 572,9 млрд. тенге или на 5,9% имеет в дальнейшем тенденцию к росту, на 01.2013 г. его значения увеличились на 2590,6 или на 28,6%. На начало 2013 года стандартные займы увеличились на 916 млрд. тенге (38,3%), сомнительные – на 196,1 млрд. тенге (4,03%), а безнадежные – на 1478,5 млрд. тенге (81,5%) (таблица 9). При анализе качества ссудного портфеля отмечают уровень неработающих займов в банковской системе. В качестве показателя по неработающим займам используют займы сомнительные 5-й категории и безнадежные [131,132]. Динамика займов и неработающих кредитов представлена в таблице 10. С 01.2007г. по 01.2013г. наблюдается рост количества неработающих займов в 29,2 раза, пик максимального роста их удельного веса приходится на 01.2010г., когда его величина достигла 37,8%. На 01.2011г. отмечалось снижение его значений до 33,7%, что свидетельствовало о тенденции умеренного улучшения качества ссудного портфеля. Однако с 01.2012 года наблюдается вновь тенденция к ухудшению его качества, к росту количества неработающих займов, удельный вес которых на начало 2013г. составил 35,7%. Динамика качества ссудного портфеля представлено на рисунке 8. Из которого видно, что за 01.2007-01.2013гг. наблюдается снижение доли стандартных кредитов, тенденция к росту сомнительных и безнадежных кредитов, что говорит об ухудшении качества ссудного портфеля. Пик максимального роста сомнительных кредитов наблюдался на 01.2008г., когда их доля составила 58,7%, а безнадежных кредитов – на 01.2010г.(30,6%). Положительным было то, что на 01.2011 года наблюдалось сокращение доли безнадежных кредитов до 20%, однако на 01.2013 г. отмечается вновь увеличение их доли до 28,2%, что указывает о продолжающемся снижении качества ссудного портфеля.

Таблица 9 – Динамика качества ссудного портфеля банков второго уровня

Показатели	01.01.2007 г.		01.01.2008 г.		01.01.2009 г.		01.01.2010 г.		01.01.2011 г.		01.01.2012 г.		01.01.2013 г.	
	млрд. тенге	%												
Всего ссудный портфель	5 991,8	100	8 868,3	100	9244,5	100	9 638,9	100	9 066,0	100	10 442,9	100	11 656,6	100
Стандартные	3 154,4	52,7	3 534,0	39,8	3977,3	43,0	2 449,4	25,4	2 389,9	26,4	2 690,6	25,8	3 305,9	28,4
Сомнительные:	2 743,4	45,7	5 202,7	58,7	4865,0	52,6	4 241,9	44,0	4 862,1	53,6	5 479,5	52,5	5 058,2	43,4
Сомнительные 1 категории	2 332,0	38,9	3 937,6	44,4	2 232,6	24,2	1 679,7	17,4	1 599,0	17,6	1 600,5	15,3	1 600,8	13,7
Сомнительные 2 категории	109,8	1,8	575,5	6,5	595,8	6,4	376,3	3,9	573,7	6,3	687,7	6,6	729,8	6,3
Сомнительные 3 категории	214,7	3,6	529,6	6,0	1 577,4	17,1	1 265,4	13,1	954,4	10,5	1 286,7	12,3	1 360,2	11,7
Сомнительные 4 категории	38,1	0,6	55,3	0,6	206,0	2,2	225,5	2,3	489,4	5,4	427,1	4,1	494,0	4,2
Сомнительные 5 категории	48,8	0,8	104,8	1,2	253,2	2,7	694,9	7,2	1 245,6	13,7	1 477,4	14,1	873,2	7,5
Безнадежные	94,0	1,6	131,6	1,5	402,2	4,4	2 947,6	30,6	1 814,0	20,0	2 272,8	21,8	3 292,5	28,2
Примечание – По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Нацбанка РК [130,136]														

Таблица 10 – Динамика займов и неработающих кредитов банков второго уровня

Показатели	01.01.2007 г.		01.01.2008 г.		01.01.2009 г.		01.01.2010 г.		01.01.2011 г.		01.01.2012 г.		01.01.2013 г.	
	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%						
Всего займов	5 991,8	100	8 868,3	100	9244,5	100	9 638,9	100	9 066,0	100	10 442,9	100	11 656,6	100
Сомнительные 5 категории и безнадежные займы	142,8	2,4	236,4	2,7	655,4	7,1	3 642,5	37,8	3 059,6	33,7	3 750,2	35,9	4 165,7	35,7
Примечание – По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Нацбанка РК [130,136]														

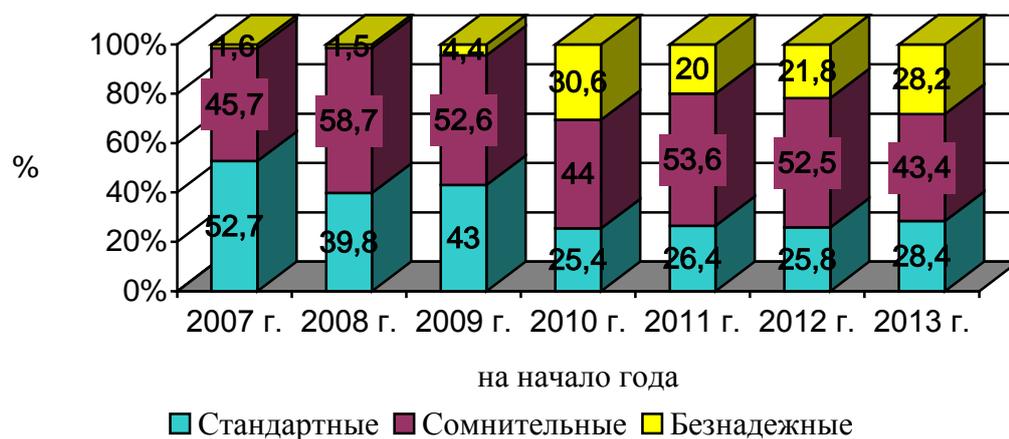


Рисунок 8 – Динамика качества ссудного портфеля банков второго уровня

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

Таким образом, нестабильность на мировом финансовом рынке оказала влияние на качество ссудного портфеля, приведшая в 2009 году к его ухудшению. На начало 2011 года наметившаяся тенденция к снижению доли неработающих займов, свидетельствовавшая об умеренном улучшении качества ссудного портфеля, вновь сменилась тенденцией к его ухудшению, удельный вес неработающих займов на 01.2013 г увеличился до 35,7%.

Динамика кредитов банков второго уровня в экономику и субъектам малого предпринимательства (СМП) представлена на рисунке 9. Из которого видно, что, несмотря на некоторое снижение кредитов экономике на 01.2011 г. с 01.2012 года наблюдается тенденция к их росту. По состоянию на 01.01.2013 года объем кредитов составил 9902 млрд. тенге, увеличившись по сравнению с 01.2011 г. на 2310 млрд. тенге или на 30,4%. Объем кредитов СМП составил 1870,7 млрд. тенге или 18,9% от всех кредитов БВУ экономике. Объем кредитов СМП также после некоторого снижения на 01.2011 г. имеют тенденцию к росту. На 01.01.2013 года объем кредитов СМП, по сравнению с 01.2011 г. увеличились на 485,7 млрд. тенге или на 35,1%.



Рисунок 9 – Динамика кредитов БВУ в экономику и субъектам малого предпринимательства

Примечание – По данным Национального Банка РК [130,136]

В структуре кредитования отраслей экономики за анализируемый период основную долю занимали займы, выданные на строительство и торговлю. На 1 января 2011 года их доля составляла 18,1% и 24,0% соответственно. Значительную долю занимает промышленность (9,4%). Следует отметить, что в динамике наблюдается тенденция снижения кредитов, выданных на строительство, и наоборот рост кредитов, выданных на торговлю (таблица 11).

Таблица 11 – Кредиты банков в разрезе отраслей экономики

Наименование	01.01.2009 г.		01.01.2010 г.		01.01.2011 г.	
	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%
Всего, в том числе:	7385	100	7644	100	7592	100
промышленность	704	9,5	733	9,6	717	9,4
сельское хозяйство	256	3,5	282	3,7	290	3,8
строительство	1474	20,0	1433	18,8	1377	18,1
транспорт	169	2,3	232	3,0	252	3,3
связь	43	0,6	48	0,6	51	0,7
торговля	1672	22,6	1812	23,7	1821	24,0
другие отрасли	3068	41,5	3104	40,6	3085	40,7

Примечание – По данным Национального Банка РК [130,136]

Динамика качества ипотечных жилищных займов представлена на рисунке 10. Из которого видно, что после некоторого снижения на 01.2011 г. ипотечные жилищные займы имеют тенденцию к росту. На 01.01.2013 года ипотечные жилищные займы составили 832,6 млрд. тенге, по сравнению с 01.2011 г. увеличившись на 137,1 млрд. тенге или на 17,3%. Несмотря на рост ипотечных жилищных займов за анализируемый период (01.2009-01.2013 гг.) наблюдается ухудшение их качества, а именно снижение доли стандартных кредитов с 30,3% до 13,6%, увеличение доли сомнительных займов с 65,6% до 74,5%, а удельный вес безнадежных займов увеличился с 4,1% до 11,9%. При этом на начало 2013 года, несмотря на некоторое снижение по сравнению с 01.2010г., доля безнадежных займов остается высокой (11,9%).

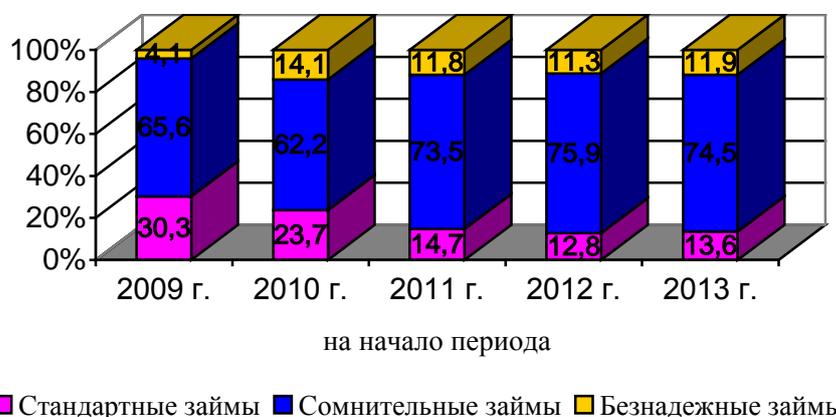


Рисунок 10 – Динамика качества ипотечных жилищных займов

Примечание – по данным КФН Нацбанка РК [130,136]

На 01.01.2013 года коэффициент ликвидности к4-1 составил 5,0 (минимально допустимое значение к4-1=1), коэффициент ликвидности к4-2 был равен 2,9 (минимальная величина к4-2=0,9), а коэффициент ликвидности к4-3 равен 2,2 (минимальная величина к4-3=0,8) (таблица 12). В ситуации отсутствия источников фондирования, кредитование экономики в ближайшей перспективе будет ограничено значительными краткосрочными обязательствами [130,с.46].

Таблица 12 – Динамика коэффициентов ликвидностей, на начало периода

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Срочная ликвидность к4-1 (минимальное значение 1)	3,1	5,1	5,7	6,9	5,0
Срочная ликвидность к4-2 (минимальное значение 0,9)	1,8	2,6	3,3	3,4	2,9
Срочная ликвидность к4-3 (минимальное значение 0,8)	1,6	2,1	2,5	2,4	2,2
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]					

Динамика относительных показателей, характеризующих роль банковского сектора в экономике страны за последние 12 лет представлена на рисунке 11. Из которого видно, пик максимального роста активов банковского сектора по отношению к ВВП наблюдался в 01.2008 году, когда их отношение было равно 87,7%, увеличившись с 01.2002 года почти в 3,5 раза. С начала 2009 года наметилась тенденция к их снижению, на 1 января 2013 года отношение активов к ВВП составило 44,1%. Ссудный портфель по отношению к ВВП имеет пик максимального роста также в 01.2008 году, когда его значение достигло 66,6%. На 01.2011 года его отношение составило 37,1%. Аналогичная ситуация наблюдается с изменением отношения капитала к ВВП и кредитов к ВВП. На 1 января 2013 года отношение собственного капитала банков к ВВП был равен 7%, а отношение депозитов клиентов к ВВП – 27,1%.

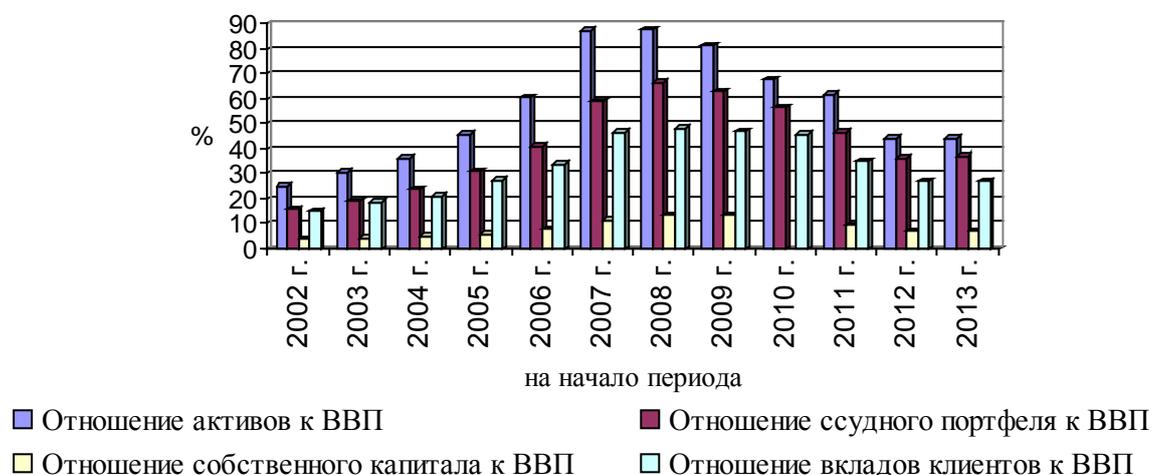


Рисунок 11 – Динамика относительных показателей, характеризующих роль банковского сектора в экономике страны, %

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

Динамика показателей адекватности собственного капитала представлена на рисунке 12. Из которого видно, что пик максимального роста коэффициентов достаточности капитала k1 и k2 приходится на начало 2009 года (12,4% и 14,9% соответственно), после чего на 1 января 2010 года наблюдается их снижение до отрицательных значений (-11,54% и -8,17%), а с 01.2011 г. отмечается возврат к положительным значениям и наметилась тенденция к их стабилизации. На 01.2013 года k1 и k2 составили 11,6% и 18,1% соответственно.



Рисунок 12 – Динамика показателей адекватности собственного капитала

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

В условиях финансового кризиса основной задачей банков второго уровня явилось обеспечение оптимального уровня ликвидности, адекватности капитала, формирования дополнительных провизий. 2009 год для банковской системы завершился значительными убытками. Так, на начало 2010 года банками второго уровня получен совокупный убыток после уплаты подоходного налога в размере 2 836,5 млрд. тенге. Вместе с тем, без учета 3-х БВУ, находящихся в процессе реструктуризации обязательств, по системе получен чистый доход после уплаты налога в размере 5,9 млрд. тенге [130,с.37].

В структуре доходов наибольшую долю продолжают занимать доходы, не связанные с получением вознаграждения, а в структуре расходов – расходы, не связанные с выплатой вознаграждения. На 01.2013 года в структуре доходов банков второго уровня 79,4% занимают доходы, не связанные с получением вознаграждения (4171,7 млрд. тенге), а в структуре расходов 87,8% занимают расходы, не связанные с выплатой вознаграждения (4394,7 млрд. тенге). По состоянию на 1 января 2011 года БВУ получен совокупный чистый доход после уплаты налога в размере 1426,7 млрд.тенге, а убыток был отмечен на 01.2010 г. и на 01.2012 г.. На 01.2013 г. чистый доход после уплаты налога составил 214,6 млрд.тенге (таблица 13).

Анализ динамики показателей ROA (отношение чистого дохода до уплаты подоходного налога к совокупным активам) и ROE (отношение чистого дохода до уплаты подоходного налога к собственному капиталу) за отчетный

период показал, что на 1 января 2010 года наблюдается выраженное их снижение до отрицательных значений. Устойчивая тенденция к снижению показателей ROA, ROE в 2009 году, по данным КФН Нацбанка РК, связано с замедлением кредитной деятельности БВУ, а также прогрессирующим снижением качества ссудного портфеля и соответствующим увеличением уровня провизирования [130,с.38]. На начало 2011 года показатели ROA и ROE вернувшись к положительным значениям, вновь снизились до отрицательных величин на 01.2012 года. На 01.2013 года наблюдается возврат данных к положительным значениям, при этом ROA составил 1,79%, а ROE – 12,45% (таблица 14).

Таблица 13 – Структура доходности банковского сектора, млрд. тенге

Показатели	01.01. 2009 г.	01.01. 2010 г.	01.01. 2011 г.	01.01. 2012 г.	01.01. 2013 г.
Доходы, связанные с получением вознаграждения	1459,6	1294,4	1044,6	1036,4	1084,0
Расходы, связанные с выплатой вознаграждения	789,3	854,1	737,2	634,3	612,3
Чистый доход, связанный с получением вознаграждения	670,3	440,3	307,4	402,1	471,7
Доходы, не связанные с получением вознаграждения	1475,1	5779,3	5340,6	3429,2	4171,7
Расходы, не связанные с выплатой вознаграждения	2108,1	9042,2	4220,6	3841,0	4394,7
Чистый доход (убыток), не связанный с получением вознаграждения	-633,0	-3262,9	1120,0	-411,8	-223,0
Чистый доход до уплаты подоходного налога	37,3	-2822,7	1427,4	-9,8	248,7
Расходы по выплате подоходного налога	22,0	13,8	0,78	25,6	34,0
Чистый доход после уплаты подоходного налога	15,3	-2836,5	1426,7	-35,4	214,6
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]					

Таблица 14 – Показатели доходности банковского сектора, на начало периода

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Совокупные доходы, млрд.тг	2934,7	7073,7	6385,2	4465,6	5255,7
Совокупные расходы, млрд.тг	2897,4	9896,4	4957,8	4475,3	5007,0
Чистый доход до уплаты подоходного налога, млрд.тг	37,3	-2822,7	1427,4	-9,8	248,7
Отношение чистого дохода до уплаты подоходного налога к совокупным активам (ROA)	0,2	-24,06	12,01	-0,08	1,79
Отношение чистого дохода до уплаты подоходного налога к собственному капиталу по балансу (ROE)	1,9	-1192,63	2 894,96	-0,75	12,45
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]					

Для общей характеристики казахстанских банков ниже приведена динамика финансовых показателей по первой десятке крупнейших банков, представляющих свыше 75% активов банковской системы Казахстана (таблица 15). Несомненным лидером по размеру собственного капитала по-прежнему являются три банка: АО «Казкоммерцбанк» (462 млрд. тенге), АО «Народный банк Казахстана» (303 млрд. тенге) и АО «БТА Банк» (210 млрд. тенге). Несмотря на существенную государственную помощь, банковскому сектору казахстанские банки показали отрицательную доходность по состоянию на 01.01.2013 г., в том числе АО «БТА Банк» АО «АТФ банк» и АО «Нурбанк». Лидером среди крупнейших кредитных организаций по размеру прибыли является АО «Народный банк Казахстана».

По размеру активов по-прежнему лидируют три банка (АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный банк Казахстана» и АО «БТА Банк»). Доля этих банков от совокупного банковского сектора представлена в таблице 16. За анализируемый период (01.2008-01.2013гг.) доля 3 крупнейших банков от совокупного банковского сектора имеет тенденцию к снижению. Снижение темпов роста активов обусловлено, сокращением темпов кредитования в 2009 году и резким ухудшением качества кредитного портфеля. По состоянию на 01.01.2013 года доля 3 крупнейших банков в совокупных активах банковского сектора, по сравнению с 01.2018г., снизилась с 59,3% до 46,2%; в совокупных обязательствах – с 59,6% до 45,8%; в совокупном ссудном портфеле – с 61,4% до 51,4%; в совокупном собственном капитале – с 57,1% до 48,8%. На начало 2013 года на долю 3 крупнейших банков от общего объема депозитов в банках второго уровня приходится 43,1%. При этом в динамике наблюдается уменьшение объема депозитов как юридических, так и физических лиц до 40,6% и 46,8% соответственно.

Согласно данным независимого рейтингового агентства «РФЦА рейтинг» в 2010 году банковский сектор характеризуется высокой концентрацией активов у небольшой группы банков. Их число по состоянию на 01.01.2011 года составляет 34, или 89% от общего количества банков. Соответственно, подавляющая часть активов сосредоточена в пяти крупнейших банках (АО «Казкоммерцбанк», АО «БТА Банк», АО «Народный банк Казахстана», АО «АТФ банк» и АО «Банк ЦентрКредит»), на долю которых приходится 72% от совокупных активов банковского сектора. Несмотря на финансовые трудности, крупнейшие банки Казахстана по-прежнему доминируют на рынке, что в значительной степени обусловлено финансовой поддержкой со стороны главных акционеров, в лице либо государства, либо финансово-промышленных групп. Тройка лидеров по привлеченным вкладам – АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный банк Казахстана» и АО «Банк ЦентрКредит» удерживают свои позиции в данной категории и показывают стабильный рост. Прирост депозитов также наблюдается в банках, которые провели реструктуризацию долгов (АО «БТА Банк», АО «Альянс Банк» [133].

Таблица 15 – Динамика финансовых показателей банков, млрд. тенге, на начало периода

№	Наименование	Активы			Обязательства			Собственный капитал			Нераспределенная прибыль (убыток)		
		2011 г.	2012 г.	2013 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
1	АО «БТА Банк»	1994	1617	1518	1816	1857	1309	181	-241	210	1150	-23	-349
2	АО «Казкоммерц-банк»	2430	2485	2553	2152	2050	2092	279	435	462	0,1	1	2
3	АО «Народный банк Казахстана»	2024	2222	2340	1756	1932	2037	268	290	303	27	36	58
4	АО «Альянс банк»	490	530	599	456	522	562	34	9	36	319	12	7
5	АО «АТФбанк»	983	984	852	919	921	780	64	63	71	-38	-37	-11
6	АО «Банк ЦентрКредит»	1211	1063	1063	1134	980	979	77	84	83	-29	3	0,4
7	ДО АО «БТА БАНК -АО «Темірбанк»	199	257	284	177	190	219	22	67	65	81	4	8
8	АО «KASPI BANK»	353	422	588	317	375	522	36	47	66	4	12	19
9	АО «Нурбанк»	261	267	260	218	197	185	44	71	76	-97	-1	-0,6
10	АО «Евразийский банк»	359	370	466	333	337	418	26	32	48	585	7	9
Всего по банковской системе РК		12038	12822	13870	10715	11516	11873	1323	1305	1998	1427	39	-205
Доля десятки, %		86	64	76	87	81	77	78	66	71	140	36	125

Примечание – По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Нацбанка РК [130,136]

69

Таблица 16 – Доля трех крупнейших банков от совокупного банковского сектора, %

Показатели	01.01.2008 г.	01.01.2009 г.	01.01.2010 г.	01.01.2011 г.	01.01.2012 г.	01.01.2013 г.
Активы	59,3	57,7	54,6	53,6	49,3	46,2
Обязательства	59,6	58,3	58,0	53,4	50,7	45,8
Собственный капитал	57,1	53,7	98,3	55,0	37,0	48,8
Ссудный портфель	61,4	61,9	63,0	57,5	54,9	51,4
Депозиты клиентов, в т.ч.:	64,6	56,7	55,4	51,2	46,6	43,1
- юридических лиц	65,0	56	58,6	50,5	44,1	40,6
- физических лиц	63,1	58	45,7	52,6	51,1	46,8

Примечание – По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Нацбанка РК [130,136]

Основной причиной снижения темпов роста активов явилось сокращение темпов кредитования в 2009 году и ухудшение качества кредитного портфеля. Следует отметить, что ухудшение качества ссудного портфеля было ожидаемо и полностью соответствует ситуации, наблюдаемой на финансовом рынке. Значительное ухудшение качества ссудного портфеля в основном связано с увеличением с начала года безнадежных займов по 3-м банкам второго уровня, находящихся на реструктуризации обязательств с 131,0 млрд. тенге до 2397,4 млрд. тенге или в 18,3 раза. Вместе с тем, следует отметить, что без учета 3-х банков показатели качества кредитного портфеля находятся на допустимом уровне, однако демонстрируют устойчивую тенденцию к снижению [130,с.39]. В 2009 году казахстанская экономика и ее финансовый сектор продолжали преодолевать последствия глобального финансово-экономического кризиса. Если рассматривать финансовые аспекты, среди преобладающих тенденций, можно выделить: резкое сокращение темпов роста банковской системы; существенное ухудшение качества активов; снижение доходности казахстанских банков [134].

Таким образом, в результате проведенного исследования выявлено, что, несмотря на нестабильность на мировых финансовых рынках, на начало 2013 года в банковской системе Казахстана наблюдаются следующие положительные явления:

- величина собственного капитала банковского сектора, вернувшись к положительным значениям на начало 2011 года, имеет в дальнейшем тенденцию к росту. На начало 2013 года собственный капитал составил 1997,6 млрд. тенге, при этом, увеличившись по сравнению с началом 2011 года на 674,9 млрд. тенге или в 1,5 раза (таблица 6). Результаты реструктуризации это не только снижение долговой нагрузки на эти банки в размере более 11 млрд. долларов, но и создание условий для оздоровления ситуации в банковском секторе и предпосылок ее развития в посткризисном мире [135];

- снижение удельного веса внешних обязательств банков в их совокупных обязательствах за анализируемый период с 51,6% до 23,9% (рисунок 4), т.е. успешное завершение реструктуризации способствовало доведению внешнего долга банковского сектора до уровня, не превышающего таргетируемый (30%), что соответствует положениям Концепции развития финансового сектора в посткризисный период [135,с.14]. По итогам реструктуризации внешний долг АО «Альянс Банк» был сокращен с 4,5 млрд. долл. США до 1,1 млрд. долл. США, а срок обслуживания долга увеличен с 1-7 лет до 7-20 лет. Внешняя задолженность АО «Темирбанк» снизилась с 770 до 61 млн. долл. США при увеличении срока ее обслуживания с 1-4 лет до 10-12 лет. АО «БТА Банк» снизило внешний долг с 12 млрд. долл. США до 4,4 млрд. долл. США, срок выплаты обязательств изменен с 1-5 лет до 8-20 лет [136];

- рост внутренних депозитов (вклады физических и юридических лиц без учета SPV), которые по сравнению с началом 2011 года выросли на 24,6%, составив на начало 2013 года 8533,3 млрд. тенге. Положительная динамика доли вкладов юридических и физических лиц, представленная на рисунке 6, свидетельствует о сохранении доверия населения к банковской системе страны.

В структуре обязательств на начало 2011 года, по сравнению с 01.2010 г.) преобладающую долю продолжают занимать вклады юридических (42,7%) и физических (21%) лиц (рисунок 5), что также соответствует положениям концепции, в соответствии с которыми депозиты населения и юридических лиц в банках второго уровня должны оставаться основным источником фондирования финансового сектора [135,с.14];

– снижение банковского кредитования, наблюдавшееся на начало 2011 года сменилось тенденцией к росту. По состоянию на 01.01.2013 года объем кредитов БВУ в экономику составил 9902 млрд. тенге, увеличившись по сравнению с 01.2011 г. на 2310 млрд. тенге или на 30,4%. Объем кредитов СМП составил 18,9% от всех кредитов БВУ экономике. Объем кредитов СМП также после некоторого снижения на 01.2011 г. имеют тенденцию к росту. На 01.01.2013 года объем кредитов СМП, по сравнению с 01.2011 г. увеличились на 485,7 млрд. тенге или на 35,1% (рисунок 9). В структуре кредитования отраслей экономики за анализируемый период основную долю занимали займы, выданные на строительство и торговлю, их доля составила 18,1% и 24,0% соответственно (таблица 11). К факторам, препятствующим полноценному росту кредитования относится активизация роста преимущественно в сырьевых отраслях экономики, не слишком заинтересованных в кредитных ресурсах казахстанских банков, и то, что преобладающая часть крупных предприятий по-прежнему очень осторожно подходит к новым инвестиционным проектам, что является причиной низкого спроса на долгосрочные кредиты, привлекаемые для реализации инвестиционных проектов [135,с.14];

Несмотря на вышеописанные положительные изменения, в банковском секторе Казахстана, сохраняются еще и некоторые отрицательные явления:

– сохраняется проблема ухудшения качества кредитного портфеля банков, на начало 2013 года удельный вес неработающих кредитов остается достаточно высоким (35,7%), а по сравнению с 01.2011 г. он увеличился на 5,9% (таблица 10). Согласно прогнозам агентства S&P на восстановление качества активов до докризисных уровней может уйти от двух до пяти лет при условии сохранения текущих позитивных макроэкономических тенденций. Решение задачи снижения доли неработающих активов в балансах банков второго уровня, возможно, будет при осуществлении комплекса мер по реструктуризации необслуживаемых кредитов, в том числе, рекомендованных Международным Валютным Фондом и включающих внедрение перспективной диагностической оценки качества активов системных банков, укрепление режимов банкротства, взыскания залогового обеспечения, а также реформирования налогового кодекса. При этом в настоящее время уже разрабатывается законопроект по внесению изменений в Налоговый кодекс РК в части налогообложения доходов от восстановления провизий, т.е., доходы банков от восстановления провизий при списаний займов не будут облагаться налогами, что позволит активизировать процесс списания проблемных кредитов [135,с.14];

– ухудшение качества ипотечных жилищных займов, за анализируемый период (01.2009-01.2013 гг.) наблюдается снижение доли стандартных кредитов

с 30,3% до 13,6%, увеличение доли сомнительных займов с 65,6% до 74,5%, а удельный вес безнадежных займов увеличился с 4,1% до 11,9%. При этом на начало 2013 года, несмотря на некоторое снижение по сравнению с 01.2010г., доля безнадежных займов остается высокой (11,9%) (рисунок 10). Анализ проблем ипотечников показывает, что для многих заемщиков основной причиной неплатежеспособности является резкое снижение доходов, увольнение по сокращению, индексация платежей по тенговым займам с привязкой к иностранной валюте, тяжелые случаи болезни и другие факторы. В соответствии с Планом совместных действий Правительства, Нацбанка и АФН по стабилизации экономики и финансовой системы на 2009-2010 годы для решения проблем на рынке недвижимости через фонд «Самрук-Қазына» было выделено 290 млрд. тенге. Из них 120 млрд. тенге было направлено на рефинансирование со снижением долгового бремени населения по ипотечным кредитам. Рефинансированы 31304 займа, заемщики получили возможность снизить ставку вознаграждения до 9-11%. Еще 170 млрд. тенге были выделены на завершение строительства. Освоено 136 млрд. тенге, или 80% [135,с.16].

Таким образом, несмотря на сохраняющуюся нестабильность на мировых финансовых рынках основные показатели банковского сектора Казахстана имеют тенденцию к умеренному восстановлению, но при этом сохраняются еще и негативные явления (проблема качества кредитного портфеля). Положительная динамика вкладов юридических и физических лиц указывает на сохранение доверия населения к банковской системе страны. Результаты нашего исследования согласуются с выводами КФН РК [135,с.16].

2.2 Анализ современного состояния системы управления персоналом в банках второго уровня

В истории создания АО «БТА Банк» можно выделить следующие этапы:

а) Создание Промбанка (1925-1991 гг.). 15 октября 1925 года по решению Президиума Центрального Совета народного хозяйства Казахстана на территории республики открыто отделение Промышленного банка (Промбанка). В дальнейшем Казахский республиканский банк Промстройбанк СССР был преобразован в Казахский республиканский банк Государственного коммерческого промышленно-строительного банка «Туранбанк».

б) Создание Туранбанка (1991-1997гг.). 24 июля 1991 года создан Казахский акционерный банк «Туранбанк». 23 января 1990 года был открыт Казахский республиканский банк Внешэкономбанка СССР в г. Алма-Ате.

в) Создание АлемБанка (1992-1997гг.). 14 февраля 1992 года Внешэкономбанк РК был переименован в Банк Внешнеэкономической деятельности Республики Казахстан «АЛЕМ BANK KAZAKHSTAN».

г) Создание ОАО «БанкТуранАлем» (1997-2007гг.). 15.01.1997 г. на основании постановления Правительства Республики Казахстан от 15.01.97г. №73 «О реорганизации Казахского акционерного банка Туранбанк и акционерного банка «АлемБанк Казахстан» было создано ЗАО «БанкТуранАлем», который в октябре 1998 года был переименован в ОАО «Банк ТуранАлем».

В 2004 году прогноз рейтинга банка по версии Standard&Poog`s и Moody`s был повышен со «стабильного» на «позитивный». По результатам 2006 года Банк ТуранАлем впервые вошел в пятерку крупнейших банков по размеру активов в СНГ. В 2007 году создан новый логотип банка: фишашковий цвет – это искренность, благополучие, оптимизм; алый – сила и энергия. Форма логотипа также неслучайна – последовательно расположенные квадраты символизируют надежность и устойчивость, их пересечение создает эффект прозрачности, одного из ключевых качеств работы современного банка.

д) Создание АО «БТА Банка» (с 2008 года по настоящее время). В феврале 2008 года была завершена процедура перерегистрации АО «БанкТуранАлем» и финансовый институт получил новое официальное название – АО «БТА Банк». В 2008 году «БТА Банк» был признан крупнейшим банком в Казахстане по размеру активов, собственному капиталу и чистой прибыли, согласно ежегодному рейтингу ТОП 1000 мировых банков, проводимому международным изданием The Banker [137].

В рамках антикризисных мер 02.02.2009 года Правительство РК приняло предложение АФН РК о выкупе контрольного пакета акций АО «БТА Банк» Фондом национального благосостояния «Самрук-Казына» в размере 75,1% акций. Выкуп был осуществлен через дополнительную эмиссию – в результате банк получил дополнительный капитал в размере 251 319 485 425 тенге. По программам кредитования субъектов малого и среднего бизнеса банк освоил средства на сумму 36,9 млрд. тенге в рамках траншей Казына-I, Казына-II и Казына-III. В 2009 году группа «БТА Банк» успешно завершила рефинансирование ипотечных кредитов – было освоено свыше 37 млрд. тенге, перезаключены договора с 10 300 заемщиками. Из 120 млрд. тенге, выделенных банковскому сектору для рефинансирования ипотечных займов, на долю банка пришлось 37 млрд. тенге или 31% от общей суммы государственных средств. 17 июля 2009 г. «БТА Банк» опубликовал консолидированную финансовую отчетность, проверенную компанией Ernst & Young LLP в соответствии с МСФО. Одновременно аудиторскими компаниями KPMG LLP и Deloitte были проведена независимые финансовые проверки деятельности банка (due diligence), которые были сфокусированы на кредитном портфеле банка и других финансовых инвестициях. Результаты данной проверки были использованы как независимое подтверждение финансового состояния «БТА Банка» на момент принятия решений по реструктуризации задолженности. 16 октября 2009 г. Специализированный финансовый суд г. Алматы удовлетворил заявление «БТА Банка» о реструктуризации. В соответствии с Законом РК «О банках и банковской деятельности» решение о реструктуризации банка было признано обоснованным и соответствующим всем требованиям законодательства. 1 сентября 2010 г. «БТА Банк» сообщил об успешном завершении процесса реструктуризации своих финансовых обязательств на сумму 16,65 млрд. долларов США перед кредиторами. Банк аннулировал все свои ранее выпущенные облигации и иные обязательства, и взамен выплатил кредиторам 945 млн. долларов США, а также выпустил новые долговые ценные бумаги – облигации на восстановление на сумму 5,2 млрд. долларов США, старшие

облигации на сумму 2,3 млрд. долларов США, специальные долговые инструменты с дисконтом (OID) на сумму 429 млн. долларов США и субординированные облигации на сумму 773 млн. долларов США, а также заключил Соглашение по возобновляемой кредитной линии по торговому финансированию на сумму 698 млн. долларов США [137,с.8]

В результате реструктуризации размер финансовой задолженности банка снизился с 16,65 до 4,2 млрд. долларов США с одновременным увеличением периода погашения этой задолженности на срок от 8 до 20 лет. В уставный капитал банка были конвертированы облигации на сумму 4,6 млрд. долларов США - в результате внутренние и внешние кредиторы стали акционерами банка, которые в совокупности владеют 18,5% его акционерного капитала. Основным акционером банка остался Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», доля которого увеличилась до 81,48% от акционерного капитала банка также в результате конвертации облигаций в простые акции финансового института. Миноритарным акционерам, в свою очередь, в совокупности принадлежат 0,02% акций банка [137,с.11].

Динамика основных финансовых показателей АО «БТА Банка» представлена на рисунке 13. Из которого видно, что за анализируемый период (01.2009-01.2013 гг.) наблюдается уменьшение активов с 2915 млрд. тенге до 1518 млрд. тенге. Обязательства после подъема на 01.2010 г. до 3445 млрд. тенге имеют тенденцию к снижению. Изменение величины собственного капитала имеет волнообразный характер, пик снижения приходится на начало 2010 и 2012 года, на 01.2013 г. отмечается возврат к положительным значениям (210 млрд. тенге). На начало 2013 года убыток был равен - 349 млрд. тенге.

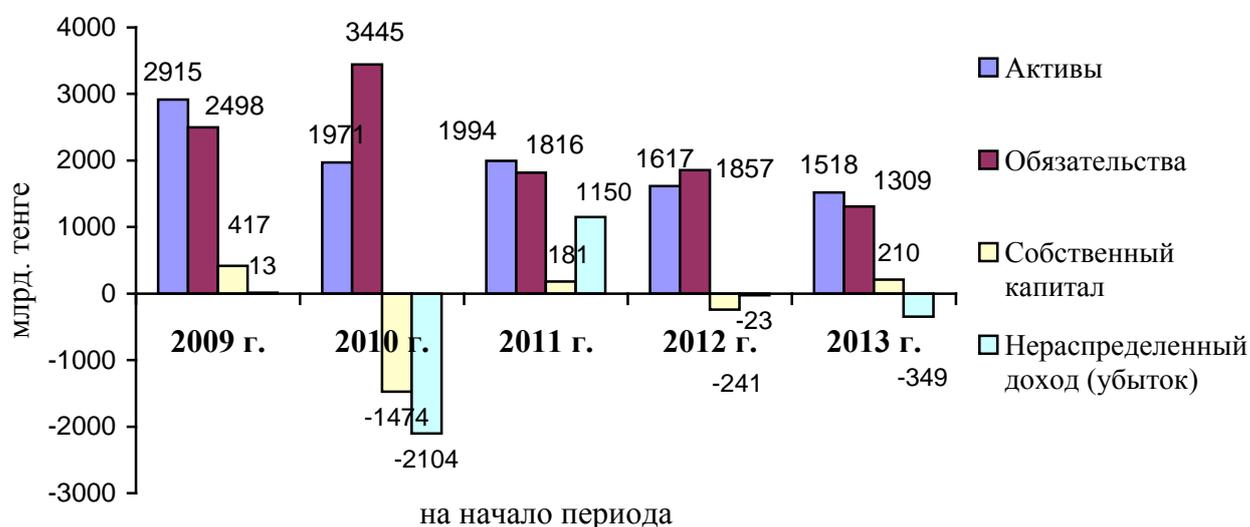


Рисунок 13 – Динамика основных финансовых показателей АО «БТА Банка»

Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]

Анализ динамики основных финансовых показателей другого крупнейшего банка – АО «Казкоммерцбанк» (таблица 15) показал, что за анализируемый период (01.2011-01.2013 гг.) наблюдается умеренное поступательное увеличение активов с 2430 млрд. тенге до 2553 млрд. тенге.

Размер обязательств снизились, по сравнению с 01.2011 г., на 60 млрд. тенге и составили на начало 2013 года 2092 млрд. тенге. Величина собственного капитала также имеет тенденцию к поступательному росту и на 01.2013 года, по сравнению с 01.2011 г., увеличилась на 183 млрд. тенге или на 65,6%. При этом прибыль составила 2 млрд. тенге.

Изменение в динамике качества ссудного портфеля АО «БТА Банка» и АО «Казкоммерцбанка» представлено в таблице 17. Из которой видно что, ссудный портфель АО «БТА Банка» после снижения на 01.2011 г. увеличился на 01.2013 г. на 416 млрд. тенге или на 25,3%, а АО «Казкоммерцбанка» – увеличился по сравнению с 01.2012 г. на 5,8% и составил 2398 млрд. тенге. При этом в АО «БТА Банке» на 01.2013 г. на фоне снижения стандартных и сомнительных займов наблюдается рост безнадежных займов в 2,5 раза по сравнению с 01.2011 годом. В АО «Казкоммерцбанке» также наблюдается снижение стандартных и сомнительных займов и увеличение безнадежных кредитов в 1,5 раза по сравнению с 01.2011 годом.

Динамика привлеченных вкладов в АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк» представлена в таблице 18, из которой видно, что на начало 2013 года наблюдается некоторая стабилизация депозитной базы физических лиц в АО «БТА Банке», а в АО «Казкоммерцбанке» отмечается их положительный прирост. Вклады юридических лиц за анализируемый период в обоих банках имеют тенденцию к снижению, по состоянию на начало 2013 года, по сравнению с 01.2011 годом, в АО «БТА Банке» они уменьшились на 39,6%, а в АО «Казкоммерцбанке» – на 14%.

27.10.2010 г. международное рейтинговое агентство Standard&Poor's объявило о повышении кредитных рейтингов АО «БТА Банка». При этом долгосрочные рейтинги в национальной и иностранной валюте были повышены с «D» до «B-» («B» минус), а краткосрочные рейтинги в национальной и иностранной валюте – с «D» до «C». Прогноз по измененным кредитным рейтингам – стабильный. Одновременно с этим Банку был присвоен рейтинг по национальной шкале на уровне «kzBB-» («kzBB» минус). В декабре 2010 г. Fitch Ratings объявило о повышении кредитных рейтингов АО «БТА Банка». При этом долгосрочные рейтинги дефолта эмитента (РДЭ) в иностранной валюте были повышены до уровня «B-» («B» минус), прогноз – «Стабильный». Краткосрочные РДЭ в национальной и иностранной валюте повышены с «RD» до «B», индивидуальный рейтинг повышен с «F» до «E», рейтинг поддержки присвоен на уровне «5». 21.12.2010г. рейтинговое агентство «Эксперт РА Казахстан» присвоило рейтинг кредитоспособности АО «БТА Банка» на уровне В+ (достаточный уровень кредитоспособности). Также присвоен рейтинг надежности облигационных займов банка выпусков Reg S на уровне В+ (достаточный уровень надежности) [138]. В 2011 году кредитные рейтинги АО «БТА Банка» международных рейтинговых агентств Standard&Poor's и Fitch Ratings сохраняются на уровне 2010 года (таблица 19). Кредитные рейтинги АО «БТА Банка» за 2012-2013 гг. представлены в таблице 20, из которой видно, что в 2013 году кредитные рейтинги банка международного рейтингового агентства Fitch Ratings повысились, а Moody's сохраняются на уровне 2012 года.

Таблица 17 – Качество ссудного портфеля АО «БТА Банка» и АО «Казкоммерцбанка», млрд. тенге

Показатели	АО «БТА банк»					АО «Казкоммерцбанк»				
	01.01. 2009 г.	01.01. 2010 г.	01.01. 2011 г.	01.01. 2012 г.	01.01. 2013 г.	01.01. 2009 г.	01.01. 2010 г.	01.01. 2011 г.	01.01. 2012 г.	01.01. 2013 г.
Всего ссудный портфель	2324	2525	1645	2090	2061	2161	2313	2344	2267	2398
Стандартные займы	1121	179	145	121	87	382	269	221	155	175
Сомнительные займы	1106	430	804	957	223	1652	1765	1834	1813	1790
Безнадежные займы	97	1916	696	1012	1751	127	279	289	299	433
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]										

Таблица 18 – Депозиты в АО «БТА банк» и АО «Казкоммерцбанк», млрд. тенге

Показатели	АО «БТА банк»					АО «Казкоммерцбанк»				
	01.01. 2009 г.	01.01. 2010 г.	01.01. 2011 г.	01.01. 2012 г.	01.01. 2013 г.	01.01. 2009 г.	01.01. 2010 г.	01.01. 2011 г.	01.01. 2012 г.	01.01. 2013 г.
Вклады физических лиц	277	157	254	302	292	266	333	445	551	621
Вклады юридических лиц	1239	1230	412	434	249	1323	1357	1001	828	861
Примечание – По данным КФН Нацбанка РК [130,136]										

Таблица 19 – Кредитные рейтинги АО «БТА Банка» за 2009-2011 гг.

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Standard&Poor's:			
Долгосрочный рейтинг в иностр. валюте	D	B-	B-
Краткосрочный рейтинг в иностр. валюте		C	C
Прогноз		Стаб.	Стаб.
Долгосрочный рейтинг в нац. валюте	D	B-	B-
Краткосрочный рейтинг в нац. валюте		C	C
Прогноз		Стаб.	Стаб.
Fitch Ratings:			
Долгосрочный рейтинг в иностр. валюте	RD	B-	B-
Прогноз		Стаб.	Стаб.
Долгосрочный рейтинг в нац. валюте	RD	B-	B-
Прогноз		Стаб.	Стаб.
Краткосрочный рейтинг в иностр. валюте	RD	B	B
Краткосрочный рейтинг в нац. валюте	RD	B	B
Индивидуальный рейтинг	F	E	E
Рейтинг Поддержки	5	5	5
Уровень поддержки долгосрочного рейтинга	NF	NF	NF
Рейтинг по долговым ценным бумагам (senior unsecured)	C	B-	B-
Примечание – По данным источника [138]			

Таблица 20 – Кредитные рейтинги АО «БТА Банка» за 2012-2013 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.
Fitch Ratings:		
Долгосрочный рейтинг в иностр. валюте	RD	CCC
Прогноз		Позитивный
Долгосрочный рейтинг в нац. валюте	RD	CCC
Прогноз		CCC
Краткосрочный рейтинг в иностр. валюте	RD	C
Краткосрочный рейтинг в нац. валюте	RD	C
Индивидуальный рейтинг	F	CCC
Рейтинг Поддержки	5	Позитивный
Уровень поддержки долгосрочного рейтинга	NF	NF
Рейтинг по долговым ценным бумагам (senior unsecured)	C	CCC
Moody's		
Долгосрочный рейтинг в иностр. валюте	Сaa1	Сaa2
Краткосрочный рейтинг в иностр. валюте	NP	NP
Долгосрочный рейтинг в нац. валюте	Сaa1	Сaa2
Краткосрочный рейтинг в нац. валюте	NP	NP
Прогноз	Разв.	Разв.
Рейтинг финансовой устойчивости	E	E
Прогноз	Стаб.	Стаб.
Примечание – По данным источника [138]		

Таким образом, в процессе развития АО «БТА банк» выделяют 5 этапов: первый этап характеризуется преобразованием Промбанка в «Туранбанк»,

второй этап – созданием «Туранбанка», третий этап – созданием АлемБанка, четвертый этап – переобразованием ЗАО «БанкТуранАлем» в ОАО «БанкТуранАлем» и вхождением в пятерку крупнейших банков по размеру активов в СНГ; пятый этап, продолжающийся по настоящее время – перерегистрацией ОАО «БанкТуранАлем» в АО «БТА Банк», в рамках антикризисных мер выкупом контрольного пакета акций АО «БТА Банк» Фондом национального благосостояния «Самрук-Казына» в размере 75,1% акций, активным участием в реализации стабилизационных программ, инициированных Правительством РК в рамках поддержки реального сектора экономики, в результате успешно проведенного процесса реструктуризации снижением уровня внешней задолженности, что в свою очередь способствовало сохранению надежности казахстанской банковской системы. По активам АО «БТА Банк» по-прежнему входит в «золотую» пятерку казахстанских банков. По размеру обязательств банк занял третье место (1309 млрд. тенге). Анализ данных по кредитному рейтингу АО «БТА Банка» показал, что в 2013 году кредитные рейтинги банка международного рейтингового агентства Fitch Ratings повысились, а Moody's сохраняются на уровне 2012 года.

Известно, что банк – это специализированное учреждение, которое аккумулирует временно свободные денежные средства, предоставляет их во временное пользование в виде кредитов (займов), посредничает во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями или отдельными лицами, осуществляет кассовое обслуживание народного хозяйства, населения и другие операции с деньгами и денежным капиталом [139].

Науку о наиболее рациональной системе организации и управления называют менеджментом (от англ. «management» – управление, руководство, правление) [59,с.3;140]. Менеджмент – вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого экономического управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития [141]. Банковский менеджмент – это научная система организации и управления деятельностью банка и его персоналом [140,с.139]. Сфера банковского менеджмента подразделяется на два блока: финансовый менеджмент; управление персоналом банка. Финансовый менеджмент представляет собой управление движением денежных средств, их формированием и размещением. Управление персоналом банка – одно из действенных механизмов финансового менеджмента, оно нацелено на эффективное использование знаний и опыта банковских работников [87,с.12].

Современный банк можно с уверенностью назвать предприятием, которое производит определенную продукцию (привлечение вкладов, выдача кредитов, оказание различных услуг юридическим и физическим лицам, эмиссию, хранение и размещение ценных бумаг и др.). Так как банки имеют дело с деньгами в наличной и безналичной форме, то их деятельность соответственно носит денежный характер. Банки, так же, как и любое предприятие, имеют свои особенности в организационном и структурном плане аппарата управления.

Под банковской структурой понимается совокупность подразделений банка (отделов, департаментов, служб и т.д.) [87,с.12].

Каждый банк, независимо от выполняемых им банковских операций и выпускаемой специфической продукции, имеет определенное количество сегментов управления: Совет банка; Правление банка; сегмент общих и экономических вопросов управления; сегмент коммерческой деятельности банка; финансовый сегмент; сегмент автоматизации; сегмент администрации [87,с.13]. В Совет банка входят учредители банка, число которых различно и вместе с пайщиками может достигать десяти и более. Доля каждого учредителя или пайщика определяется общим собранием учредителей и пайщиков. Основной формой организации банков, учитывая мировой опыт, является акционерная форма собственности, при которой учредителями выступают юридические и физические лица, владеющие разными формами собственности. Совет принимает участие в выработке стратегии развития банка. Правление банка (совет директоров) занимается общим руководством банка и утверждает стратегию развития банка, в его состав входят высшие руководители: председатель, управляющий или президент; заместитель председателя банка; руководители ведущих подразделений, а также могут входить консультанты, нанимаемые банком. К сегменту общих и экономических вопросов управления относятся: организация планирования, прогнозирования деятельности, подготовка методологии, обеспечение безопасности, юридическая служба.

Коммерческая деятельность банка связана с организацией различных банковских услуг: кредитование; инвестирование; валютные, трастовые и другие активные операции. При помощи данного сегмента обеспечивается доходность, прибыльность банка. В этот сегмент входят: кредитный департамент; операционное управление; департамент операций с ценными бумагами; департамент валютных операций и др. Департамент кредитования проводит работу по формированию кредитного портфеля; кредитованию клиентов; контролю за обеспеченностью ссуд; контролю за кредитной деятельностью филиалов; анализу кредитных операций; методическому обеспечению. Операции, связанные с безналичными расчетами, осуществляет операционное управление, которое проводит обслуживание по расчетным, текущим и ссудным счетам клиентов. Департамент операций с ценными бумагами осуществляет прием, хранение, учет ценных бумаг, что позволяет банку получать определенное коммерческое вознаграждение. Финансовый сегмент обеспечивает учет доходов, расходов и собственной деятельности банка как коммерческого предприятия. В этот сегмент входят: бухгалтерия, отдел внутрибанковских расчетов и корреспондентских отношений; касса; инкассаторская служба. Сегмент автоматизации является обязательным подразделением современного банка, через него проходят все денежные потоки (кредитование, расчеты и другие операции). Сегмент администрации включает несколько отделов: отдел кадров или департамент управления персонала; секретариат; канцелярию; хозяйственный отдел [87,с.13].

Основой организации работы банка является его функциональный принцип, непосредственно связанный с деятельностью банка: кредитной,

расчетной и др., поэтому во всех банках имеются кредитные и расчетные отделы или управления, департаменты. К следующему принципу организации банка относится его структурное построение. К управляющим структурам банка относятся Совет и Правление банка, ревизионная комиссия и кредитный комитет. Принцип обеспечения действенного контроля также является важнейшим принципом банковской работы. Большое значение имеет внешний и внутренний аудит, который призван контролировать законность выполняемых операций и соответствие этих операций нормам и правилам Нацбанка. Кроме этого, в банке должны функционировать подразделения, которые обеспечивают работу всего банка. К таким подразделениям можно отнести, например, отдел учета выдачи и погашения ссуд, без которого невозможна работа кредитного отдела. В подразделениях банка имеется отдел по совместной координации их действий [87,с.15].

Деятельность банка строится по принципу соответствия поставленным целям, а цель банка – это получение прибыли, его работа должна быть организована таким образом, чтобы собственные расходы покрывались собственными доходами, что достигается благодаря профессиональной работе сотрудников по привлечению большого количества клиентов, осуществлению широкого спектра услуг и операций и т.д. Кроме этого, банковская политика и ее цель должны быть ориентированы на удовлетворение интересов коллектива, осуществляющего поставленные перед банком стратегические задачи.

Как и у большинства крупных банков [121,с.103;142], упрощенный вариант общей организационной структуры АО «БТА Банка» состоит из следующих основных элементов [137,с.6], представленных на рисунке 14. Из которого видно, что высшим органом управления является общее собрание акционеров банка, осуществляющий руководство работой банка, а также наблюдение и контроль за работой исполнительных и контрольных органов, избирающий Совет директоров, Правление банка. В зависимости от выполняемых функций и проводимых операций созданы департаменты, управления и отделы.

АО «БТА Банк» относится к универсальным банкам с отделениями, имеющим региональную структуру, при которой все больше полномочий переходит от центральных органов управления к нижнему уровню – отделениям и филиалам, в связи с чем между ними появляются промежуточные звенья – управления филиалов и отделений. В общей организационной структуре можно выделить два типа отделов, выполняющих линейные функции. Линейные отделы непосредственно заняты выполнением операционной работы: вкладной, ссудной, трастовой, покупки и продажи ценных бумаг и т.д. Штабные отделы занимаются обслуживанием линейных отделов, т.е. инфраструктурой, обеспечивают их нормальную работу: отделы планирования, кадров, юридический, статистический и т.д. Организационную структуру банка формируют управления банка, они сформированы с учетом классификации банковских операций по их функциональному назначению. Так, операции банка по мобилизации и концентрации кредитных ресурсов, т.е.

пассивные операции, выполняет управление депозитных операций, а учетно-ссудные операции, т.е. активные операции, – кредитное управление и т.д.

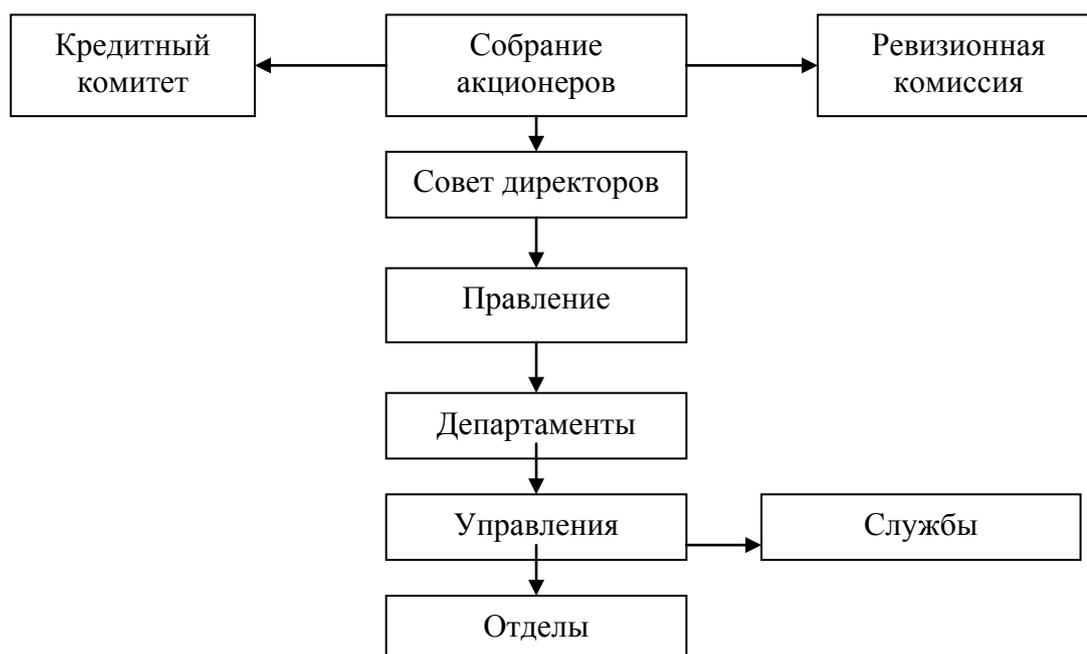


Рисунок 14 – Общая организационная структура АО «БТА Банка»

Примечание – По данным источника [137]

При всем многообразии форм организации, в организационной структуре коммерческих банков, выделяют также такие специфичные элементы, как фронт-офис, бэк-офис и мидл-офис. Фронт-офис – это подразделения, отвечающие за привлечения бизнеса и поддержание связей с клиентами. К работникам этого подразделения относятся: клиентские менеджеры, продуктовые менеджеры, менеджеры счета. Бэк-офис – это подразделения, основной функцией которого является ведение вспомогательного учета операций в учете на основании полученных от мидл-офиса документов. К работникам этого подразделения относятся: кассиры, специалисты платежей, специалисты по обслуживанию клиентов, специалисты учета кредитных операций, специалисты учета операций торгового финансирования, специалисты учета казначейских операций. Мидл-офис – это подразделения, функциями которых является обслуживание других подразделений и общепанковских процессов. К работникам этого подразделения относятся: бухгалтерия, финансовый контроль, кредитные администраторы, аудит, юридический департамент, департамент управления персоналом, департамент общественных связей, хозяйственный отдел, секретариат [88,с.71]. В организационной структуре АО «БТА Банка», как и в структуре большинства банков, выделены следующие специфичные элементы, как фронт-офис, бэк-офис и мидл-офис. В любом современном банке продажами кредитных, да и многих продуктов занимается фронт-офис, который, как следует из названия, всегда на передовой. «Тыловым обеспечением», если пользоваться военной

терминологией, занимается бэк-офис, чья основная задача – вести учет банковских операций. На стыке интересов фронт- и бэк-офиса непрерывно курсируют сотрудники мидл-офиса, выступая тем самым связующим звеном, которое жизненно необходимо для работы любого банка. Повседневной задачей мидл-офиса является поиск компромисса, который одновременно устраивал бы и «фронт», и «бэк», и клиента, плюс к тому, учитывал бы интересы банка, отвечал всем требованиям законодательства и соблюдал процедуры кредитования, установленные в банке. К фронт-офису относятся отделы обслуживания счетов и валютного контроля, к бэк-офису – отделы учета и отчетности, продажи розничных продуктов, кассовых операций, информационных технологий и административно-хозяйственный отдел, к мидл-офису – отдел администрирования и контроля кредитных операций и отдел администрирования и контроля розничных кредитов. Мидл-офисы всех филиалов банка объединены в Департамент мониторинга и контроля кредитных операций, основная деятельность которых документальное и техническое сопровождение всех сделок по кредитованию, контроль за соблюдением законодательства и внутрибанковских требований, а также сопровождение кредитных комитетов и комитетов по проблемным долгам [143].

Учитывая, что банк – специфическая организация, которая берет займы и размещает (отдает в долг) от своего имени, поэтому весь риск по операциям ложится на банк. Кроме этого вида деятельности, банк выполняет и ряд других операций (трастовые, консалтинговые и др.), которые к рисковому отнести нельзя, но также достаточно ответственные [144]. Специфика банковской деятельности такова, что банк производит нематериальные услуги, качество которых прямо пропорционально квалификации банковского персонала [145].

Рассматривая труд банковского работника необходимо раскрыть присущие ему, как специфическому труду, наиболее существенные черты. Изучению особенностей труда банковских служащих посвящены работы С.Н. Апенько [146-148], А.Р. Аллавердова [149,150], В.С. Половинко [96,с.12;151], Н.В. Самоукиной [152-154], А.М. Сергина [155] и Н.Н. Зазнобиной [156].

Проведенный анализ литературы выделить следующие особенности организации и содержания труда банковского работника:

- узкая предметная специализация работников, связанная с широкой номенклатурой банковских услуг, с одной стороны дающая прирост производительности труда и ускорение обслуживания клиентов, но с другой стороны вызывающая повышение монотонности труда и затруднения во взаимозаменяемости работников;

- коллективный характер трудовой деятельности, так как все банковские операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом;

- постоянное усложнение содержания труда, технологичность рабочего процесса и высокая интенсивность труда, вызванная ускорением научно-технического прогресса, внедрением новых компьютерных технологий, обновлением спектра проводимых операций, что в свою очередь приводит с одной стороны к повышению скорости и качества проведенных кредитно-денежных операций, а с другой стороны – к высокой стрессогенности, к

необходимости постоянного повышения уровня квалификации работника. Положительным является также то, что содержательный труд способствует развитию личности работника, его интеллектуальному и профессиональному росту, формирует интерес исполнителя к процессу труда и к его результатам, обеспечивает внутреннее удовлетворение от выполнения трудовых функций;

- строгая регламентация, последовательность, рутинность, монотонность большинства банковских операций приводит к тенденции снижения творческого характера труда и самостоятельности, к уменьшению участия работника в управлении операциями, к высокой степени контроля, к повышению трудоемкости, поскольку практически любое изменение регламента технологических процессов необходимо согласовывать не только с топ-менеджментом и собственниками банка, но и с надзорными органами;

- расширение ассортимента производимых банковских услуг приводит к росту степени риска деятельности банка;

- преобладание умственного характера работ и нервно-эмоциональных затрат (при проведении сложных операций с финансами, трастовых и консалтинговых операций, требующих аналитических и специфических знаний) при недостаточной и неравномерной физической нагрузке приводит к росту утомляемости работника;

- выраженный стрессовый характер труда, вызванный спецификой банковских операций, высокой степенью ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов, принятие решения на месте предоставления услуг, строгая конфиденциальность и т.д.), приводящим в свою очередь к эмоциональным перегрузкам;

- высокие требования к образовательному и квалификационному уровню персонала, вызванные сокращением жизненных циклов банковских продуктов, ростом конкуренции на финансовом рынке [93,с.70; 102,с.20;144,с.25].

Учитывая особенности организации и содержания труда банковского работника О.Н. Волгина в своих работах [93,с.70;144,с.25] выделила факторы, непосредственно и косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом (таблица 21). Особенности организации и содержания банковского труда (высокий уровень банковской специализации, высокая степень ответственности, коллективный характер труда и т.д.) оказывают существенное влияние на мотивацию труда персонала.

В кредитных организациях выделяют следующие элементы системы управления персоналом: кадровую стратегию, политику развития, регулирования численности персонала, мотивации персонала и социальную политику. Политика регулирования численности персонала имеет своей целью «эффективную профилактику кадровых рисков количественного характера» и направлена на выбор приоритетного рынка трудовых ресурсов, методов привлечения кандидатов, подхода к организации отбора кандидатов, а также определение приоритетного подхода к сокращению персонала. Политика развития персонала нацелена на обеспечение правильной адаптации нового персонала, постоянного соответствия квалификационного уровня работников

занимаемой должности, а также ответственность и лояльность сотрудников к требованиям со стороны руководства организации [157].

Таблица 21 – Особенности организации и содержания труда в банке и связанные с ними особенности управления персоналом

Особенности организации и содержания труда	Особенности мотивации труда и управления персоналом
А. Особенности труда непосредственно влияющие на мотивацию труда работников	
– практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в банке носит изначально коллективный характер	стремление каждого работника к осознанию того, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа
– относительное сокращение заработков основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности	необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения
- влияние специфических (особых) факторов в процессе труда	сильная мотивация необходима не только как фактор достижения целей банка, но и как инструмент повышения психологической устойчивости
– высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов)	повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений
- постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д.	необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников (проведение тестирований и аттестаций)
Б. Особенности труда косвенно влияющие на мотивацию труда работников	
– переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя»	желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками
– наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений	различны подходы к управлению персонала в зависимости от конкретного отдела, подразделения, вида деятельности и т.д.
Примечание – По данным источника [93, 144]	

Корпоративное управление является одним из ключевых факторов, способствующих повышению эффективности, а также укреплению доверия со стороны инвесторов. Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами, другими заинтересованными сторонами, и является основой для определения средств достижения этих целей и путей контроля за деятельностью организации [120,с.178]. Корпоративное управление АО «БТА Банка» базируется на системе органов и принципов корпоративного

управления, установленных кодексом корпоративного управления, принятого на общем собрании акционеров банка 22 июня 2010 года [158]. Кодекс был разработан и принят в соответствии с требованиями плана реструктуризации обязательств банка и направлен на формирование и развитие корпоративного управления, целью которого является повышение стоимости банка, защита интересов акционеров, кредиторов, повышение прозрачности в деятельности банка и его органов, улучшение системы управления рисками, внутреннего контроля и подотчетности. В банке установлена следующая система органов корпоративного управления: общее собрание акционеров; совет директоров; комитеты при совете директоров; корпоративный секретарь; служба внутреннего аудита; комплаенс контролер; правление; комитеты при правлении. Кодекс закрепляет следующие принципы корпоративного управления: принцип защиты прав и интересов акционеров; принцип эффективного управления Советом директоров и Правлением банка; принцип прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности банка; принцип законности и этики; принцип эффективной дивидендной политики; принцип эффективной кадровой политики; принцип охраны окружающей среды; политику регулирования корпоративных конфликтов.

«Миссия организации выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными» [159]. Миссия и стратегические цели АО «БТА Банка» – предоставление полного спектра финансовых услуг для клиентов и удержание лидирующей позиции на рынке. Данные ключевые факторы определяют подход в работе с персоналом: привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, качественное развитие их профессиональных знаний и деловых навыков и создание адекватных условий труда. Создание стратегии развития бизнеса банка до 2015 года, постоянное качественное улучшение бизнес-процессов и поддержание стандартов делового поведения, отражающих ценности банка – честность, уважение, стремление к улучшению и работа в команде – подчеркивают важность существования Кодекса деловой этики. В банке функционирует Комитет по этике, призванный определять позицию банка в вопросах деловой этики, выработать конкретные модели поведения сотрудников в тех или иных ситуациях и проводить соответствующую коммуникацию, что позволяет выработать единые стандарты поведения, основанные на ценностях банка [158,с.4].

Кадровая политика есть система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности. Объектами кадровой политики являются: планирование персонала; поддержание занятости (в том числе молодежи); организация обучения; стиль и методы руководства; стимулирование; решение социальных проблем; обмен информацией и др. Любая организация должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками,

высшим руководством, кадровыми службами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда. Элементами концепции кадровой политики являются: цели и основные направления работы с кадрами; функции кадровых служб; принципы оплаты труда и стимулирования [5,с.39].

АО «БТА Банк» продолжает оптимизировать основные направления работы с персоналом, начиная с вопроса модели взаимодействия банка с рынком труда и заканчивая системой компенсации и льгот, направленных на удержание эффективных сотрудников. Система организационной и должностной иерархии в банке постоянно структурируется в соответствии с международной практикой с целью соблюдения принципов внутренней справедливости и объективности. Для соблюдения принципа внешней конкурентоспособности система вознаграждения ежегодно пересматривается и корректируется по результатам анализа обзоров заработных плат на рынке труда. В целях улучшения процесса хранения и обработки данных по персоналу, а также оптимизации процессов работы с персоналом в банке внедряется интегрированная информационная система, которая включает в себя не только гибкий «мастер» отчетов, но и портал самообслуживания для менеджеров и рядовых сотрудников. Внедрения данной системы ожидается более оперативное управление информацией по персоналу: гибкая и качественная автоматизация процессов подбора персонала, обработки личных данных, обучения и развития. В течение нескольких лет банк позиционирует себя как ответственный и перспективный работодатель, прилагая определенные усилия и проводя соответствующую коммуникацию на рынке труда со слоганом «Планируй карьеру масштабно». Данная коммуникация подразумевает намерение банка привлекать в команду людей, которые нацелены на последовательное профессиональное развитие и долгосрочные отношения с работодателем, в свою очередь, в организации есть все возможности для построения масштабной карьеры вместе с ростом и развитием банка. Как и ранее, банк делает акцент не только на опыт, но и на энергию и потенциал молодых специалистов. В банке запущена программа выпускников, в рамках которой конкурсный отбор проходили около 400 успешных выпускников различных вузов. В результате осуществления студенческой программы более 10 студентов были награждены стипендиями и грантами от банка. Данная программа очень перспективна для банка и будет проводиться ежегодно [158,с.4].

Особое место в деятельности банка по работе с персоналом занимает обучение, создан учебный центр, где разрабатываются и реализуются стандартные программы обучения, основанные на требованиях к должностям и направленные на улучшение качества предоставляемых услуг. Кроме специальных тренингов по специфике банковских продуктов, особое внимание уделяется программам развития деловых навыков, отражающим организационные ценности банка. Запущены модульные программы по развитию руководителей банка, нацеленные на формирование и развитие навыков, актуальных для руководителей. В соответствии с потребностями бизнеса

применяются различные формы обучения, начиная от специфических финансовых тренингов, участия в крупномасштабных проектах и заканчивая индивидуальными стажировками в организациях, являющихся партнерами банка. Проводится постоянная работа по улучшению системы поощрения сотрудников на основе принципов внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности, и тем самым поддерживается как внешний, так и внутренний имидж банка. Кроме того, существуют различные корпоративные награды, поддерживающие долгосрочные отношения и стимулирующие личные достижения каждого сотрудника, учреждены такие номинации, как «За особые заслуги», «Руководитель года», «Награда за усердие», «Чествование юбиляров» (по стажу 10, 15, 20 лет), которые сопровождаются общим признанием команды и материальным поощрением. Одним из важных направлений работы по укреплению корпоративной культуры является улучшение каналов внутренней коммуникации. В банке активно используется внутренний сайт для оперативного информирования сотрудников о текущих событиях в банке, стране и мире, обсуждения различных стратегически важных вопросов и путей решения текущих задач банка в режиме on-line; регулярно издается корпоративная газета банка для освещения вопросов развития и текущей деятельности подразделений, а также размещения информации в образовательных целях. Особое внимание уделяется организации масштабных корпоративных мероприятий по пропаганде здорового образа жизни среди сотрудников и сплочению коллектива. В банке проводятся информационные сессии, где могут выступать не только топ-менеджмент, но и практикуется передача опыта внутри банка через демонстрацию сотрудниками успешно реализованных проектов [158,с.7].

Возрастание значимости персонала объективно обусловило повышение и роли службы по работе с персоналом, так как именно эта служба призвана планировать, организовывать, координировать и контролировать все процессы, происходящие в области персонала. Значение отдела кадров (так называлась эта служба) в структуре банка было более чем скромным, так как состоял из небольшого количества сотрудников и занимался только учетом кадровых документов (оформление приказов, ведение личных дел, заполнение трудовых книжек и т.п.). Социальной работой в банке занимался профсоюз, а экономические методы (оплата труда, пособия, премирование) разрабатывало планово-экономическое управление, такое состояние управления персоналом в банке было схожим с большинством предприятий и организации в дореформенный период. Реформирование службы управления персоналом происходило постепенно, поэтапно, изменения организационной структуры банка коснулись и реформирования службы по работе с персоналом, в его структуре выделились следующие уровни управления персоналом: высший, который сосредоточился в аппарате управления персоналом банка; средний – в отделах и управлениях банка; низший – управление персоналом в филиалах банка.

В настоящее время служба по работе с персоналом называется Департаментом по работе с персоналом, он является одним из основных подразделений АО «БТА Банка» [158,с.4]. Деятельность департамента

направлена в первую очередь на развитие организации и основывается на политике руководства банка при определении и инициировании приоритетных направлений по работе с персоналом. Основные направления деятельности департамента по работе с персоналом: кадровый учет; обучение; подбор персонала; развитие кадрового резерва банка; планирование организационной структуры и численности; мотивирование персонала через структурированную систему оплаты труда и льготы. Департамент оказывает как непосредственную поддержку и оказание услуг в этих областях, так и долгосрочное планирование этих процессов, мероприятий и проектов. В целом, такую деятельность можно назвать развитием организации и ее человеческого капитала.

Исходя из стоящих перед департаментом задач и основных направлений его деятельности создана его организационная структура, представленная на рисунке 15. Из которого видно, что департамент возглавляет директор, а отделы созданы по функциональному признаку. Отдел кадрового администрирования занимается учетом состава и движения персонала, отдел компенсации и мотивации – вопросами стимулирования труда, формированием благоприятного социально-психологического климата и т.п., а отдел обучения и развития – планированием и организацией различных форм обучения, в том числе внутрибанковского обучения.

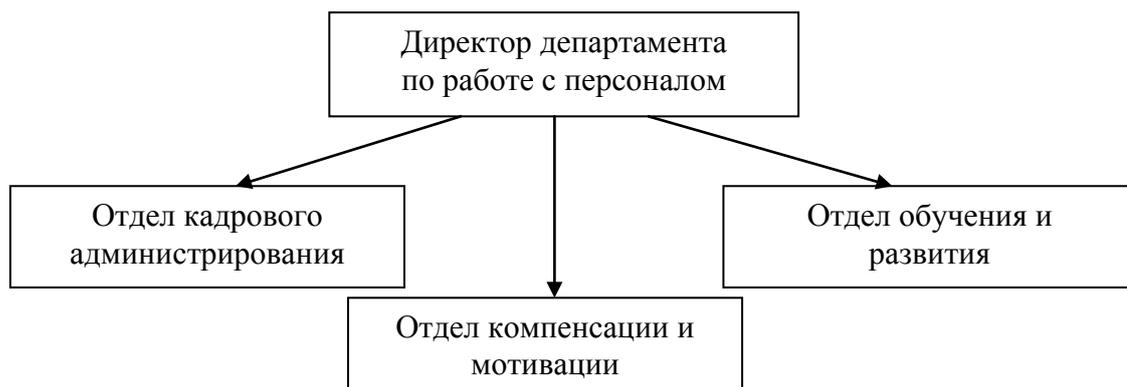


Рисунок 15 – Организационная структура департамента по работе с персоналом АО «БТА Банка»

Примечание – По данным источника [143,158]

Ролью департамента по работе с персоналом в организации является внедрение процессов по развитию организации, или иными словами, оказание экспертной и организационной поддержки процессам, для более эффективного их внедрения. Долгосрочная цель департамента по работе с персоналом – это построение организации и развитие потенциала сотрудников, направленное на то, чтобы АО «БТА Банк» занял лидирующую позицию не только в Казахстане, но и за его пределами. Таким образом, сущность управления персоналом в банках второго уровня заключается в формировании высокопрофессионального, работоспособного и компетентного персонала, наделенного определенными знаниями деловой этики и организационными

навыками, способного принимать управленческие решения на стратегическом и тактическом уровнях управления в соответствии с целями и задачами банка.

В настоящее время подходы к управлению персоналом основываются на формирующихся моделях управления и совершенствования организационной структуры управления персоналом в банках. Анализ организационных структур показал, что структура управления в банках представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между органами управления. Многолетний опыт подтверждает ее высокую эффективность при правильной стратегии управления и кадровой работы персонала [55,с.19].

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура [4,с.57;5,с.18]. Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, официально работающих в данный момент. Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку, она может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Выделяют персонал основных и не основных видов деятельности, подразделяют на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических), рабочих. Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. Общая структура персонала рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений» и «без них». Половозрастная структура – это соотношение групп персонала по полу и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее образование.

«Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Обновление коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров». Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (ухудшение здоровья); производственные (сокращение штата вследствие комплексной механизации и автоматизации, а также уменьшение объемов производства, направление на учебу или в длительную командировку); социальные (наступление пенсионного

возраста); личные (семейные обстоятельства); государственные (призыв на военную службу). Текучесть часто связана с субъективными причинами и обычно характерна для молодых сотрудников, после трех лет работы она существенно снижается. Считается, что нормальный ее уровень составляет 5% в год [5,с.15]. Текучесть может довольно дорого обходиться работодателю, согласно данным, издержки индустрии США в связи с текучестью составляют 11 млрд. долл. в год. Издержки на текучесть включают: растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице, оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев оборудования, затраты на набор и отбор, административные расходы. Кроме того, снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы «новички» достигли уровня опытных работников, ушедших с производства. Большинство исследователей считают, что работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте [36,с.354]. По мнению Кибанова А.Я., «организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников».

Динамика численности персонала АО «БТА Банка» [143,с.15] представлена на рисунке 16. Из которого видно, что с 2009 по 2011 годы наблюдается тенденция снижения численности персонала банка, в 2010 году, по сравнению с 2009 годом, отмечается снижение на 11,7%, а в 2011 году, по сравнению с 2010 годом – на 12,6%. Наблюдаемая тенденция снижения численности персонала можно объяснить временной вынужденной мерой банка, связанной с негативными последствиями мирового финансового кризиса, приведшего к необходимости ускоренного проведением процесса реструктуризации и реализации программы оптимизации банка.



Рисунок 16 – Динамика численности персонала АО «БТА Банка»

Примечание – По данным источника [143]

Следует отметить, что 1 сентября 2010 года АО «БТА Банк» сообщил об успешном завершении процесса реструктуризации, в результате которого размер финансовой задолженности банка снизился с 16,65 до 4,2 млрд. долларов США с одновременным увеличением периода погашения этой задолженности на срок от 8 до 20 лет [137]. Успешное завершение процесса реструктуризации привело к постепенному улучшению финансовых показателей банка и восстановлению его работы, что в свою очередь должно привести к положительным изменениям и в системе управления персоналом.

Согласно таблице 22, в 2011 году преобладающая часть работников имеют возраст от 20 до 35 лет, за ней следует следующая возрастная категория 35-50 лет. Сотрудники банка отличаются довольно высоким уровнем образования, 90% из них имеют высшее образование, 7% – среднее специальное образование. По стажу работы персонал распределен следующим образом: лидирующее положение занимают проработавшие от 3 до 5 лет, их доля составляет 70%. На долю проработавших 5-10 лет приходится 8%, на долю 1-3 года – 6%. 10% приходится на работающих менее 1 года. Свыше 10 лет работают 6% сотрудников. Экономический кризис, коснувшийся всех стран, в том числе и Казахстана, привел к сокращению штата работников. Однако, АО «БТА Банк» понимая ценность человеческих ресурсов, смог сохранить надежных и ценных сотрудников, составляющих костяк организации (на долю проработавших свыше 3 лет приходится 84%).

Таблица 22 – Структура персонала по возрасту, образованию и стажу

Наименование		Удельный вес, %
Распределение по возрасту, лет	до 20	2
	20-35	70
	35-50	25
	50 и старше	3
	итого	100
Распределение по образованию	высшее	90
	среднее специальное	7
	среднее	3
	итого	100
Распределение по стажу в данной организации, лет	до 1	10
	1-3	6
	3-5	70
	5-10	8
	свыше 10	6
	итого	100
Примечание – По данным источника [143]		

Известно, что большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала. Рентабельность – это экономическое понятие, происходит от немецкого слова *rentabel*, означающего прибыльный или доходный, является относительным показателем

экономической эффективности, и показывает совокупную картину эффективности использования финансовых, трудовых и материальных ресурсов организации. Для численной оценки эффективности в экономике применяют коэффициент рентабельности, который показывает, какое количество прибыли было получено на одну затраченную единицу. Так как бизнес обычно строится именно для получения прибыли, то этому коэффициенту уделяется особое внимание. Рентабельность персонала дает возможность понять эффективность работы персонала в целом, и позволяет вести контроль затрат на персонал в соответствии с полученной прибылью. Коэффициент рентабельности персонала (Return on labour) (ROL) – это отношение (чистой) прибыли к среднесписочной численности персонала, который рассчитан по формуле (1) [160]:

$$ROL = P / C * 100 \%, \quad (1)$$

где ROL – коэффициент рентабельности персонала, P – чистая прибыль, C – среднесписочная численность персонала

Динамика коэффициента рентабельности банковского персонала представлена в таблице 23, из которой видно, что без учета 2010 года, когда проводилась реструктуризация обязательств банка, в 2011 году, по сравнению с 2009 годом, в результате успешно проведенной реструктуризации коэффициент рентабельности персонала повысился с 0,18% до 20,74%.

Учитывая, что к одному из показателей экономической эффективности управления персоналом относятся издержки на персонал, нами рассчитаны показатель издержек и издержек по обучению на одного сотрудника. Показатель издержек на одного сотрудника дает представление о том, в среднем, во сколько обходится один сотрудник в течение периода, который рассчитывается как отношение общей суммы издержек к среднесписочной численности сотрудников по формуле (2) [161]:

$$P_{\text{изд}} = И / С, \quad (2)$$

где $P_{\text{изд}}$ – показатель издержек на одного сотрудника, И – издержки на персонал, С – среднесписочная численность персонала

Таблица 23 – Динамика коэффициента рентабельности банковского персонала

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Прибыль (убыток), млрд. тенге	13	-2104	1150
Среднесписочная численность персонала, чел	7184	6342	5545
Коэффициент рентабельности персонала (ROL), %	0,18	-33,18	20,74
Примечание – Составлено автором по данным КФН РК [136] и источника [143]			

Показатель издержек по обучению на одного сотрудника дает представление о том, сколько организация тратит средств на обучение одного сотрудника, рассчитывается как отношение расходов по обучению персонала к среднесписочной численности сотрудников по формуле (3) [161]:

$$P_{об} = P / C, \quad (3)$$

где $P_{об}$ – показатель издержек по обучению на одного сотрудника, P – расходы по обучению персонала, C – среднесписочная численность персонала

Динамика данных об издержках на персонал представлена в таблице 24. Из которой видно, что за период 2009-2011 годы наблюдается постепенное снижение издержек на персонал. Однако положительным является то, что, несмотря на сохраняющуюся нестабильность на финансовом рынке в 2011 году наблюдается увеличение расходов на обучение, что является одним из мотивирующих факторов трудовой деятельности персонала. В 2011 году расходы на обучение увеличились по сравнению с 2010 годом почти в 2 раза.

Таблица 24 – Динамика данных об издержках на персонал

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Издержки на персонал, млн.тенге	26 597	22 226	20 717
Расходы по обучению персонала, млн.тенге	35	17	32
Среднесписочная численность персонала, чел	7184	6342	5545
Показатель издержек на одного сотрудника, млн.тенге	3,70	3,50	3,74
Показатель издержек по обучению на одного сотрудника, млн.тенге	0,005	0,003	0,006
Примечание – Составлено автором по данным источника [143]			

Анализ изменений показателей издержек и издержек по обучению на одного сотрудника показал, что в 2011 году, по сравнению с 2009 годом, в результате успешно проведенной реструктуризации, несмотря на наблюдаемую тенденцию к снижению издержек на персонал и увеличению расходов на обучение отмечается рост как показателя издержек на одного сотрудника, так и показателя издержек по обучению на одного сотрудника, на 6,9% и 100% соответственно (таблица 24).

Таким образом, в результате проведенного исследования выделены следующие особенности:

- основной формой организации банков является акционерная форма собственности; к принципу организации банка относится его структурное построение, в основе сегментов управления лежит функциональный принцип;

– к основному элементу организационной структуры АО «БТА Банка» относится общее собрание акционеров банка (высший орган управления), избирающий Совет директоров, Правление банка, далее в зависимости от выполняемых функций и проводимых операций создаются департаменты, управления и отделы. В организационной структуре АО «БТА Банка», как и в структуре большинства банков, выделены следующие специфичные элементы, как фронт-офис, бэк-офис и мидл-офис, так как он относится к универсальным крупным банкам с отделениями, поэтому имеет и региональную структуру (управления филиалов и отделений);

– к особенностям организации и содержания труда банковского работника относится: узкая предметная специализация работников; монотонность труда и затруднения во взаимозаменяемости работников; коллективный характер трудовой деятельности; постоянное усложнение содержания труда, технологичность рабочего процесса и высокая интенсивность труда, вызванная ускорением научно-технического прогресса, внедрением новых компьютерных технологий; высокой уровень стрессогенности; необходимость постоянного повышения уровня квалификации работника; рост степени риска деятельности банка; преобладание умственного характера работ и нервно-эмоциональных затрат приводящие к росту утомляемости работников;

– корпоративное управление АО «БТА Банка» базируется на принципах, установленных Кодексом Корпоративного управления; в соответствие с которым, в банке установлена соответствующая система органов корпоративного управления; функционирует Комитет по этике;

– целями кадровой политики банка являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности; АО «БТА Банк» продолжает оптимизировать основные направления работы с персоналом, ведется постоянная работа по улучшению системы поощрения сотрудников;

– в целях улучшения процесса хранения и обработки данных по персоналу, а также оптимизации процессов работы с персоналом в банке внедрена интегрированная информационная система; для обеспечения последовательного и своевременного обучения в банке функционирует учебный центр; активно используется внутренний сайт для оперативного информирования сотрудников, регулярно издается корпоративная газета банка; проводятся информационные сессии, где практикуется передача опыта внутри банка через демонстрацию успешно реализованных проектов;

– возрастание значимости персонала обусловило повышение и роли службы по работе с персоналом; в основе организационной структуры Департамента по работе с персоналом лежит функциональный принцип;

– анализ динамики численности персонала АО «БТА Банка» показал, что наблюдается тенденция снижения численности персонала, которую можно объяснить временной вынужденной мерой, связанной с негативными последствиями мирового финансового кризиса; анализ структуры персонала по

возрасту, образованию и стажу показал, что сотрудники банка отличаются довольно высоким уровнем образованием, молодым возрастом и преобладанием лиц со стажем до 5 лет;

- анализ данных об издержках на персонал показал, что несмотря тенденцию снижения издержек на персонал наблюдается увеличение расходов на обучение, которое является одним из мотивирующих факторов трудовой деятельности персонала; отмечается рост как показателя издержек на одного сотрудника, так и показателя издержек по обучению на одного сотрудника на 6,9% и 100% соответственно;

- в результате успешно проведенной реструктуризации наблюдается повышение коэффициента рентабельности персонала до 20,7%;

- система управление персоналом в АО «БТА Банке» в целом находится на стадии совершенствования и внедрения современных технологий.

2.3 Исследование трудовой мотивации банковского персонала

Известно, что высокая мотивация персонала является важнейшим условием успеха любой организации. Ни одна организация не может рассчитывать на успех, если отсутствует настрой работников на работу с высокой отдачей, их заинтересованность в конечных результатах труда и их стремление внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил и в интересах организации [4,с.483;5,с.562;89,с.255;101,с.90]. Особенности банковского труда обусловлены еще и спецификой банковского дела, поэтому изучение трудовой мотивации, выявление ценностных ориентации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала является одной из актуальных задач в области управленческой деятельности.

Установлено, что социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, так как предоставляют необходимые данные для всестороннего анализа, а также позволяют своевременно принимать кадровые управленческие решения. Анкетный опрос, являющийся одним из наиболее основных методов социологического исследования, получил в настоящее время широкое распространение и в системе экономических знаний.

В настоящее время наряду с экономической эффективностью, означающую реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность и т.д.) за счет экономичного использования ограниченных ресурсов, все чаще используют понятие «социальная эффективность», которая проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников (удовлетворенность трудом, социально-психологический климат в коллективе и т.д.) [90,с.3].

Учитывая вышеизложенное, нами проведено социологическое исследование по выявлению ценностных ориентации, типа мотивации и степени удовлетворенности трудом персонала ВКФ АО «БТА Банка» г. Усть-

Каменогорска. Исследование было проведено методом анкетирования во всех отделах банка. Основным условием анкетирования была полная анонимность. В процессе исследования опрошено 123 человек, составляющих 66,9% от общего числа сотрудников филиала банка, среди них 102 женщины и 21 мужчина. Время проведения – июнь 2011 года. Анкетирование было проведено по двум анкетам, анкета № 1 направлена на выявление ценностных ориентаций, типа мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала, а анкета № 2 – на определение степени удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий сотрудников в целом по банку.

Анкета № 1 (приложение А) состоит из 21 вопроса, при составлении вопросов анкеты были использованы различные методики, описанные в трудах Кибанова А.Я., Волгиной О.Н., Селюк А.В, Трифоненко В.В., а также применена иерархия потребностей (пирамида потребностей) по А. Маслоу.

Вопросы анкеты № 1 направлены на определение:

а) ценностных ориентации и тип мотивации респондентов (1-вопрос анкеты №1) по следующим методам:

1) по пяти видам потребностей пирамиды А. Маслоу [2,с.366] (рисунок 1): материальным (I уровень) – вопросы 3,9,14; потребностям в безопасности (II уровень) – вопросы 5,10,15; социальным потребностям (III уровень) – вопросы 2,7,13; потребностям в признании (IV уровень) – вопросы 1,6,12 и потребностям самовыражения (V уровень) – вопросы 4,8,11;

2) по классификации мотивов, описанной в пособии под ред. Кибанова А.Я. [162], согласно которой блок вопросов разбивается на 4 подгруппы, направленных в первую очередь на: содержание работы (вопросы 4, 8, 11, 14); общественную полезность (вопрос 13); оплату труда (вопросы 3,5,9); статус работника (вопросы 1,2,6,7,10,12,15). Вопросы 1 и 2 подгрупп характеризуют ценностную ориентацию, а 3 и 4 подгрупп – прагматическую ориентацию респондентов [4,с.489];

3) по классификации мотивов, разработанной Трифоненко В.В. [163], согласно которой мотивы подразделяются на рационалистические (вопросы 3,5,9,10,14,15), социальные (вопросы 1,2,7,13) и мотивы самореализации (вопросы 4,6,8,11,12);

б) общей удовлетворенности трудом (вопросы № 3,4,5,6 анкеты №1);

в) степени удовлетворенности различными сторонами труда (вопросы №3, 11, 12 анкеты №1);

г) степени влияния различных факторов на трудовую деятельность (вопросы № 1, 2, 9, 10, 13-15 анкеты №1);

д) уровня трудовой активности (вопросы № 7, 8 анкеты №1);

е) профессионально-квалификационных характеристик (вопросы № 19,20 анкеты №1);

ж) социально-демографических характеристик (вопросы №16-18,21 анкеты №1).

При исследовании удовлетворенности работников трудом были сформулированы вопросы, касающиеся отношений к рабочему месту, к системе поощрения, к руководству [4,с.583]. При определении степени влияния

мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов (2-вопрос анкеты №1) использована классификация мотивов, разработанная Трифоненко В.В. [163,с.116], согласно которой мотивирующие факторы подразделяются на рационалистические (вопросы 1,4,5,8), социальные (вопросы 2,9,10,12) и мотивы самореализации (вопросы 3,6,7,11).

При анализе степени удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности (6-вопрос анкеты №1) использована классификация факторов удовлетворенности, разработанная Трифоненко В.В. [163,с.127], согласно которой факторы подразделяются на обусловленные действием рационалистических мотивов (вопросы 1,3,4,7,9), социальных мотивов (вопросы 2,5,6,8) и мотивов самореализации (вопросы 10,11,12).

В процессе исследования использованы следующие шкалы измерения: ранговая (вопросы №1,2,6,8,14,15 анкеты №1); интервальная (вопросы №4,17,20,21 анкеты №1); номинальная (вопросы №3,5,7,9-13,16,18,19 анкеты №1). Социологическое исследование позволит выявить ценностные ориентации, тип мотивации и степень удовлетворенности трудом банковского персонала.

Анкета № 2 (приложение А) состоит 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов (1 балл – вполне удовлетворен; 2 балла – удовлетворен; 3 балла – не вполне удовлетворен; 4 балла – не удовлетворен; 5 баллов – крайне не удовлетворен). При обработке и оценке результатов, суммируются баллы, отмеченные в анкете. Ответы оцениваются по следующей шкале: 15-20 баллов – вполне удовлетворен, что по пятибалльной шкале соответствует оценке «5»; 21-32 баллов – удовлетворен («4»); 33-44 баллов – не вполне удовлетворен («3»); 45-60 баллов – не удовлетворен («2»); свыше 60 баллов – крайне не удовлетворен («1»). Для оценки удовлетворенностью работой сотрудников в целом по банку анализируются средние значения результатов. При проведении исследования использована анкета, составленная по модифицированной методике, разработанной В.А. Розановой, и описанная в работе М.А. Мустафина, А.К. Муканова [164].

Известно, что в коммерческом банке выделяют 4 квалифицированных групп, непосредственно связанные с банковской деятельностью: руководители высшего звена; руководители отделов и подразделений; специалисты и операционисты (кассиры) [93,с.108]. Учитывая вышеизложенное, при проведении исследования нами были выделены 3 основных категорий персонала, при этом руководители объединены в одну группу, деятельность которых существенно влияет на результаты работы банка: «руководители», «специалисты» и «кассиры».

Анализ ответов анкеты № 1 (приложение А) показал, что среди опрошенных большинство составляют женщины (82,9%), доля мужчин при этом составляет 17,1% (таблица 25).

Распределение респондентов по квалификации, образованию, стажу работы и уровню среднемесячной заработной платы представлено в таблице 26, из которой видно, что по квалификации опрошенные распределились следующим образом: 16,3% составили «руководители», 56,1% – «специалисты»

и 27,6% – «кассиры». Опрошенные сотрудники отличаются довольно высоким уровнем образования, почти 87% респондентов имеют высшее образование, 11,4% – среднее специальное образование. В зависимости от стажа работы респонденты распределились следующим образом: почти 36% приходится на работающих менее 1 года, затем лидируют проработавшие 5-10 лет (21,1%) и 3-5 лет (20,3%). Свыше 10 лет работают около 17% респондентов. У 5,7% респондентов стаж работы составляет 1-3 года. Значительный разрыв между проработавшими «свыше 5 лет» и проработавшими «менее 1 года», можно объяснить тем, что после успешно проведенной реструктуризации, банк возобновил работу по приему персонала. Это подтверждается и, преобладанием в банке лиц более молодого возраста («до 24 лет»), их доля в возрастной структуре составляет 30,1%. Большинство сотрудников находятся в возрастной группе «25-29 лет» и «30-39 лет», на их долю приходится 50,4%. Количество респондентов, имеющих возраст «40-49 лет» и «50 лет и более» составляет 13% и 6,5% соответственно (таблица 25).

Таблица 25 – Половозрастная структура респондентов, %

Показатели		Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
Пол	мужской	30,00	20,29	2,94	17,07
	женский	70,00	79,71	97,06	82,93
Возраст	до 24 лет	0,00	23,19	61,76	30,08
	25-29 лет	0,00	33,33	23,53	25,20
	30-39 лет	60,00	23,19	8,82	25,20
	40-49 лет	40,00	8,70	5,88	13,01
	50 лет и более	0,00	11,59	0,00	6,50

Таблица 26 – Распределение респондентов по квалификационному составу, образованию, стажу и по уровню среднемесячной заработной платы, %

№	Показатели	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
Квалификация	руководитель	16,26	0,00	0,00	16,26
	специалист	0,00	56,10	0,00	56,10
	кассир	0,00	0,00	27,64	27,64
Образование	высшее	100,00	82,61	88,24	86,99
	среднее специальное	0,00	15,94	8,82	11,38
	среднее	0,00	1,45	2,94	1,63
Стаж	менее 1 года	0,00	34,78	58,82	35,77
	1-3 года	0,00	4,35	11,76	5,69
	3-5 лет	35,00	17,39	17,65	20,33
	5-10 лет	45,00	21,74	5,88	21,14
	свыше 10 лет	20,00	21,74	5,88	17,07
Уровень среднемесячной заработной платы	менее 45 тыс. тенге	0,00	0,00	0,00	0,00
	45-60 тыс. тенге	0,00	10,14	76,47	26,83
	60-90 тыс. тенге	0,00	66,67	23,53	43,90
	90-120 тыс. тенге	0,00	20,29	0,00	11,38
	120-150 тыс. тенге	25,00	2,90	0,00	5,69
	свыше 150 тыс. тенге	75,00	0,00	0,00	12,20

На основании анализа возрастной структуры можно сделать вывод, что, несмотря на экономический кризис, коснувшийся всех стран, в том числе и Казахстан, приведшего к сокращению штата работников, ВКФ АО «БТА банк» понимая ценность человеческих ресурсов, смог сохранить надежных и ценных сотрудников, составляющих костяк организации. Анализ уровня среднемесячной заработной платы выявил, что более высокую заработную плату имеют руководители, 75% из них имеют оплату «свыше 150 тысяч тенге», 25% – «120-150 тысяч тенге». Около 3% специалистов имеют оплату «120-150 тысяч тенге», 20,3% – «90-120 тысяч тенге», 66,7% – «60-90 тысяч тенге», 10% – «45-60 тысяч тенге». 23,5% кассиров имеют оплату «60-90 тысяч тенге», 76,5% – «45-60 тысяч тенге».

Исследование ценностных ориентации респондентов было проведено по анализу ответов на 1-вопрос анкеты №1 по пяти видам потребностей пирамиды А. Маслоу [2,с.366] (рисунок 1): материальным (I уровень) – вопросы 3,9,14; потребностям в безопасности (II уровень) – вопросы 5,10,15; социальным потребностям (III уровень) – вопросы 2,7,13; потребностям в признании (IV уровень) – вопросы 1,6,12 и потребностям самовыражении (V уровень) – вопросы 4,8,11. Распределение респондентов по уровню пирамиды Маслоу представлено в таблице 27, согласно которой около 17% соответствует V-уровню, 24,4% – IV-уровню, 19,3% – III-уровню, 13,3% – II-уровню и 26% – I-уровню пирамиды.

Таблица 27 – Распределение респондентов по уровням пирамиды Маслоу, %

№ уровня пирамиды	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
V	27,00	15,36	14,12	16,91
IV	26,00	22,90	26,47	24,39
III	27,00	19,71	14,12	19,35
II	6,00	14,78	14,71	13,33
I	14,00	27,25	30,59	26,02

Распределение респондентов по виду потребностей пирамиды Маслоу представлено в таблице 28, из которой видно, что как для руководителей, так и для специалистов и кассиров характерно преобладание вторичных потребностей над первичными, при этом отмечается тенденция к увеличению вторичных потребностей в последовательности «кассир-специалист-руководитель». У руководителей вторичные потребности выявлены в 80% случаев, частота первичных потребностей составила 20%. Выраженность вторичных и первичных потребностей у специалистов – 58% и 42% соответственно, у кассиров – 55% и 45% соответственно.

На рисунке 17 представлена «Пирамида потребностей банковского персонала по Маслоу», на котором видно значительное преобладание вторичных потребностей над первичными потребностями, если вторичные

потребности составляют 60,65%, то на долю первичных потребностей приходится лишь 39,35%.

Таблица 28 – Распределение респондентов по виду потребностей пирамиды Маслоу, %

Вид потребностей	№ уровня пирамиды	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
Вторичные	V	80,00	57,97	54,71	60,65
	IV				
	III				
Первичные	II	20,00	42,03	45,29	39,35
	I				

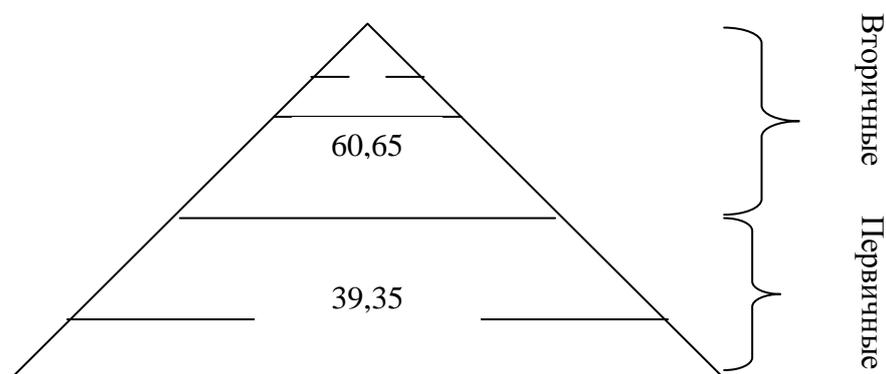


Рисунок 17 – Пирамида потребностей банковского персонала по Маслоу, %

Исследование типа мотивации, ценностных ориентации респондентов было проведено по анализу ответов на 1-вопрос анкеты №1 по классификации мотивов, описанной в пособии Кибанова А.Я. [162,с.302], согласно которой блок вопросов разбивается на 4 подгруппы, направленных в первую очередь на: содержание работы (вопросы 4,8,11,14); общественную полезность (вопрос 13); оплату труда (вопросы 3,5,9); статус работника (вопросы 1,2,6,7,10,12,15). Вопросы 1 и 2 подгрупп характеризуют ценностную ориентацию, а 3 и 4 подгрупп – прагматическую ориентацию респондентов [4,с.489].

Распределение респондентов по типу мотивации представлено в таблице 29, из которых видно, что руководители преимущественно ориентированы на тип мотивации, направленный на статус работника (55%) и содержание работы (32%). У специалистов преобладает тип мотивации, направленный на статус работника (49,57%) и оплату труда (25,22%). У кассиров наблюдается такая же направленность, что и у специалистов (45,29% и 35,29% соответственно).

Распределение респондентов по направленности ориентации представлено в таблице 30, из которой видно, что основная часть работников (около 75%) относится ко второму типу мотивации, т.е. преимущественно ориентированных на оплату труда и статусные ценности (прагматическая ориентация). Ценностная ориентация, ориентированная на содержание работы и общественную полезность, отмечается в 25,04% случаев. Следует также

отметить, что наблюдается тенденция к увеличению прагматической ориентации в последовательности «руководитель-специалист-кассир» (66%; 74,8% и 80,6% соответственно) и наоборот снижение ценностной ориентации в этой же последовательности (34%; 25,2% и 19,4% соответственно).

Таблица 29 – Распределение респондентов по типу мотивации, %

№	Вопросы	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
1	Содержание работы (вопросы 4,8,11,14)	32,00	23,48	18,82	23,58
2	Общественная полезность (вопрос 13)	2,00	1,74	0,59	1,46
3	Оплата труда (вопросы 3,5,9)	11,00	25,22	35,29	25,69
4	Статус работника (вопросы 1,2,6,7,10,12,15)	55,00	49,57	45,29	49,27

Таблица 30 – Распределение респондентов по направленности ориентации, %

Вид ориентации	№ подгруппы вопросов	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
Ценностная	1	34,00	25,22	19,41	25,04
	2				
Прагматическая	3	66,00	74,78	80,59	74,96
	4				

Анализ полученных ответов на 1-вопрос анкеты № 1 позволил выявить выраженность мотивов респондентов по классификации мотивов, разработанной Трифоненко В.В. [163,с.116]. Результаты анализа представлены в таблице 31, из которой видно, что у респондентов отмечается приблизительно одинаковая выраженность мотивов с небольшим преобладанием рационалистических мотивов (39%), на долю социальных мотивов и мотивов самореализации приходится 30% и 31%, соответственно. При этом у руководителей выражены мотивы самореализации (42%), у специалистов и кассиров – рационалистические мотивы, 42% и 45,3% соответственно.

Таблица 31 – Распределение респондентов по выраженности мотивов, %

№	Вид мотива	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
1	Рационалистические (вопросы 3,5,9,10,14,15)	20,00	42,03	45,29	39,35
2	Социальные (вопросы 1,2,7,13)	38,00	29,57	25,88	29,92
3	Мотивы самореализации (вопросы 4,6,8,11,12)	42,00	28,41	28,82	30,73

Удельный вес мотивирующих факторов трудовой деятельности респондентов и ранжирование пяти наиболее значимых мотивирующих факторов

(1-вопрос анкеты №1) представлен в таблице 32. Около 74% опрошенных отметили, что фактор «потребность в получении большого материального вознаграждения» является наиболее значимым фактором и, отвели ему первое положение в ранге. Второе положение в ранге отводится фактору «потребность в хороших отношениях с коллегами» (71,5%), третье положение – «потребность в выполнении интересной и содержательной работы» (60,2%), четвертое – «повышать уровень своего профессионализма» (56,9%) и пятое – «потребность в признании и уважении среди коллег» (52,9%).

Таблица 32 – Удельный вес мотивирующих факторов трудовой деятельности респондентов и их ранжирование, %

№	Фактор	Руководители		Специалисты		Кассиры		Всего	
		%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг
1	Потребность в признании и уважении среди коллег	55,00	4	49,28	5	58,82	3	52,85	5
2	Потребность в хороших отношениях с коллегами	85,00	1	73,91	1	58,82	4	71,54	2
3	Потребность в получении большого материального вознаграждения	40,00		71,01	2	100,0	1	73,98	1
4	Потребность в выполнении ответственной работы	15,00		10,14		5,88		9,76	
5	Обеспечить свое будущее	10,00		30,43		47,06		31,71	
6	Повышать уровень своего профессионализма	65,00	3	52,17	4	61,76	2	56,91	4
7	Потребность в принадлежности к единой команде	40,00		15,94		8,82		17,89	
8	Возможность проявления инициативы, творчества	45,00	5	7,25		11,76		14,63	
9	Обеспечить себе материальный комфорт	5,00		24,64		29,41		22,76	
10	Упрочить свое положение в организации	15,00		20,29		14,71		17,89	
11	Потребность в выполнении интересной и содержательной работе	75,00	2	59,42	3	52,94	5	60,16	3
12	Обеспечить себе определенное влияние в коллективе	10,00		13,04		11,76		12,20	
13	Потребность в выполнении социально-значимой работы	10,00		8,70		2,94		7,32	
14	Потребность в хороших условиях труда (комфорт, техническая оснащенность и т.п.)	25,00		40,58		23,53		33,33	
15	Избегать конфликтов на работе	5,00		23,19		11,76		17,07	

Степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов (2-вопрос анкеты № 1) представлена в таблице 33. Согласно которой, существенное или очень существенное мотивирующее влияние на опрошенных оказывает трудовой настрой коллектива (75,61%). Максимальное мотивирующее влияние на трудовую активность оказывают также хороший заработок (70,74%). Существенное или очень существенное влияние имеют такие факторы, как благоприятные условия труда (65,04%) и меры административного воздействия (64,23%). Интересная содержательная работа и возможность продвижения по службе мотивируют 60,2% и 58,5% респондентов. В одинаковой степени мотивируют условия для повышения квалификации и моральное поощрение (по 56,1%). У 55,3% опрошенных мотивирующим фактором являются социальные льготы и доплаты. Хорошие отношения с коллегами и новые творческие задачи мотивируют в 53,7% и 51,2% случаях. Общая социально-экономическая ситуация в стране мотивирует опрошенных в меньшей степени (45,5%).

Таблица 33 – Степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов, %

№	Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно	Действует существенно	Действует очень существенно
1	Хороший заработок	8,13	21,14	50,41	20,33
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	13,82	30,08	46,34	9,76
3	Возможность продвижения по службе	15,45	26,02	38,21	20,33
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	8,94	26,83	43,90	20,33
5	Социальные льготы и доплаты	14,63	30,08	39,84	15,45
6	Интересная содержательная работа	9,76	30,08	49,59	10,57
7	Новые творческие задачи	9,76	39,02	40,65	10,57
8	Благоприятные условия труда	8,13	26,83	49,59	15,45
9	Трудовой настрой коллектива	5,69	18,70	55,28	20,33
10	Хорошие отношения с коллегами	9,76	36,59	38,21	15,45
11	Условия для повышения квалификации	13,82	30,08	39,84	16,26
12	Общая социально-экономическая ситуация в	9,76	44,72	25,20	20,33

	стране			
--	--------	--	--	--

На руководителей существенное или очень существенное мотивирующее влияние (в 80% случаях) оказывают моральное поощрение, благоприятные условия труда и хорошие отношения с коллегами. Максимальное мотивирующее влияние на специалистов оказывают трудовой настрой коллектива (82,6%), хороший заработок (79,7%) и условия для повышения квалификации (69,6%). Кассиров мотивируют в большей степени возможность продвижения по службе (85,3%), социальные льготы и доплаты (82,4%) и хороший заработок (76,5%) (таблица Б.1).

В таблице Б.2 представлена степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов в зависимости от пола, возраста, уровня образования и стажа. Существенное или очень существенное мотивирующее влияние на мужчин оказывают хорошие отношения с коллегами и общая социально-экономическая ситуация в стране (по 100%), затем почти в одинаковой степени отводятся возможностям продвижения по службе, интересной содержательной работе, новым творческим задачам и трудовому настрою коллектива. На женщин, в отличие от мужчин, существенное или очень существенное мотивирующее влияние оказывают хороший заработок (79,4%), благоприятные условия труда, меры административного воздействия (по 74,5%) и трудовой настрой коллектива (72,6%). На работников с высшим образованием существенное или очень существенное мотивирующее влияние оказывают трудовой настрой коллектива (75,7%), благоприятные условия труда и хороший заработок (по 69,2%). Лица со средне-специальным образованием максимально мотивируют хороший заработок (85,7%) и условия для повышения квалификации (78,6%). На респондентов более молодого возраста (до 29 лет) существенное или очень существенное мотивирующее влияние оказывают хороший заработок (91,9%), условия для повышения квалификации (90,3%), возможность продвижения по службе (83,8%). После 30 лет начинают максимально мотивировать такие факторы, как хорошие отношения с коллегами, благоприятные условия труда. На лиц старше 50 лет максимальное мотивирующее влияние (100%) оказывают моральное поощрение, благоприятные условия труда и трудовой настрой коллектива. На опрошенных, проработавших до 5 лет, существенное или очень существенное мотивирующее влияние оказывают хороший заработок (93,2%), трудовой настрой коллектива (84%), условия для повышения квалификации (85,7%) и возможность продвижения по службе (85,7%). При стаже работы свыше 5 лет максимальное мотивирующее влияние начинают оказывать благоприятные условия труда (84,6%), а при стаже свыше 10 лет влияние этого фактора увеличивается до 95,2%, фактора «моральное поощрение» – до 100% .

Среди факторов, препятствующих работе с полной отдачей, респонденты выбрали 3 наиболее значимых факторов (8-вопрос анкеты № 1). Первое место в ранге занял фактор «напряженный режим работы» (89,4%), второе место – «отсутствие перспектив профессионального и должностного роста» (67,5%) и третье место – «нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом» (54,5%) (таблица 34).

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости учета этих факторов при организации труда персонала банка.

Таблица 34 – Распределение респондентов по факторам, препятствующим работе с полной отдачей, %

№	Факторы	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего	
					%	ранг
1	Низкая заработная плата	0,00	15,94	14,71	13,01	
2	Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом	55,00	52,17	58,82	54,47	3
3	Отсутствие возможности самореализации	75,00	8,70	17,65	21,95	
4	Отсутствие перспектив профессионального и должностного роста	65,00	62,32	79,41	67,48	2
5	Напряженный режим работы	90,00	85,51	97,06	89,43	1
6	Сверхурочные работы	15,00	43,48	14,71	30,89	
7	Частые конфликтные ситуации	0,00	1,45	2,94	1,63	
8	Существующий порядок контроля за выполнением работы со стороны руководителя	0,00	20,29	8,82	13,82	
9	Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе	0,00	8,70	5,88	6,50	
10	Другое (напишите)	0,00	1,45	0,00	0,81	

Известно, что «наиболее очевидным психологическим результатом трудовой мотивации является удовлетворенность трудом. Уровень удовлетворенности работников трудом свидетельствует о том, насколько применяемые на предприятии методы управления и провозглашаемые ценности соответствуют мотивам трудовой деятельности и ценностным ориентациям персонала» [163,с.126]. Учитывая вышеизложенное, нами проведено изучение общей удовлетворенности трудом (вопросы № 3,4,5,6 анкеты 1) и степени удовлетворенности различными сторонами труда (вопросы №3,11,12 анкеты 1).

В результате проведенного анализа (3-вопрос анкеты №1) установлено, что 79,7% респондентов полностью удовлетворены своей работой. Около 9% опрошенных не совсем удовлетворены работой. 4,9% респондентов отметили что, не удовлетворены трудом, а 6,5% затруднились ответить на этот вопрос. Наблюдается тенденция к увеличению удовлетворенности трудом в последовательности «кассир-специалист-руководитель», 58,8%; 84,1% и 100% соответственно (рисунок 18).

Удельный вес респондентов по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы, ответивших на 3-вопрос анкеты № 1 («Удовлетворены ли Вы своей работой?», представлен в таблице 35. Согласно которой, в отличие от мужчин, только 75,5% женщин полностью удовлетворены своей работой. Женщин ответивших «не совсем» – 10,8%, «нет» - 5,9%, «затрудняюсь» – 7,8%. В зависимости от возраста более удовлетворены своим трудом респонденты

молодого возраста, чем их коллеги старше 40 лет, в основном ответившие (50%), что «не совсем» удовлетворены своим трудом. Наиболее высокий уровень удовлетворенности трудом отмечен в группе «30-39 лет». По уровню образования опрошенные распределились следующим образом: полностью удовлетворены своей работой 85,7% респондентов со средне-специальным образованием, 79,4% – с высшим образованием и 50% – со средним образованием. 5,6% лиц с высшим образованием ответили на этот вопрос категорично «нет». В зависимости от стажа более удовлетворены своим трудом проработавшие «менее 1 года» (83,7%) и «5-10 лет» (84,6%).

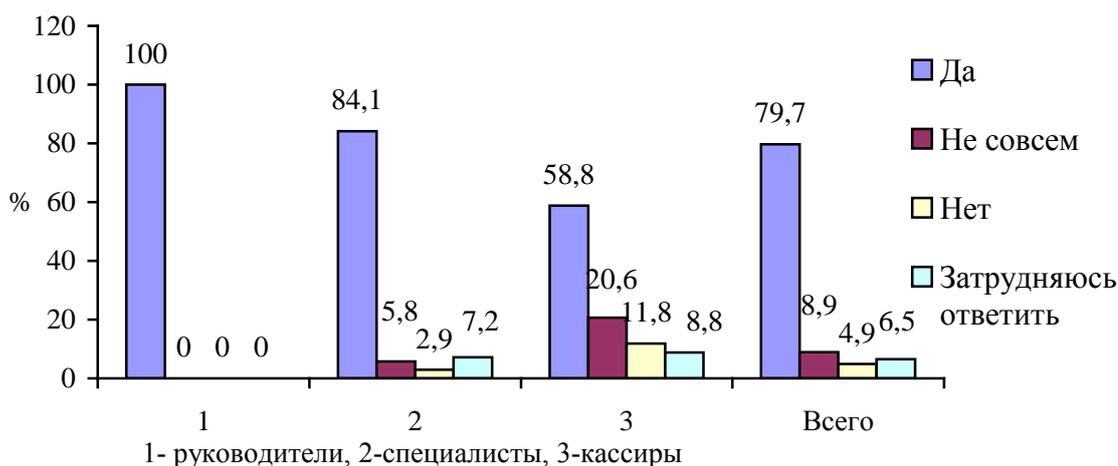


Рисунок 18 – Структура удовлетворенности трудом персонала банка, %

Таблица 35 – Распределение респондентов по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы, %

Наименование	Показатели	Да	Не совсем	Нет	Затрудняюсь	Всего
Пол	мужской	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
	женский	75,49	10,78	5,88	7,84	100,00
Возраст	до 24 лет	81,08	0,00	8,11	10,81	100,00
	25-29 лет	77,42	6,45	9,68	6,45	100,00
	30-39 лет	83,87	9,68	0,00	6,45	100,00
	40-49 лет	75,00	25,00	0,00	0,00	100,00
	50 лет и более	75,00	25,00	0,00	0,00	100,00
Образование	высшее	79,44	10,28	5,61	4,67	100,00
	среднее специальное	85,71	0,00	0,00	14,29	100,00
	среднее	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00
Стаж	менее 1 года	83,72	0,00	6,98	9,30	100,00
	1-3 года	75,00	0,00	12,50	12,50	100,00
	3-5 лет	76,00	12,00	8,00	4,00	100,00
	5-10 лет	84,62	7,69	0,00	7,69	100,00
	свыше 10 лет	71,43	28,57	0,00	0,00	100,00

Распределение респондентов по квалификационному составу и полу представлено в таблице 36. Из которой видно, что полностью удовлетворены своей работой руководители, как мужчины, так и женщины (по 100% в обоих случаях). Полностью удовлетворены своим трудом мужчины, как специалисты, так и кассиры (по 100% в обоих случаях). Среди женщин специалистов и кассиров, полностью удовлетворенных своим трудом 80% женщин-специалистов и только 57,6% женщин-кассиров. Среди категорично ответивших на этот вопрос «нет» были в основном женщины-кассиры (12,1%).

Таблица 36 – Распределение респондентов по квалификационному составу и полу, %

Квалификация	Пол	Да	Не совсем	Нет	Затрудняюсь	Всего
Руководители	мужской	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
	женский	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Специалисты	мужской	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
	женский	80,00	7,27	3,64	9,09	100,00
Кассиры	мужской	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
	женский	57,58	21,21	12,12	9,09	100,00

Степень удовлетворенности трудом респондентов (4-вопрос анкеты №1) представлена в таблице 37 и на рисунке 19. Из таблицы 37 видно, что по шкале общей удовлетворенности трудом основная часть опрошенных удовлетворены или скорее удовлетворены своим трудом (86,2%), их степень удовлетворения соответствует градации шкалы от 60% до 100%. В этих пределах шкалы наблюдается тенденция к увеличению удовлетворенности трудом в последовательности «кассир–специалист–руководитель», что соответствует 76,5%; 87% и 100%.

Таблица 37 – Шкала общей удовлетворенности трудом респондентов, %

Шкала, %	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
0	0,00	0,00	0,00	0,00
10	0,00	0,00	2,94	0,81
20	0,00	1,45	0,00	0,81
30	0,00	1,45	0,00	0,81
40	0,00	1,45	5,88	2,44
50	0,00	8,70	14,71	8,94
60	0,00	11,59	41,18	17,89
70	0,00	27,54	11,76	18,70
80	15,00	36,23	23,53	29,27
90	55,00	4,35	0,00	11,38
100	30,00	7,25	0,00	8,94

Согласно рисунку 19, пик роста удовлетворенности трудом респондентов (29,3%) приходится на уровень 80%, тогда как у руководителей он смещается к 90%, у специалистов – сохраняется на том же уровне (80%), а у кассиров – снижается до 60%.

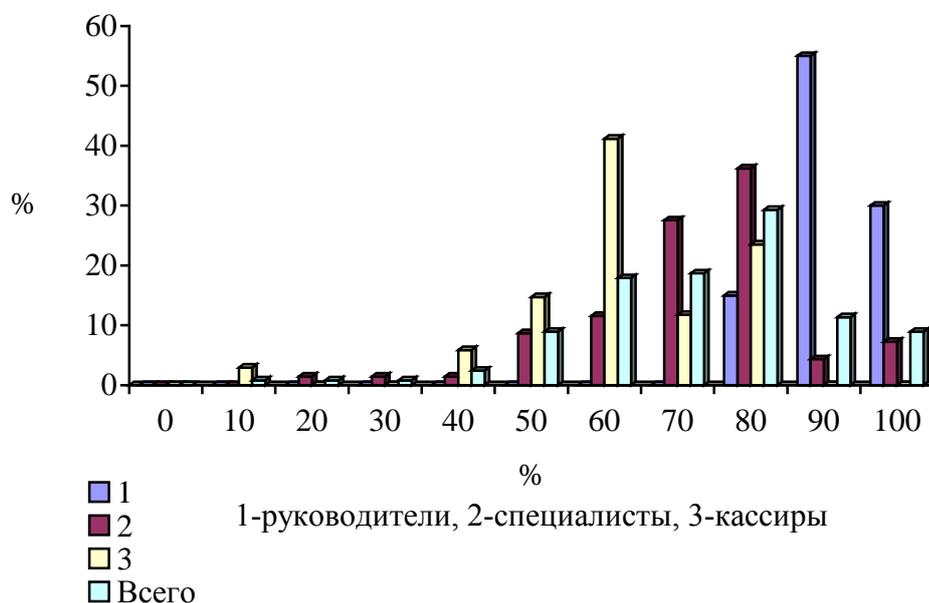


Рисунок 19 – Степень удовлетворенности трудом респондентов, %

Степень удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности (6-вопрос анкеты № 1) представлена в таблице 38. Из которой видно, что 91,1% респондентов удовлетворены или частично удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе. В одинаковой степени (по 80,5%) опрошенных удовлетворяют труда (комфорт, техническая оснащенность и др.) и уровень организации и содержания труда. 71,5% респондентов отметили, что их устраивают стиль и метод работы руководства. Около 70% сотрудников устраивает моральное поощрение (грамота, благодарность и др.). Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе удовлетворяют 53,7% респондентов. Отношение администрации к нуждам работников устраивает в 51,2% случаев. Размером заработной платы удовлетворены или частично удовлетворены только 68,3% работников. 42,3% опрошенных не удовлетворяет уровень социальных льгот и выплат. Почти 31% респондентов не устраивают возможности служебного роста. 30% сотрудников не удовлетворены возможностями повышения квалификации.

В большинстве случаев (95%) руководителей удовлетворяет или частично удовлетворяет морально-психологический климат в коллективе и уровень организации и содержания труда. Специалисты удовлетворены морально-психологическим климатом (91,3%), моральным поощрением (84,1%) и условиями труда (82,6%). 55,1% специалистов не удовлетворяет уровень социальных льгот и выплат. Морально-психологический климат и условия труда удовлетворяет или частично удовлетворяет кассиров в 88,2% и 73,5%

соответственно. 47,1% кассиров не удовлетворяет возможность служебного роста (таблица В.1).

Таблица 38 – Степень удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности, %

№	Факторы	Удовлетворен	Частично удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1	Размер заработной платы	8,13	60,16	23,58	8,13
2	Моральное поощрение (грамота, благодарность и др.)	30,08	39,84	19,51	10,57
3	Отношение администрации к нуждам работников	30,08	21,14	28,46	20,33
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	38,21	42,28	8,94	10,57
5	Морально-психологический климат в коллективе	69,92	21,14	4,07	4,88
6	Информированность о делах в организации	25,20	34,96	18,70	21,14
7	Уровень организации и содержания труда	38,21	42,28	13,82	5,69
8	Стиль и метод работы руководства	50,41	21,14	14,63	13,82
9	Уровень социальных льгот и выплат	30,08	21,14	42,28	6,50
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	30,08	23,58	25,20	21,14
11	Возможность повышения квалификации	21,95	28,46	30,08	19,51
12	Возможность служебного роста	26,83	21,95	30,89	20,33

В таблице В.2 представлена степень удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности в зависимости пола, возраста, уровня образования и стажа работы (6-вопрос анкеты №1). Мужчины удовлетворены или частично удовлетворены в первую очередь условиями труда и морально-психологическим климатом в коллективе (по 100%), затем следует отношение администрации к нуждам работников (90,5%). Не удовлетворяет мужчин возможность служебного роста (52,4%) и в одинаковой степени (по 42,9%) возможность повышения квалификации и проявления инициативы, самостоятельности в работе. Женщин удовлетворяет или частично удовлетворяет морально-психологический климат в коллективе (89,2%), уровень организации и содержания труда (81,4%) и условия труда (76,5%). Не устраивает женщин уровень социальных льгот и выплат (48,04%), отношение администрации к нуждам работников (32,4%) и возможность повышения квалификации (27,5%).

Респонденты с высшим образованием удовлетворены или частично удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе (91,6%) и условиями труда (83,2%), не удовлетворены уровнем социальных льгот и выплат (44,9%), отношением администрации к нуждам работников (30,8%) и возможностями служебного роста (29%). Опрошенные со средне-специальным образованием удовлетворены уровнем организации и содержания труда (85,7%) и

условиями труда (78,6%), не удовлетворены в одинаковой степени (по 42,9%) возможностями служебного роста и повышения квалификации (таблица В.2).

Анализ удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности в зависимости возраста показал, что большинство опрошенных как молодого, так и более старшего возраста удовлетворены или частично удовлетворены условиями труда, морально-психологическим климатом в коллективе, уровнем организации и содержания труда. При этом также выявлено, что если лица более молодого возраста не удовлетворены размером заработной платы, возможностями служебного роста и повышения квалификации, то их коллеги старше 40 лет выразили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и выплат, а также отношением администрации к нуждам работников и состоянием морального поощрения. Выявлено, что независимо от стажа работы большинство опрошенных удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе, условиями труда, уровнем организации и содержания труда, моральным поощрением. Также выявлено, что если респонденты, проработавшие до 5 лет, не удовлетворены уровнем оплаты труда, возможностями повышения квалификации, служебным ростом и возможностями проявления инициативы и самостоятельности в работе, то сотрудники, проработавшие более 5 лет, отметили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и выплат, а также отношением администрации к нуждам работников (таблица В.2).

Результаты социологического опроса на последующие вопросы анкеты № 1, представлены в таблице Г.1. На 5 вопрос анкеты № 1 «Предпочтете ли Вы данной работе менее оплачиваемую, но интересную другую работу?» 77,2% респондентов ответили «нет», в основном это были руководители (85%) и специалисты (78,3%). Сменить работу пожелали 3,3% респондентов, при чем в основном это кассиры (5,9%) и руководители (5%).

На вопрос «В полной ли мере Вы реализуете на работе свои способности (знания, навыки)? Каков Ваш уровень трудовой активности?» (таблица Г.1) большинство опрошенных (55,3%) ответили, что «частично, более 50% имеющегося потенциала». В полной мере реализуют свои способности только 30,1% сотрудников. Около 4,9% респондентов реализуют менее 50% своего потенциала, что, свидетельствует о наличии внутренних резервов и необходимости для их стимулирования внедрения дополнительных мотивирующих факторов. Невысокий уровень трудовой активности респондентов, возможно, связан с неудовлетворительностью размерами оплаты труда, только 55,3% опрошенных отметили, что уровень оплаты труда соответствует или частично соответствует затрачиваемым ими усилиям, таков ответ был у 70% руководителей, у 56,5% специалистов и у 44,1% кассиров. Категорически «нет» ответили на этот вопрос 16,3% опрошенных, в основном это руководители (30%) и кассиры (32,4%).

Около 70% опрошенных ответили, что их квалификация вполне соответствует требованиям работы. 21,1% респондентов отметили что, их квалификация выше, чем этого требует работа, что говорит о наличии скрытых внутренних резервов роста и о необходимости использования их при формировании и ротации кадров. 44,7% опрошенных оценили условия своего

труда как «нормальные» или как «очень хорошие». «Удовлетворительными» их считают 37,4% респондентов. Обращает на себя внимание то, что около 9,8 % сотрудников отметили их как «неудовлетворительные», что говорит о необходимости принятия соответствующих мер. Максимальное количество сотрудников (95,2%) считают, что у них в коллективе сложился в целом благоприятный психологический климат, при этом около 70% респондентов оценили состояние психологического климата в коллективе как «очень хороший» или как «нормальный». 25,2% опрошенных отметили психологический климат как «удовлетворительный». Неудовлетворительным считают его только 4,8% респондентов.

На вопрос «Ощущаете ли Вы негативные психические состояния (раздражительность, стресс, утомление и т.п.), связанные с Вашей работой?» 25,2% сотрудников ответили, что «да, часто», при этом такой положительный ответ был отмечен в основном у кассиров (47,1%), возможно это связано со спецификой их деятельности. Большинство сотрудников (57,7%) ответили, что «иногда» испытывают во время работы негативные психические состояния, такие состояния отмечены у 68,1% специалистов, у 50% руководителей и 41,2% кассиров. Не испытывают подобных состояний или испытывают их редко 13% опрошенных, в основном это руководители (35%) и специалисты (10,2%).

Среди негативных факторов, встречающихся во время работы, респонденты выделили 3 наиболее значимых фактора (14-вопрос анкеты № 1). 84,5% опрошенных указали на фактор «длительная работа за компьютером», занявшего первое место в ранге. Второе место в ранге занял фактор «монотонность и однообразие работы» (65%), третье место – фактор «неравномерная загруженность в течение рабочего дня (месяца, года)» (55,3%), что свидетельствует о существующих недостатках в организации труда и о необходимости принятия соответствующих мероприятий (таблица 39).

Таблица 39 – Распределение респондентов по негативным факторам, встречающимся во время работы, %

№	Факторы	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего	
					%	ранг
1	Сверхурочные работы	0,00	39,13	20,59	27,64	
2	Длительная работа за компьютером	40,00	88,41	102,94	84,55	1
3	Монотонность и однообразие работы	20,00	71,01	79,41	65,04	2
4	Неравномерная загруженность в течение рабочего дня (месяца, года)	70,00	52,17	52,94	55,28	3
5	Напряженный режим работы	65,00	23,19	23,53	30,08	
6	Плохие взаимоотношения с коллегами	0,00	2,90	0,00	1,63	
7	Конфликтные отношения с руководством	0,00	2,90	2,94	2,44	
8	Боязнь совершить ошибку	10,00	14,49	11,76	13,01	
9	Высокая ответственность за принимаемые решения	95,00	5,80	5,88	20,33	

Для повышения производительности труда респонденты считают необходимым проведение следующих пяти наиболее важных мероприятий (15-вопрос анкеты № 1). По значимости они расположились следующим образом: первое место в ранге занял фактор «улучшить систему оплаты труда» (76,4%), второе – «расширить перечень социальных льгот и выплат» (73,2%), третье – «улучшить условия для повышения квалификации» (70,7%), четвертое – «расширить возможности для служебного роста» (66,7%) и пятое – «работу сделать более содержательной и творческой» (63,4%) (таблица 40).

Таблица 40 – Распределение респондентов по факторам, повышающим производительность труда, %

№	Факторы	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего	
					%	ранг
1	Улучшить систему оплаты труда	30,00	82,61	91,18	76,42	1
2	Размер доплат (премий) связать с результатами работы	50,00	52,17	47,06	50,41	
3	Расширить перечень социальных льгот и выплат	55,00	71,01	88,24	73,17	2
4	Привлекать работников к решению управленческих вопросов	55,00	26,09	20,59	29,27	
5	Улучшить условия для повышения квалификации	90,00	71,01	58,82	70,73	3
6	Работу сделать более содержательной и творческой	85,00	60,87	55,88	63,41	5
7	Обеспечить возможности для самореализации	65,00	23,19	20,59	29,27	
8	Расширить возможности служебного роста	60,00	66,67	70,59	66,67	4
9	Улучшить условия труда (комфорт, техническая оснащенность и т.п.)	5,00	26,09	20,59	21,14	
10	Создать условия для улучшения взаимоотношений в коллективе	5,00	15,94	23,53	16,26	
11	Другое (напишите)	0,00	4,35	2,94	3,25	

Оценка степени удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий респондентов проводилось на основании изучения ответов анкеты № 2 (приложение А), состоящей из 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов (методика обработки анкеты описана выше). Степень удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий респондентов представлена в таблице 41. Из которой видно, что только 8,9% респондентов вполне удовлетворены. Около 87% сотрудников удовлетворены, степень удовлетворенности их находится в пределах 21-32 баллов, что оценивается как «удовлетворен», а по пятибалльной шкале соответствует оценке «4». Не вполне удовлетворены 3,2% опрошенных, полностью не удовлетворенных 0,8%. Выявлена тенденция к увеличению удовлетворенности в последовательности «кассир–специалист–руководитель», что соответствует 79,4%, 88,4% и 95%. Средний балл респондентов составил 28,01 балла, при этом у руководителей –

27,2 балла, у специалистов – 29,36 балла, а у кассиров – 27,47 балла. У мужчин, по сравнению с женщинами, более удовлетворены потребности, запросы и ожидания, средний балл у них составил 26,9 балла, против 28,2 балла у женщин (таблица 42).

Таблица 41 – Степень удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий респондентов, %

Баллы	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
15-20 баллов	5,00	7,25	14,71	8,94
21-32 баллов	95,00	88,41	79,41	86,99
33-44 баллов	0,00	2,90	5,88	3,25
45-60 баллов	0,00	1,45	0,00	0,81
Свыше 60 баллов	0,00	0,00	0,00	0,00
Средний балл	27,20	29,36	27,47	28,01

Таблица 42 – Средний балл удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий респондентов

Наименование	Руководители		Специалисты		Кассиры		Всего	
	муж	жен	муж	жен	муж	жен	муж	жен
Средний балл	27,00	27,2	27,64	29,80	26,00	27,52	26,88	28,20

Таким образом, в результате проведенного исследования ценностных ориентации и типа мотивации персонала банка было выявлено:

а) по пирамиде потребностей А. Маслоу значительное преобладание вторичных потребностей над первичными, если вторичные потребности составляют 60,7%, то на долю первичных потребностей приходится лишь 39,3%. Выявлена тенденция к увеличению вторичных потребностей в последовательности «кассир-специалист-руководитель». Значительное преобладание вторичных потребностей можно объяснить довольно высоким уровнем образования респондентов, около 87% сотрудников имеют высшее образование;

б) по классификации мотивов Кибанова А.Я. выявлено, что основная часть работников (около 75%) относится ко второму типу мотивации, т.е. преимущественно ориентированных на оплату труда и статусные ценности (прагматическая ориентация);

в) по классификации мотивов Трифоненко В.В. выявлено, что у работников отмечается приблизительно одинаковая выраженность мотивов с небольшим преобладанием рационалистических мотивов (39%), на долю социальных мотивов и мотивов самореализации приходится 30% и 31%, соответственно. При этом у руководителей выражены мотивы самореализации (42%), у специалистов и кассиров – рационалистические мотивы, 42% и 45,3% соответственно;

г) при ранжировании пяти наиболее значимых мотивирующих факторов (1-вопрос анкеты №1) выявлено, что сотрудники банка имеют достаточно

развитую мотивационную структуру. К наиболее значимым мотивам трудовой деятельности относятся, наряду с рационалистическими мотивами (1 положение в ранге), социальные мотивы (2 и 5 положение в ранге) и мотивы самореализации (3 и 4 положение в ранге). При этом у руководителей отмечается выраженность социальных мотивов и мотивов самореализации, занимающих в ранге первые пять положений. У специалистов социальные мотивы занимают 1 и 5 положения в ранге, мотивы самореализации – 3 и 4 положения, рационалистический мотив – 2 положение в ранге. У кассиров первое положение в ранге занимает рационалистический мотив.

Анализ влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов показал, что на работников банка существенное или очень существенное мотивирующее влияние оказывает социальный мотив (трудоустройкой коллектива (75,6%)), из рационалистических мотивов значимыми являются хороший заработок (70,7%) и благоприятные условия труда (65%). При этом если на руководителей максимальное мотивирующее влияние оказывают социальные мотивы (моральное поощрение, хорошие отношения с коллегами), то на специалистов, наряду с социальными мотивами, максимальное влияние оказывают рационалистические мотивы (хороший заработок). Для кассиров характерна выраженность рационалистических мотивов (социальные льготы и доплаты, хороший заработок). На женщин, в отличие от мужчин, максимальное мотивирующее влияние оказывают рационалистические мотивы (хороший заработок (79,4%) и благоприятные условия труда (74,5%)). Для мужчин характерна выраженность социальных мотивов и мотивов самореализации. Если на работников с высшим образованием максимальное мотивирующее влияние оказывают социальные мотивы (трудоустройкой коллектива), то на лиц со средне-специальным образованием – рационалистический мотив (хороший заработок).

Анализ возрастных особенностей трудовой мотивации показал, что если для молодых работников более значимым является рационалистический мотив (хороший заработок), то для их коллег старшего возраста (старше 40 лет) большое значение имеют социальные мотивы. Изучение влияния мотивирующих факторов в зависимости от стажа работы выявило, что на работников, проработавших до 5 лет, максимальное мотивирующее влияние оказывают как рационалистические мотивы (хороший заработок), так и мотивы самореализации (условия для повышения квалификации, возможность продвижения по службе). С увеличением стажа работы усиливается влияние таких мотивов, как моральное поощрение, благоприятные условия труда.

Выявлено, что по шкале общей удовлетворенности трудом основная часть опрошенных (86,2%) удовлетворены или скорее удовлетворены своим трудом. По данным исследователей показатель общей удовлетворенности труда в российских банках ниже и равен 72,7% [151,с.71]. Выявлена тенденция к увеличению удовлетворенности трудом в последовательности «кассир–специалист–руководитель». Установлено, что в целом работники мужского пола более удовлетворены трудом. В отличие от мужчин, только 75,5% женщин полностью удовлетворены своей работой. В зависимости от возраста более

удовлетворены своим трудом лица молодого возраста, чем их коллеги старше 40 лет. По уровню образования полностью удовлетворены своей работой 85,7% респондентов со средне-специальным образованием и только 79,4% – с высшим образованием. В зависимости от стажа более удовлетворены своим трудом проработавшие «менее 1 года» (83,7%) и «5-10 лет» (84,6%), объяснить это можно меньшей притязательностью проработавших менее 1 года к характеру и условиям труда и наличием более благоприятных условий (дополнительных льгот) для проработавших более 5 лет. По квалификации полностью удовлетворены своей работой руководители, как мужчины, так и женщины. Среди полностью удовлетворенных в основном мужчины, как специалисты, так и кассиры. Среди неудовлетворенных трудом в основном женщины-кассиры.

Обращает на себя внимание высокий показатель (91,1%) удовлетворенности морально-психологическим климатом в коллективе, что говорит о формировании сплоченной команды единомышленников. Установлено, что размером заработной платы удовлетворены только 68,3% опрошенных. 42,3% работников не удовлетворяет уровень социальных льгот и выплат. Почти 31% респондентов не устраивают возможности служебного роста. 30% сотрудников не удовлетворены возможностями повышения квалификации. Мужчин не удовлетворяют возможности служебного роста и повышения квалификации. Женщины, по сравнению с мужчинами, предъявляют больше требований к уровню социальных льгот и выплат (48%) и отношению администрации к нуждам работников (32,4%). Выявлено, что работники с высшим образованием не удовлетворены уровнем социальных льгот и выплат, лица со средне-специальным образованием – возможностями служебного роста и повышения квалификации. Выявлено, что если работники до 40 лет не удовлетворены размером заработной платы и возможностями служебного роста и повышения квалификации, то их коллеги старше 40 лет выразили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и выплат, состоянием морального поощрения. Установлено, что если респонденты, проработавшие менее 5 лет, не удовлетворены уровнем оплаты труда, то сотрудники с большим стажем работы отметили неудовлетворенность уровнем социальных льгот, отношением администрации к нуждам работников.

Показано, что, несмотря на то, что только 79,7% респондентов полностью удовлетворены своей работой, 77,2% опрошенных отметили, что не перейдут на менее оплачиваемую, но интересную по содержанию работу, что говорит о преобладании у них материальных стимулов. На значимость для банковского персонала материальных стимулов и на отсутствие желания сменить работу у 67,1% работников отмечает также в своих исследованиях Селюк А.В. В полной мере или более 50% своего потенциала реализуют только 85,4% сотрудников. Около 4,9% респондентов реализуют менее 50% своего потенциала, что, свидетельствует о наличии у них внутренних резервов и о необходимости их стимулирования внедрением дополнительных мотивирующих факторов. Невысокий уровень трудовой активности респондентов, возможно, связан с неудовлетворительностью размерами оплаты труда, только 55,3% опрошенных отметили, что уровень оплаты труда соответствует или частично соответствует затрачиваемым ими усилиям. 21,1% респондентов отметили что, их

квалификация выше, чем этого требует работа, что говорит о наличии скрытых внутренних резервов роста и о необходимости использования их при формировании или ротации кадров. Около 9,8% сотрудников отметили условия своего труда как «неудовлетворительные», что говорит о необходимости принятия соответствующих мер.

Установлено, что 25,2% сотрудников ответили, что «да, часто» ощущают негативные психические состояния (раздражительность, стресс, утомление и т.п.), связанные с работой, при этом такой положительный ответ был отмечен в основном у кассиров (47,1%), возможно это связано со спецификой их деятельности. Среди 3 негативных факторов, встречающихся во время работы, 84,5% опрошенных указали на «длительную работу за компьютером», далее следуют «монотонность и однообразие работы» (65%) и «неравномерная загруженность в течение рабочего дня (месяца, года)» (55,3%). Полученные результаты свидетельствуют о существующих недостатках в организации труда и о необходимости принятия соответствующих мер.

Выявлено, что к пяти наиболее важным мероприятиям повышения производительности труда респонденты отнесли: «улучшить систему оплаты труда» (76,4%), «расширить перечень социальных льгот и выплат» (73,2%), «улучшить условия для повышения квалификации» (70,7%), «расширить возможности для служебного роста» (66,7%) и «работу сделать более содержательной и творческой» (63,4%). Полученные результаты свидетельствуют, что для повышения производительности труда, для повышения качества трудовой жизни, формирования сильной трудовой мотивации, наряду с использованием материальных методов, необходимо использовать и нематериальных методы стимулирования.

Анализ степени удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий респондентов показал, что удовлетворены около 87% сотрудников, степень их удовлетворенности находится в пределах 21-32 баллов, что оценивается как «удовлетворен», а по пятибалльной шкале соответствует оценке «4». Выявлена тенденция к увеличению удовлетворенности в последовательности «кассир–специалист–руководитель», что соответствует 79,4%, 88,4% и 95%. Средний балл респондентов составил 28 балла. У мужчин, по сравнению с женщинами, более удовлетворены потребности, запросы и ожидания, средний балл у них составил 26,9 балла, против 28,2 балла у женщин.

Таким образом, результаты социологического исследования позволили получить информацию о ценностных ориентациях, мотивационной структуре, типе мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала, на основе, которой можно разработать практические рекомендации по повышению мотивации и стимулирования банковского труда. Выявлено, что в целом банковский персонал имеет достаточно развитую мотивационную структуру. Степень удовлетворенности их потребностей, запросов и ожиданий соответствует оценке «удовлетворен» или «4» (по пятибалльной шкале). Материалы проведенного исследования указывают на необходимость дополнительной корректировки мероприятий и принятия мер, направленных на повышение мотивации и стимулирования банковского труда.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ

3.1 Приоритетные направления развития методических подходов к стимулированию банковского персонала

Современный этап развития банковской системы ставит перед банками важные задачи, решение которых невозможно без применения стратегического подхода, позволяющего выжить в условиях все возрастающей конкуренции. Суть стратегического подхода заключается в формировании стабильной долгосрочной позиции, направленной на решение поставленных целей, несмотря на непредвиденные обстоятельства внешней среды.

Необходимость применения стратегического подхода обусловлено следующими факторами: глобализация банковской деятельности, проникновением ее на рынок других стран; наличие растущей конкуренцией во внутрибанковской системе; расширение спектра банковских услуг, в том числе не относящихся к традиционно банковским услугам (экспертная оценка, аудиторские услуги и др.); отсутствие территориальных ограничений банковской деятельности; необходимость широкого применения новейших компьютерных технологий; наличие прямых (размер уставного капитала, лицензирование ряда операций и др.) и косвенных (валютные ограничения, учетные ставки и др.) ограничений в банковской деятельности со стороны государства в рамках регулирования развития финансовой системы страны.

Повышение конкурентоспособности на рынке банковских услуг позволяет рассматривать персонал как стратегический ресурс банка, ключевой фактор его успеха, обеспечивающий эффективное его функционирование. Для адаптации к экономической ситуации в банковской сфере, конъюнктуре рынка труда банки должны разработать собственную стратегию развития, носящую не только финансовый характер, но и основанную на формировании и развитии системы управления персоналом, решающая роль, в которой отводится развитию человеческих ресурсов.

В настоящее время в мировой практике формируются новые подходы к управлению персоналом, основанные на глобализации экономики и управления, в переходе от традиционных принципов управления «стабильность», «экономичность», «контроль» к новым принципам «партнерство», «гуманизация» и «экологичность». В современных условиях необходимо также найти баланс между технократическим подходом, базирующимся на компьютеризации и роботизации, несмотря на его высокий потенциал, и гуманистическим подходом с постепенным переходом в сторону подхода, основанного на развитии высококвалифицированного, интеллектуального трудового потенциала, повышающего результативность деятельности банка.

Условия рыночной среды диктуют необходимость разработки скоординированной деятельности, направленной на решение основной цели банка – получение прибыли, при этом работа должна быть организована таким образом, чтобы собственные расходы покрывались собственными доходами.

Достижение такой деятельности возможно только благодаря профессиональной работе банковского персонала по предоставлению широкого спектра банковских услуг, привлечению большого количества клиентов и т.д. Поэтому, основной задачей системы управления персоналом является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями и задачами банка.

В настоящее время наряду с экономической эффективностью, означающую реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность, улучшение качества продукции, услуг и т.д.) за счет экономичного использования ограниченных ресурсов, все чаще используют понятие «социальная эффективность», которая проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников (оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат в коллективе и т.д.) [90,с.3]. Поэтому в условиях расширения сферы банковских услуг и высокого спроса на высококвалифицированный персонал недостаточно лишь устанавливать уровень оплаты и условия труда персонала, необходимо также уделять внимание вопросам повышения качества его трудовой жизни.

Качество трудовой жизни определяют как «ту ступень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации». «Работники проявляют интерес не только к собственному развитию, но и к прямому участию в разработке организационных изменений, направленных на повышение качества трудовой жизни». Согласно исследованиям, высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим: работа должна быть интересной; рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда; рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью; рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу; должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами; должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания». «Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения любых переменных, влияющих на людей. Соответствующая комбинация денежного вознаграждения и дополнительных льгот, позволяющая успешно осуществить систему выбора льгот по принципу «самообслуживания в кафетерии», повышает чувство удовлетворенности работой и снижает количество прогулов и текучесть кадров». Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры: децентрализация власти, участие в опросах, обучение руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе [2,с.584].

Учитывая то, что «стимулирование есть метод воздействия на трудовое поведение работников с помощью внешних средств – стимулов (поощрения или санкций), которые призваны обеспечивать либо повиновение

человека, либо целенаправленность его поведения путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей. Поэтому основная задача стимулирования состоит в том, чтобы интенсифицировать процесс превращения потребностей в мотивы, активизирующие его деятельность, трансформирующие в нее имеющиеся в сознании установки (предрасположенность к тем или иным поступкам)» [22,с.166].

В банковской сфере вопросы оплаты труда имеют свою специфическую особенность, связанную с тем, что персонал ежедневно имеет дело со значительными финансовыми суммами, поэтому высоко и мотивационное значение заработной платы. Размеры гарантированного должностного оклада определяются штатным расписанием и напрямую зависят от квалификации, должности и фактически отработанного времени в течение расчетного периода. Каждый из элементов оплаты труда выполняет свои функции, так, базовый уровень выполняет преимущественно воспроизводственную функцию, составляя основную часть жизненного фонда работника; доплаты и компенсации учитывают не только производственные, но и социальные характеристики труда. Самым сложным и важным стимулирующим фактором является переменная часть материального вознаграждения, непосредственно связанная с конечными результатами деятельности работника и зависящая от его трудового вклада. На базовый уровень вознаграждения, с одной стороны, влияют характеристика трудовой деятельности работника, с другой стороны, индивидуальные характеристики работника (возраст, наличие звания, степени, наличие наград, грамот, благодарностей и т.п.). Система оплаты, учитывающая возраст и выслугу лет очень популярна и эффективно работает в японских фирмах. Японцы подчеркивают, что оплата за выслугу лет – это лишь внешняя обманчивая оболочка, на самом деле зарплату повышают не за стаж и возраст, а за профессионализм, который повышается по мере увеличения стажа [93,с.103]. Поэтому, заработная плата, учитывающая стаж, может способствовать в банке решению проблемы текучести кадров, снижению издержек на подготовку новых сотрудников, а для опытных работников получению более высокой зарплаты за профессионализм, растущий по мере увеличения стажа работы.

«Критерий определения базового уровня вознаграждения в зависимости от квалификации и опыта работы в финансово-банковской сфере, все более широко применяется в странах США, Японии. Стимулирование повышения квалификации, овладение смежными профессиями играет важную роль в условиях перехода к взаимозаменяемости работников. Такая практика началась в последние годы в банках России. Так, например, операционным работникам кроме основной специализации (валютного кассира) необходимо знать и другие участки работы (кассира по приему платежей, контролера, консультанта и т.д.) на случай возможного замещения. Резерв возможности взаимозаменяемости необходимо оплачивать, а наличие квалификации в разных сферах деятельности также необходимо учитывать при определении базового уровня вознаграждения». В зарубежных банках, например, в США, размер базового заработка зависит, в первую очередь, от квалификации работника, а также от стоимости проживания в данной местности. В Японии на уровень

базового заработка влияют так называемые «жизненные пики», которые связаны с различными событиями в жизни, и, соответственно, с ними изменяется зарплата работников. Для того, чтобы в системе стимулирования труда отсутствовали уравниловка и необоснованная супердифференциация вознаграждений, логично использовать соотношение результативности труда 1:3 при построении схем адекватной дифференциации оплаты труда. С учетом того, что соотношение между заработной платой президента банка и неквалифицированного работника в США составляет 20:1, в Японии 8:1, НИИ труда рекомендует соотношение не более восьмикратного превышения оплаты труда руководителя по отношению к самой низкооплачиваемой должности [93,с.113].

Важное значение в деле стимулирования производительности труда играет дополнительная заработная плата в виде различных надбавок, единовременного вознаграждения и других доплат, носящих в основном компенсационный характер, направленных на возмещение затраченных усилий со стороны работника. Некоторые из них предусмотрены законодательством (за классность, звание, работу в ночное время и др.), а некоторые вводятся самим учреждением (за профессиональное мастерство и др.).

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди – льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники – немедленным получением наличных денег. Поэтому, некоторые организации разработали систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия», работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. Исследования показали, что работники приветствуют гибкие программы предоставления льгот [2,с.573].

Стимулирующая функция заработной платы повышается при дополнении ее системой премирования. По данным многих исследователей премия мотивирует даже сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы, так как она выплачивается в определенных случаях в соответствии с достигнутыми положительными результатами. В основном премия выплачивается за высокие количественные результаты (прибыль, высокое качество продукции, рост производительности труда), эффективное использование ресурсов и экономию затрат, за рационализаторство, рост акции и др.

Таким образом, оплата труда остается по-прежнему основным мотивом трудовой деятельности и мерилем цены рабочей силы. Дополнительное материальное вознаграждение зависит от индивидуального вклада работника в получение конечных результатов банка.

Несмотря на сравнительно высокий уровень зарплат, в целом в системе оплаты труда банковских работников наблюдается ряд негативных явлений:

– сдельная оплата труда, имеющая важную мотивирующую функцию, не может быть применена ко всем категориям работников. В ряде банков для операционистов устанавливают нормативы по привлечению вкладов в месяц, по итогам выполнения которых выплачивается премия. Однако от операционистов зависит лишь скорость обслуживания, т.е. «пропускная способность» банка по приему вкладов, привлечение же клиентов в банк зависит от других подразделений (рекламы, маркетинга и т.п.). В данном случае имеет место политика экономии на фонде заработной платы за счет лишения части работников их месячной премии;

– проблемы при нормировании труда: отсутствие компенсации дополнительных затрат человеческого труда (возрастание нагрузки на одного операциониста, напряженности труда, увеличение продолжительности труда; возложение дополнительных обязанностей при сохранении прежнего уровня или при незначительном увеличении заработной платы;

– высокая дифференциация в оплате труда: вызывает неоправданно большой разрыв в оплате труда между различными этажами служебной иерархии, что приводит к социальной напряженности. Вышеописанные негативные явления в сфере оплаты труда вытекают из своеобразной философии управления персоналом, которая заключается в минимизации затрат банка на персонал. В большей степени духу времени отвечает другой стратегический подход, основанный на концепции развития человеческого капитала, в основе которого лежит принцип обеспечения относительного паритета интересов банка и его сотрудников. В этом случае, более высокая заработная плата рассматривается не как дополнительные издержки, а как рентабельные инвестиции в человеческий капитал, способный приносить банку стабильные доходы [89,с.70].

Однако, З.П. Евзлин, известный ученый в области банковского дела, еще в 1927 году отмечал, что жалование не является лучшим побудительным средством для служащих банка, отдавая приоритет справедливой системе повышений. Тем не менее, он считал, что заработок должен должен заинтересовывать в успехе дела, быть таким, чтобы он не отвлекал внимание служащего на борьбу за существование и «должен быть назначен каждому служащему соответственно его способностям и жизненным требованиям». Эффективным средством, вызывающим и усиливающим интерес к делу, автор называет участие в прибыли банка. Прибыль, распределяемая по окончании годового отчета в виде танъемы (процентов с общей прибыли банка или отдельной его операции) – высшему персоналу или в виде наградных – остальному персоналу облегчает по его мнению «привлечение хороших сил и удаляет плохие» [93,с.100].

Существует также стойкое заблуждение, что только высокой оплатой можно побудить человека к определенным действиям или к его стремлению дальнейшего развития. А между тем оплата труда – это лишь первоначальный импульс, толчок к каким-либо действиям., она позволяет человеку удовлетворить свои определенные потребности. Но для роста знаний, для их обновления только оплаты труда явно не достаточно. В этом случае человек

ищет не только внешнее, но и внутреннее вознаграждение, которое может приходиться как в форме удовлетворения собой, так и в желании получить признание со стороны коллектива, общества, т.е. у человека ярко проявляется желание получить удовлетворение потребности в уважении [165].

Такого же мнения придерживаются и другие исследователи считая, что чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, так как «со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта» [5,с.567]. Поэтому все более широко применяются неэкономические методы стимулирования: организационные и морально-психологические методы. Широкое их использование связано с тем, что персонал имеет интересы, не только связанные с получением материального вознаграждения, но и такие как, реализация личных и профессиональных целей, продвижение по службе, достижение высоких результатов, обретение уважения, признание со стороны коллег, наличие содержательной работы и т.д.

К организационным методам мотивации относятся: привлечение к участию в делах организации; возможность приобретения новых знаний и навыков; обогащение труда, заключающееся в предоставлении более содержательной и значимой работы; информирование о достигнутых результатах; гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений; участие в управлении, в рамках которого принимаются решения об условиях труда, о профессиональном обучении, вознаграждении и т.д. Система морально-психологических методов мотивации включают следующие основные элементы: создание условий, при котором вырабатывается профессиональная гордость за проделанную работу, личная ответственность за ее результаты и т.д.; обеспечение возможностей каждому работнику показать свои способности и т.д.; личное и публичное признание; атмосфера взаимного уважения и доверия; предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности; свобода планирования работы и др. В заключении необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный мотив) [22,с.174].

В настоящее время уделяется огромное внимание развитию корпоративной культуры, под которой понимается определенные взаимоотношения, микроклимат, традиции и от того, насколько удастся сопоставить эти факторы с целями и задачами банка, зависят результаты его деятельности. Корпоративная культура как метод управления персоналом выполняет важнейшие функции: образовательно-воспитательную функцию (включаясь в определенную организационную среду, работник включается и в определенную систему взаимоотношений; в процессе трудовой деятельности он обогащается профессиональным и социальным опытом); интегративную функцию (сплачивает людей, интегрирует их в единый

производственный организм, обеспечивает целостность организации; регулирующую функцию (определяет рамки, в которых он может и должен действовать, нарушение которых приводит в действие определенных санкций, которые установлены «коллективным сознанием» и поддерживаются силой общественного мнения, различных форм принуждения) [166].

Учитывая то, что банковская услуга является результатом труда значительного числа работников, необходимо объединение действий всех членов коллектива, т.е. необходимо формирование «командного подхода» в управлении персоналом. Команда – это не только группа профессионалов, это сформированный, самоорганизующийся коллектив, оперативно реагирующий на любые изменения внутренней и внешней среды. К основным требованиям формирования команды относятся: наличие сопричастности и личной ответственности каждого его члена к достижению конечной цели, ответственности к повышению уровня своего образования и квалификации; наличие психологической совместимости, эмоциональной связи его членов; сотрудничество, основанное на взаимной поддержке, взаимозаменяемости и доверии; минимизация статусных различий, учет профессионализма и компетентности; коллективное обсуждение и решение сложных задач; высокая адаптивность к изменениям внутренней и внешней среды.

Необходимость внедрения инноваций, современных информационных технологий в банковской системе предъявляют повышенные требования к образовательному уровню персонала, к качеству его исполнительской деятельности, что обуславливает в свою очередь необходимость формирования системы обучения и развития персонала, включающую наряду с общепрофессиональной подготовкой, непрерывное внутрибанковское обучение; формирования кадрового резерва из числа наиболее перспективных и квалифицированных специалистов. Внутрибанковское обучение можно осуществлять на рабочем месте по так называемой методике «обучение действием» [167], предусматривающей групповое пошаговое обучение, планирование и решение сложных задач, основанной на коллективных знаниях и способствующей сплочению коллектива.

Согласно Кулинцева И.И., основными способами управления мотивацией являются: улучшение качества рабочей силы (повышение образовательного уровня, совершенствование профессионально-квалификационного уровня, создание системы должностного роста); вовлечение персонала в процесс управления (создание автономных бригад, кружков качества, бригад результативности); неденежное стимулирование (создание системы «гибких льгот», психологическое поощрение, создание и внедрение комплексных социальных программ, форм участия в управлении производством) [168].

Некоторые исследователи для удовлетворения социальных потребностей рекомендуют давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться; создавать на рабочих местах дух единой команды. Для удовлетворения потребности в уважении рекомендуют предлагать более содержательную работу; обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами; высоко поощрять за достигнутые результаты;

привлекать к формулировке целей и выработке решений; делегировать дополнительные права и полномочия; продвигать по служебной лестнице. Для удовлетворения потребности в самовыражении рекомендуют обеспечить возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать потенциал; давать сложную и важную работу, требующую полной отдачи; поощрять и развивать творческие потребности [2,с.369].

Методы мотивации результативности деятельности работников можно также классифицировать как: прямые экономические (сдельная оплата, повременная оплата, премии за рационализацию, участие в прибыли, оплата обучения, выплаты за отсутствие невыходов); косвенные экономические (льготное питание, доплаты за стаж работы, льготное пользование жильем и др.) и социальные (не денежные) методы (обогащение труда, гибкие рабочие графики, охрана труда, программа повышения качества трудовой жизни, продвижение по службе, участие в принятии решений) [169].

Большинство банковских руководителей придерживаются мнения, что для стимуляции персонала к труду достаточно повышение заработной платы и выплата премий, при этом не уделяется должного внимания другим нематериальным методам стимулирования труда. Поэтому необходим комплексный подход в управлении трудовой мотивацией персонала, предполагающий максимальное использование всех средств материальной и нематериальной стимуляции труда.

Критерием эффективности системы мотивации труда персонала является принцип комплексности, который подразумевает соотношение системы мотивации с потребностями и ожиданиями сотрудников. Следующим критерием является гибкость разработанной системы мотивации, т.е. возможность оперативного внесения изменений с учетом происходящих событий на внешнем рынке, во внутренней среде предприятия [170].

Системы стимулирования, идеально подходящей для всех банков не существует, поэтому основная задача внутрибанковской системы стимулирования труда должна состоять в подборе такого соотношения уровня заработной платы и других стимулирующих средств, отвечающего как потребностям персонала, так и возможностям банка. Для этого необходимо проведение не только оценки существующей системы стимулирования, но и изучение мотивирующих факторов трудовой деятельности банковского персонала.

Решение этих задач, наряду с кадровыми вопросами, возложено на единый управленческий центр (департамент по работе с персоналом), поэтому без эффективного его развития, без интеграции системы управления персоналом в систему управления банком в целом невозможно осуществление совершенствования системы управления персоналом, позволяющую повысить производительность труда и достичь высокие экономические результаты.

В результате проведенного исследования выделены основные элементы и сущность системы управления персоналом с учетом специфики банковской деятельности:

– повышение значимости человеческого фактора выдвинуло

управление персоналом на передний план в общей системе управленческой деятельности. При характеристике роли человека все чаще применяется понятие «человеческие ресурсы», которое рассматривается как важнейший стратегический ресурс, ключевой фактор успеха;

– несмотря на видимое различие в трактовке понятия «мотивация», можно выделить наиболее характерную черту этого понятия: «побуждение к какой-либо деятельности». Процесс мотивации – это непрерывный процесс из циклически повторяющихся стадий (от формирования потребности до ее реализации). Учитывая то, что в структуру категории «мотивация» входят ряд последовательных элементов: потребности – ожидания, притязания, стимулы – мотивы – конкретные действия – результат, нами выделены основные элементы мотивационного механизма банковского персонала и этапы их формирования. Мотивационный процесс состоит из следующих одна за другой последовательных стадий: формирование и осознание потребности: анализ ситуаций с учетом ожиданий, притязаний, стимулов, актуализация и корректировка мотивов; формирование мотивационной структуры, мотивационного ядра; осуществление конкретных действий; получение вознаграждения и удовлетворение (неудовлетворение) потребности, затем формируются новые потребности и цикл повторяется заново (рисунок 20);

– особенности банковского труда обусловлены спецификой банковского дела, состоящей в том, что качество производимых банковских услуг прямо пропорционально квалификации банковского персонала. Работа в условиях высококонкурентной среды, в условиях неопределенности и нестабильности придает деятельности банка рисковый характер, что требует от банковского персонала еще и повышенной ответственности;

– используя методический подход при формировании организационного механизма совершенствования системы управления персоналом в банковской сфере, предусматривающий выполнение ряда последовательных этапов нами предложена модель стратегии управления банковским персоналом на основе мотивации труда (рисунок 21). Согласно которой необходим анализ социальных показателей (выделение элементов мотивационного механизма банковского персонала, определение мотивационной структуры, ценностных ориентаций и степени удовлетворенности трудом), на основе которого проводится разработка и внедрение модели мотивации и стимулирования труда, включающей как материальные методы, так и нематериальные методы стимулирования; способствующей повышению трудовой мотивации, степени удовлетворенности трудом, повышению качества трудовой жизни персонала и формированию высокопрофессионального и сплоченного коллектива, что в свою очередь приведет к совершенствованию системы управления персоналом, росту производительности труда, получению прибыли, а затем и решению основной стратегической цели банка (предоставление полного спектра банковских услуг и удержание лидирующей позиции на финансовом рынке).



Рисунок 20 – Этапы формирования мотивационного механизма банковского персонала



Рисунок 21 – Модель стратегии управления банковским персоналом на основе мотивации труда

Таким образом, на основе анализа отечественной и зарубежной литературы, а также результатов проведенного исследования выделены следующие приоритетные направления развития методических подходов к стимулированию банковского персонала:

- человек – это стратегический ресурс, ключевой фактор успеха;
- трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами, основанная на экономическом, органическом и гуманистическом подходах;
- мотивация – это основной фактор повышения эффективности управления персоналом;
- рентабельные инвестиции в «человеческие ресурсы»;
- формирование системы обучения и развития персонала, внедрение инноваций, современных информационных технологий;
- проведение социального аудита;
- внедрение современных методов мотивации и стимулирования;
- принцип комплексности и гибкости разработанной системы мотивации и стимулирования труда;
- «командный подход» в управлении персоналом;
- интеграция системы управления персоналом в систему управления банком в целом.

3.2 Разработка модели мотивации и стимулирования труда в банковской системе

В настоящее время необходимо построение системы мотивации и стимулирования персонала, адекватной целям и задачам стратегии развития банковского сектора страны в целом и корпоративной стратегии развития банков второго уровня. Анализ современных научных подходов в области трудовой мотивации позволил выделить антропоцентрический подход, как наиболее перспективный для построения системы мотивации и стимулирования труда персонала в банковской сфере. Установлено также, что индикатором успешности проводимой системы мотивации и стимулирования является достигнутый работником уровень удовлетворенности трудом.

Современный этап развития банковской системы предъявляет высокие требования не только к профессиональным способностям персонала, но и к его личностным качествам, поэтому высок интерес исследователей к изучению его личностных характеристик (потребности, интересы, мотивы, ценностные ориентации, удовлетворенность трудом). В этой связи важными являются диагностика существующей системы трудовой мотивации, анализ мотивирующих факторов и степени удовлетворенности трудом персонала банка. Учитывая вышеизложенное, нами проведено социологическое исследование ценностных ориентаций, типа мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала методом анонимного анкетирования.

В результате проведенного социологического исследования было выявлено, что в целом банковский персонал имеет достаточно развитую

мотивационную структуру: по пирамиде потребностей Маслоу – выраженность вторичных потребностей (60,7%) над первичными; по классификации мотивов Кибанова А.Я. – основная часть работников (около 75%) относится ко второму типу мотивации, т.е. преимущественно ориентированных на оплату труда и статусные ценности (прагматическая ориентация); по классификации мотивов Трифоненко В.В. – почти одинаковая выраженность социальных мотивов (30%) и мотивов самореализации (31%), с небольшим преобладанием рационалистических мотивов (39%); при ранжировании пяти наиболее значимых мотивирующих факторов – наряду с рационалистическими мотивами (1 положение в ранге) выражены социальные мотивы (2 и 5 положение в ранге) и мотивы самореализации (3 и 4 положение в ранге).

Несмотря на то, что исследование мотивационной структуры проводилось разными методами (пирамида Маслоу, классификация Кибанова А.Я. и Трифоненко В.В., метод ранжирования) установлено, что в целом на фоне почти одинаковой выраженности социальных мотивов и мотивов самореализации отмечается небольшое преобладание рационалистических мотивов. Полученные нами результаты исследования по типу мотивации и направленности ориентации согласуются с данными Кибанова А.Я., согласно которому: «Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации, работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их)» [4,с.490].

При этом у руководителей отмечается выраженность социальных мотивов и мотивов самореализации, у специалистов – наряду с ними выражены также и рационалистические мотивы, а у кассиров характерна выраженность рационалистических мотивов. Значительная выраженность у руководителей и специалистов социальных мотивов и мотивов самореализации соответствует мнению некоторых исследователей, согласно которым «... рационалистические мотивы, вопреки весьма распространенному мнению, не играют доминирующей роли в трудовой мотивации. Социальные мотивы и мотивы самореализации имеют существенную значимость для активизации трудовой деятельности» [163,с.118]. На значимость для сотрудников расчетно-кассового центра такого фактора, как хороший заработок указывает также в своих работах Селюк А.В. [95,с.70]. Для мужчин характерна выраженность социальных мотивов и мотивов самореализации, а для женщин – рационалистических мотивов и мотивов, связанных с условиями труда (социальные мотивы). На значимость для женщин факторов, обусловленных действием рационалистических мотивов и мотивов, связанных с социально-бытовыми условиями труда указывает также в своих исследованиях Трифоненко В.В. [163,с.129]. На работников с высшим образованием максимальное мотивирующее влияние оказывают социальные мотивы, а на лиц со средне-специальным образованием – рационалистический мотив. Выявленный нами менее свойственный рационализм для работников с высшим образованием,

согласуется с данными других исследователей [163,с.120]. Если для молодых работников более значимым является рационалистический мотив, то для их коллег старше 40 лет большое значение имеют социальные мотивы. На значимость для молодых работников такого фактора, как потребность в увеличении материального вознаграждения указывают также в своих работах некоторые исследователи [163,с.120]. В зависимости от стажа работы выявлено, что на работников, проработавших до 5 лет, максимальное мотивирующее влияние оказывают как рационалистические мотивы, так и мотивы самореализации. С увеличением стажа работы усиливается влияние социальных мотивов. На выраженность социального мотива с увеличением стажа работы отмечает также в своих трудах Трифоненко В.В. [163,с.121].

Анализ степени удовлетворенности трудом банковского персонала показал, что по шкале общей удовлетворенности трудом основная часть опрошенных (86,2%) удовлетворены или скорее удовлетворены своим трудом, при этом максимальный пик приходится на 80%; при этом только 79,7% респондентов ответили, что полностью удовлетворены своей работой; у 87% сотрудников удовлетворены потребности, запросы и ожидания, степень их удовлетворенности находится в пределах 21-32 баллов, что оценивается как «удовлетворен», а по пятибалльной шкале соответствует оценке «4», при этом средний балл равен 28 баллам. По данным исследователей показатель общей удовлетворенности труда в российских банках ниже и равен 72,7% [151,с.71]. «В соответствии с обследованием, проведенным Советом промышленной конференции, 80% американских рабочих заявляют о том, что они удовлетворены своей работой, причем треть из них (27%) весьма удовлетворены. Из 20% неудовлетворенных, 6,5% – очень не удовлетворены своей работой» [2,с.584].

Выявлена тенденция к увеличению удовлетворенности трудом в последовательности «кассир–специалист–руководитель». Установлено, что в целом работники мужского пола более удовлетворены трудом. В зависимости от возраста более удовлетворены своим трудом лица молодого возраста, чем их коллеги старше 40 лет. По уровню образования полностью удовлетворены своей работой 85,7% респондентов со средне-специальным образованием. В зависимости от стажа более удовлетворены своим трудом проработавшие менее 1 года, объяснить это можно меньшей притязательностью проработавших менее 1 года к характеру и условиям труда и наличием более благоприятных условий для проработавших более 5 лет. По квалификации полностью удовлетворены своей работой руководители, как мужчины, так и женщины.

Обращает на себя внимание высокий показатель (91,1%) удовлетворенности морально-психологическим климатом в коллективе, что говорит о формировании сплоченной команды единомышленников. По данным российских ученых состояние психологического климата как нормальное или очень хорошее оценивают лишь 63% банковских работников [89,с.85].

Установлено, что размером заработной платы удовлетворены только 68,3% опрошенных. 42,3% работников не удовлетворяет уровень социальных льгот и выплат. По данным российских ученых неудовлетворительным считают систему

оплаты труда и премирования более 40% банковских работников [89,с.85;95,с.88]. Почти 31% респондентов не устраивают возможности служебного роста. 30% сотрудников не удовлетворены возможностями повышения квалификации. Мужчин не удовлетворяют возможности служебного роста и повышения квалификации. Женщины, по сравнению с мужчинами, предъявляют больше требований к уровню социальных льгот и выплат (48%) и отношению администрации к нуждам работников (32,4%). На наличие у женщин больших претензий к уровню оплаты труда, вознаграждений и льгот, а у мужчин – к возможностям профессионального и карьерного роста, проявления собственной значимости указывают также в своих трудах другие исследователи [163,с.129].

Выявлено, что работники с высшим образованием не удовлетворены уровнем социальных льгот и выплат, лица со средне-специальным образованием – возможностями служебного роста и повышения квалификации. Выявлено, что если работники до 40 лет не удовлетворены размером заработной платы и возможностями служебного роста, повышения квалификации, то их коллеги старше 40 лет выразили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и состоянием морального поощрения. Установлено, что если респонденты, проработавшие менее 5 лет, не удовлетворены уровнем оплаты труда, то сотрудники с большим стажем работы отметили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и отношением администрации к нуждам работников.

Обращает на себя внимание также, то, что 77,2% опрошенных отметили, что не перейдут на менее оплачиваемую, но интересную по содержанию работу, что говорит о преобладании у них материальных стимулов. На значимость для банковского персонала материальных стимулов и на отсутствие желания сменить работу у 67,1% работников отмечает также в своих исследованиях Селюк А.В. [95,с.71].

В полной мере или более 50% своего потенциала реализуют только 85,4% сотрудников, что свидетельствует о наличии у них внутренних резервов и о необходимости их стимулирования внедрением дополнительных мотивирующих факторов. Такой уровень самоотдачи банковских работников по данным одних российских ученых [89,с.86] наблюдается в 63,9% случаях, а по другим – в 85% [95,с.75]. Невысокий уровень трудовой активности респондентов, возможно, связан с неудовлетворительностью размерами оплаты труда, только 55,3% опрошенных отметили, что уровень оплаты труда соответствует или частично соответствует затрачиваемым ими усилиям. Наличие такой тенденции наблюдается и другими исследователями [95,с.91], согласно которым между уровнем оплаты труда и уровнем трудовой активности работников существует прямая связь. 21,1% респондентов отметили что, их квалификация выше, чем этого требует работа, что говорит о наличии скрытых внутренних резервов роста и о необходимости использования их при формировании или ротации кадров. Около 9,8% сотрудников отметили условия своего труда как «неудовлетворительные», что говорит о необходимости принятия соответствующих мер.

Установлено, что 25,2% сотрудников ответили, что «да, часто» ощущают негативные психические состояния, связанные с работой, при этом такой

положительный ответ был отмечен в основном у кассиров (47,1%), возможно это связано со спецификой их деятельности. Среди 3 негативных факторов, встречающихся во время работы, 84,5% опрошенных указали на «длительную работу за компьютером», далее следуют «монотонность и однообразие работы» (65%) и «неравномерная загруженность в течение рабочего дня (месяца, года)» (55,3%). Полученные результаты свидетельствуют о существующих недостатках в организации труда и о необходимости принятия мер по организации и содержанию труда.

К пяти наиболее важным мероприятиям повышения производительности труда респонденты отнесли: «улучшить систему оплаты труда» (76,4%), «расширить перечень социальных льгот и выплат» (73,2%), «улучшить условия для повышения квалификации» (70,7%), «расширить возможности для служебного роста» (66,7%) и «работу сделать более содержательной и творческой» (63,4%). Полученные результаты свидетельствуют, что для повышения производительности труда, для повышения качества трудовой жизни и формирования сильной трудовой мотивации, наряду с использованием материальных методов, необходимо использовать и нематериальных методы стимулирования. Материалы проведенного исследования указывают на необходимость дополнительной корректировки мероприятий и принятия мер, направленных на повышение мотивации и стимулирования банковского труда.

Таким образом, анализ результатов социологического исследования показал, что отмечается преобладание рационалистических мотивов на фоне почти одинаковой выраженности социальных мотивов и мотивов самореализации. Наблюдающаяся тенденция к преобладанию рационалистических мотивов, возможно, связана с негативными последствиями мирового финансового кризиса, поднявшими значимость материальной стороны трудовой жизни в посткризисный период. Выявлена различная степень выраженности мотивирующих факторов в зависимости от пола, возраста, уровня образования, квалификации и стажа работы. Показатель полностью удовлетворенных трудом составляет 79,7%, а в российских банках этот показатель ниже (73%). Степень удовлетворенности потребностей, запросов и ожиданий оценивается как «удовлетворен», а по пятибалльной шкале соответствует оценке «4». Выявлена тенденция к увеличению удовлетворенности трудом в последовательности «кассир–специалист–руководитель». Установлено, что в целом работники мужского пола более удовлетворены трудом. В зависимости от возраста более удовлетворены своим трудом лица молодого возраста, чем их коллеги старше 40 лет. По уровню образования полностью удовлетворены своей работой респонденты со средне-специальным образованием. В зависимости от стажа более удовлетворены своим трудом проработавшие менее 1 года, что можно объяснить меньшей притязательностью проработавших менее 1 года к характеру и условиям труда. Анализ удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности выявил высокий показатель удовлетворенности морально-психологическим климатом в коллективе (91,1%), что свидетельствует о формировании сплоченной команды единомышленников. В российских

банках по данным исследователей этот показатель равен лишь 63%. Размером заработной платы удовлетворены только 68,3% опрошенных. 42,3% работников не удовлетворяют уровень социальных льгот и выплат, в российских банках по данным исследователей этот показатель равен 40%. Почти 31% респондентов не устраивают возможности служебного роста. 30% сотрудников не удовлетворены возможностями повышения квалификации. Мужчин не удовлетворяют возможности служебного роста и повышения квалификации. Женщины, по сравнению с мужчинами, предъявляют больше требований к уровню социальных льгот и выплат и отношению администрации к нуждам работников. Работники с высшим образованием не удовлетворены уровнем социальных льгот и выплат, лица со средне-специальным образованием – возможностями служебного роста и повышения квалификации. Выявлено, что если работники до 40 лет не удовлетворены размером заработной платы и возможностями служебного роста, повышения квалификации, то их коллеги старше 40 лет выразили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и состоянием морального поощрения. Установлено, что если респонденты, проработавшие менее 5 лет, не удовлетворены уровнем оплаты труда, то сотрудники с большим стажем работы отметили неудовлетворенность уровнем социальных льгот и отношением администрации к нуждам работников, что возможно связано с повышением требований к справедливости оценки личного вклада у проработавших более 5 лет. Выявлен достаточно высокий уровень самоотдачи (85,4%) банковских работников. 21,1% респондентов отметили о наличии у них более высокой квалификации, не соответствующей занимаемой должности, что свидетельствует о необходимости использования их при формировании или ротации кадров. Наличие частых негативных психических состояний, связанных с работой отмечено в основном у кассиров (47,1%), что возможно связано со спецификой их деятельности. К трём негативным факторам, встречающимся во время работы относятся: «монотонность и однообразие работы», «длительную работу за компьютером» и «неравномерная загруженность в течение рабочего дня (месяца, года)», что свидетельствует о наличии существующих недостатков в организации труда и о необходимости принятия соответствующих мер. К пяти наиболее важным мероприятиям повышения производительности труда относятся: «улучшить систему оплаты труда», «расширить перечень социальных льгот и выплат», «улучшить условия для повышения квалификации», «расширить возможности для служебного роста» и «работу сделать более содержательной и творческой».

Материалы проведенного исследования указывают на недостаточную совершенность мотивационного компонента существующей системы мотивации и стимулирования труда; на необходимость дополнительной корректировки мероприятий и принятия мер, направленных на повышение мотивации и стимулирования банковского труда. Значительные резервы повышения трудовой мотивации скрыты в таких факторах, как материальное вознаграждение, совершенствование профессионально-квалификационного уровня, создание системы должностного роста, повышение содержательности труда и привлечение к процессу управления. Для стимулирования

материального вознаграждения необходимо усилить роль переменной части вознаграждения (премия, бонусы, участие в прибыли), ввести в практику учет стажа работы и «жизненных пиков» (важных событий в жизни), внедрить «систему вознаграждение по принципу кафетерия». Профессионально-квалификационный уровень можно повысить, внедрив современные методы обучения с применением новейших компьютерных технологий и виртуализации; обеспечить должностной рост можно применив «двойную лестницу карьеры»; повысить содержательность труда за счет вовлечения в процесс разработки и реализации управленческих решений.

В настоящее время необходимы модели мотивации и стимулирования, которые бы объединяли комплекс разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения, способствующие повышению творческой активности, привлечению к решению производственных проблем. Разработка и практическое применение таких моделей, учитывающих как организационно-экономические методы, так и сложившиеся в коллективе социально-психологические факторы позволят повысить качества трудовой жизни банковского персонала. Учитывая, что наряду с использованием материальных методов стимулирования, необходимо использовать и нематериальные методы, так как «со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта» [5,с.567], нами предложена модель мотивации и стимулирования труда в банковской системе (рисунок 22), включающая как традиционные формы материального вознаграждения, так и формы стимулирования труда, которым уделяется в настоящее время недостаточно внимания, таким, как участие в прибыли, оплата с учетом стажа и «жизненных пиков» (важных событий в жизни), внедрение «системы вознаграждение по принципу кафетерия» (предоставление возможности выбора пакета льгот самим сотрудником), введение «двойной лестницы карьеры», обеспечивающей постепенный карьерный рост от простого специалиста до старшего, ведущего и главного специалиста, а далее и до начальников отделов и его заместителей, а затем и до советников директора банка. О важности создания механизма «социальных лифтов» для молодых казахстанцев указал также в своем выступлении Президент страны Н.А. Назарбаев [1,с.3].

Применение такого комплексного подхода, включающего экономические (основное и дополнительное вознаграждение) и неэкономические (организационные и социально-психологические) методы стимулирования позволит получить как экономический эффект (рост производительности труда, повышение доходов (прибыли)), так и социальный эффект (повышение трудовой мотивации, степени удовлетворенности трудом, улучшение социально-психологического климата и повышение качества трудовой жизни).

При разработке модели мотивации и стимулирования труда банковского персонала необходимо использовать принцип комплексности (соответствие системы потребностям и ожиданиям сотрудников) и гибкости (возможность вносить изменения с учетом событий, происходящих как на внешнем, так и на внутреннем рынках).



Рисунок 22 – Модель мотивации и стимулирования труда в банковской системе

Согласно «системе вознаграждение по принципу кафетерия» по итогам года, исходя из потребностей персонала и возможностей банка, составляются различные варианты компенсационного пакета с одинаковой стоимостью, но разным наполнением для предоставления возможности выбора самим сотрудником. При составлении вариантов компенсационного пакета необходимо учесть то, что в зависимости от квалификации у руководителей отмечается выраженность социальных мотивов и мотивов самореализации, у специалистов – наряду с ними выражены также и рационалистические мотивы, а у кассиров характерна выраженность рационалистических мотивов; в зависимости от стажа работы отмечается повышение значимости рационалистического мотива для проработавших менее 5 лет и выраженность социального мотива с увеличением стажа работы. Основными требованиями для получения пакета должны быть: успешное выполнение должностных обязательств, отсутствие нарушений трудовой дисциплины и фактический отработанный период времени (не менее 1 года). Предоставление пакета направлено на компенсацию определенных вложений со стороны сотрудников в повышение эффективности функционирования банка. Примерные варианты компенсационного пакета в зависимости от квалификации и стажа работы банковского персонала представлены в таблице 43.

Таким образом, при разработке и формировании модели мотивации и стимулирования труда банковского персонала необходимо учитывать следующие основные требования:

- комплексность применения стимулирующих факторов, включающая как материальное, так и нематериальное стимулирование;
- гибкость применения стимулирующих факторов, т.е. обеспечение возможности выбора пакета льгот самим работником;
- дифференцированный подход в применении стимулирующих факторов, т.е. назначение в зависимости от пола, возраста, квалификации, уровня образования и стажа работы;
- оперативность, т.е. возможность внесения изменений с учетом происходящих событий на внутреннем и внешнем рынках;
- справедливость, т.е. назначение стимулирующих факторов с учетом достигнутых результатов;
- гарантированность назначения стимулирующих факторов;
- открытость и информированность назначения стимулирующих факторов;
- сопричастность персонала в разработке системы мотивации и стимулирования;
- наличие постоянной обратной связи с персоналом о результатах действующей системы мотивации и стимулирования.

Таблица 43 – Вариант компенсационного пакета в зависимости от квалификации и стажа работы банковского персонала

№	Наименование	Руководители				Специалисты				Кассиры			
		менее 5 лет		более 5 лет		менее 5 лет		более 5 лет		менее 5 лет		более 5 лет	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Обеспечение медицинского обследования	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Ежегодная бесплатная вакцинация от острых респираторных вирусных инфекций					+	+	+	+	+	+	+	+
3	Предоставление санаторно-курортных путевок	+		+			+	+		+		+	+
4	Льготные ставки при покупке жилья	+			+	+				+			+
5	Предоставление льготных кредитов		+	+			+	+			+	+	
6	Единовременные выплаты по важным жизненным событиям (свадьба, рождение детей и др.)	+			+	+			+		+		+
7	Компенсация дорогостоящего лечения тяжелых заболеваний близких членов семьи		+	+			+	+		+		+	
8	Компенсация дополнительного обучения сотрудников	+			+	+		+		+			+
9	Компенсация основного обучения членов семьи		+	+			+		+			+	
10	Гибкий рабочий график при наличии 2-х и более детей в возрасте до 5 лет		+	+		+		+			+	+	
11	Компенсация расходов посещения детсадов при наличии 2-х и более детей	+					+		+	+	+		
12	Предоставление бесплатных проездных билетов	+		+									
13	Компенсация при аренде жилья		+			+					+		
14	Предоставление служебного автомобиля		+		+								
15	Предоставление более комфортных условий труда (современная мебель, озеленение комнаты и др.)				+				+				
16	Ценные подарки по юбилейным датам				+				+				+
Примечания													
1 Цифры 1, 2 обозначают номер варианта компенсационного пакета, менее 5 лет и более 5 лет – продолжительность стажа работы;													
2 Символ + указывает на наличие данной льготы в компенсационном пакете													

На основе анализа отечественной и зарубежной литературы, а также результатов проведенного исследования были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в банках второго уровня на основе мотивации труда:

- при анализе состояния системы управления банковским персоналом необходимо использовать комплексный подход, включающий изучение количественных (численность, структура и т.д.), качественных (показатели доходов, расходов и т.д.) и социальных (удовлетворенность трудом, отношение к труду и т.д.) показателей. Схема комплексной оценки состояния системы управления персоналом в банковской сфере представлена на рисунке 23;

- для материального стимулирования банковского персонала необходимо усилить роль переменной части вознаграждения, использовать при этом как традиционные (премия, доплаты), так и более современные формы стимулирования (участие в прибыли, бонусы). В японских фирмах, каждый работник получает в качестве премиальных до 50% величины базовой зарплаты. 28% японцев получают основной заработок по гибкой системе оплаты (участие в прибыли банка). В России доля премии, носящих регулярный характер, в общем заработке составляет 60% [93,с.121]. При начислении оплаты труда учитывать стаж работы, т.е. профессионализм, растущий по мере увеличения непрерывного стажа, а также различные «жизненные пики» (важные события в жизни);

- в качестве дополнительного вознаграждения можно рекомендовать следующие виды социальных льгот: решение жилищной проблемы, предоставление ссуд с пониженной ставкой; обеспечение медицинского обследования, санаторно-курортного оздоровления, и др., а также косвенные методы экономического стимулирования (сокращенный рабочий день, скользящий гибкий график и т.д.). В США социальные выплаты и льготы составляют около 20% всех выплат [93,с.123]. При предоставлении льгот использовать «систему вознаграждения по принципу кафетерия» [2,с.573], т.е. обеспечить возможность выбора пакета льгот самим сотрудником;

- для морального стимулирования расширить систему поощрений наградами, значками отличия, а также благодарностями, как в письменной, так и в устной форме, в том числе используя корпоративную электронную почту;

- учитывая то, что положительное влияние на трудовую деятельность оказывают условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.), необходимо организовать рабочее место в соответствии с современными требованиями и индивидуальными особенностями работника;

- для удовлетворения социальных потребностей персонала необходимо создать на рабочих местах дух единой команды, условия для неформального общения сотрудников (организация выездов за город и т.п.);

- для удовлетворения потребностей в уважении необходимо предоставить более содержательную работу; предоставить возможность для должностного роста, применив при этом «двойную лестницу карьеры» [93,с.91], обеспечивающую постепенный карьерный рост;

- для удовлетворения потребности в самовыражении необходимо создать современные центры обучения и повышения квалификации.

Схема комплексной оценки состояния системы управления персоналом в банковской сфере

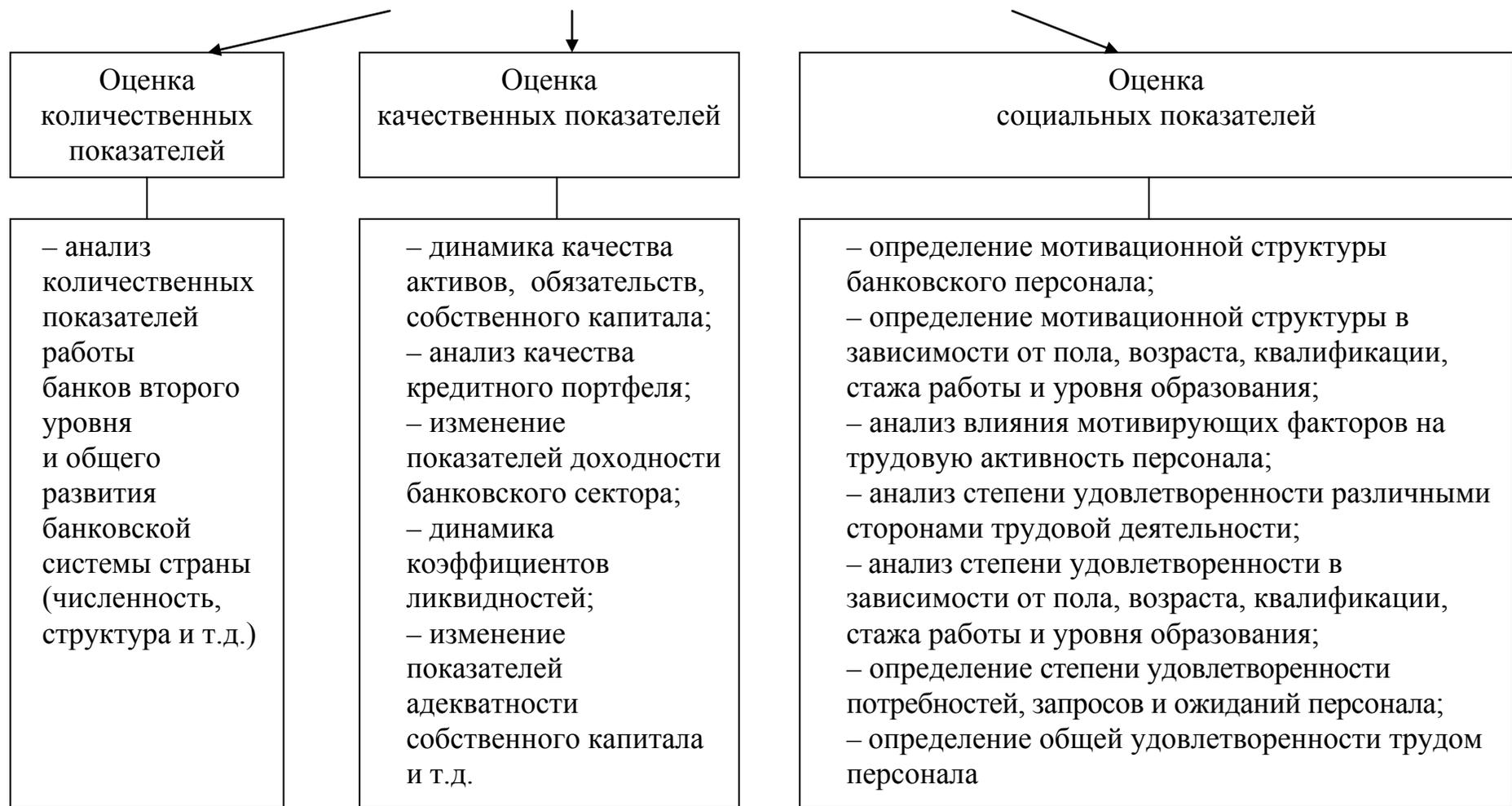


Рисунок 23 – Схема комплексной оценки состояния системы управления персоналом в банковской сфере

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие **выводы**:

1. В условиях рыночной среды повышается значимость человеческого фактора среди других факторов производства, конечные результаты банков все в большей степени зависят от решения его социальных вопросов, что в свою очередь выдвинуло управление персоналом на передний план в общей системе управленческой деятельности.

2. При анализе состояния системы управления банковским персоналом необходимо использовать комплексный подход, включающий как изучение количественных, качественных показателей, так и социальных показателей.

3. В настоящее время возрастает значение учета мотивации и методов стимулирования труда банковского персонала, позволяющие не только восстановить нормальную трудоспособность, но и повысить ценность труда в общей структуре социальных ценностей.

4. Для повышения эффективности системы управления персоналом банка необходимо учитывать как организационно-экономические методы, так и сложившиеся в коллективе социально-психологические факторы, позволяющие банку преодолеть кризисные ситуации, выжить в условиях острой конкуренции и повысить качество трудовой жизни банковского персонала.

5. Анализ общего развития банковской системы Республики Казахстан показал, что благодаря своевременной государственной поддержке казахстанские банки не только справились с отрицательными последствиями мирового финансового кризиса, но и создали основу для дальнейшего развития финансовой системы страны.

6. Анализ системы управления персоналом в банках второго уровня показал, что в целом система управления банковским персоналом находится на стадии совершенствования и внедрения современных технологий.

7. Результаты социологического опроса позволили получить информацию о ценностных ориентациях, мотивационной структуре, типе мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала.

8. Материалы проведенного исследования указывают на необходимость дополнительной корректировки мероприятий, направленных на повышение мотивации и стимулирования банковского труда.

Оценка полноты решений поставленных задач

Результаты исследований показали, что при анализе состояния системы управления банковским персоналом, необходимо использовать комплексный подход, включающий изучение количественных, качественных и социальных показателей. Предложена схема комплексной оценки состояния системы управления персоналом в банковской сфере. Проведен анализ общего развития банковской системы и состояния системы управления персоналом в банках второго уровня Республики Казахстан. Выделены основные элементы мотивационного механизма банковского персонала и этапы их формирования, особенности организации системы управления персоналом в банках второго уровня. Получена информация о ценностных ориентациях,

мотивационной структуре, типе мотивации и степени удовлетворенности трудом банковского персонала. Выделены приоритетные направления развития методических подходов к стимулированию банковского персонала. Разработана модель стратегии управления банковским персоналом на основе мотивации труда. Предложена модель мотивации и стимулирования труда в банковской системе. Разработан примерный вариант компенсационного пакета в зависимости от квалификации и стажа работы банковского персонала. Разработаны практические рекомендации по повышению мотивации и стимулирования труда персонала банка. Поставленные в данной диссертационной работе задачи выполнены полностью.

Разработка рекомендаций и исходных данных по конкретному использованию результатов

На основе анализа отечественной и зарубежной литературы, а также результатов проведенного исследования были разработаны следующие рекомендации по повышению мотивации и стимулирования труда банковского персонала:

1. Для повышения качества трудовой жизни, формирования сильной трудовой мотивации необходимо внедрение в практику модели мотивации и стимулирования труда банковского персонала, основанной на комплексном подходе, включающего как экономические, так и неэкономические методы стимулирования.

2. Для материального стимулирования банковского персонала необходимо усилить роль переменной части вознаграждения, использовать при этом как традиционные (премия, доплаты), так и более современные формы экономического стимулирования (участие в прибыли, бонусы); при начислении уровня оплаты труда необходим учёт стажа работы, т.е. профессионализма, растущего по мере увеличения непрерывного стажа, а также различных «жизненных пиков» (важных событий в жизни).

3. В качестве дополнительного вознаграждения можно порекомендовать следующие виды социальных льгот: решение жилищной проблемы, предоставление ссуд с пониженной ставкой; обеспечение медицинского обследования, санаторно-курортного оздоровления и др., а также косвенные методы экономического стимулирования (сокращенный рабочий день, скользящий гибкий график и т.д.). При предоставлении льгот использовать «систему вознаграждения по принципу кафетерия», т.е. обеспечение возможности выбора пакета льгот самим сотрудником.

4. Для удовлетворения социальных потребностей персонала необходимо создать на рабочих местах дух единой команды, для удовлетворения потребностей в уважении – предоставить более содержательную работу, обеспечить должностной рост, применив «двойную лестницу карьеры»; для удовлетворения потребности в самовыражении необходимо создать современные центры обучения и повышения квалификации.

5. Результаты исследования внедрены в деятельность ВКФ АО «БТА Банка» (акт внедрения от 02.04.2013 г.) (приложение Д).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Назарбаев Н.А. Социальная модернизация Казахстана: двадцать шагов к обществу всеобщего труда // Казахстанская правда. – 2012. – № 218-219 (27037-27038). – С. 1.
- 2 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 3 Hackman J.R., Suttle Lloyd.J. Improving Life at Work. – Santa Monika, Calif.: Goodyear, 1977. – P. 4.
- 4 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
- 5 Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
- 6 Becker G.S Human capital A Theoretical and Empirical Analysis. – N.Y., 1993. – P. 17.
- 7 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 1998. – 328 с.
- 8 Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Интел-Синтез, 2000. – С. 27.
- 9 Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: Академия, 2000. – С. 736.
- 10 Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 288 с.
- 11 Тучнов А.И. Экономика труда. – М.: ЭКМОС, 2001. – 272 с.
- 12 Одегов Ю.Г. Персонал организации: содержание понятия, объекты и субъекты управления // Известия Академии труда и занятости. – 1999. – № 1-2. – С. 14-29.
- 13 Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология общественной жизни: очерки и теории. – Новосибирск: Наука, 1991. – С. 35.
- 14 Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. Экономика труда и социально-трудовые отношения. – М.: Черо, 1996. – 623 с.
- 15 Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда (социально-трудовые отношения). – М.: Экзамен, 2003. – 736 с.
- 16 Рофе А.И. Экономика и социология труда. – М.: МИК, 1996. – 128 с.
- 17 Рофе А.И., Ерохина Р.И., Пшеничный В.П., Стрейко В.Т. Экономика труда. – М.: МИК, 1995. – 188 с.
- 18 Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
- 19 Мельдаханова М. Эффективное использование человеческих ресурсов: сущность и особенности в условиях глобализации // Труд в Казахстане. – Алматы, 2004. – № 7. – С. 4-13.
- 20 Кибанов А.Я. Энциклопедический словарь. – М., 2000. – 210 с.
- 21 Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993. – 250 с.
- 22 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 616 с.

- 23 Астахова Т.А., Толкачева Е.А. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 302-308.
- 24 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
- 25 Карибаев С.С. Развитие человеческих ресурсов корпорации // Вестник «Хабаршы». – 2004. – № 4. – С. 22-27.
- 26 Грэкем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 598 с.
- 27 Жолобов Ю.В. Формула управления. – М.: Либерия, 2005. – 164 с.
- 28 Джумамбаев С., Джумамбаев И., Ахметова А. Управление человеческими ресурсами: новая парадигма менеджмента и ее проявление в Казахстане // Труд в Казахстане, 2001. – № 3. – С. 6-10.
- 29 Прокопенко И. Управление и развитие человеческих ресурсов – важнейшая задача экономик, переходящих к рынку // Труд в Казахстане, 2001. – № 4. – С. 26-39.
- 30 Кэмпбелл Р., Макконнелл, Стэнли Л. Брю. Экономикс. – Таллин: Римол, 1993. – Т. 1-2. – 798 с.
- 31 Зайцев Н.Л. Экономика организации. – М.: Экзамен, 2004. – 624 с.
- 32 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 331 с.
- 33 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 220 с.
- 34 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 120 с.
- 35 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 330 с.
- 36 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
- 37 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 2000. – 363 с.
- 38 Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – С. 65-97.
- 39 Десслер Г. Управление персоналом. – М., 1997. – С. 54.
- 40 Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
- 41 Попов С.Г. Управление персоналом: учебное пособие. – М., 2002. – С. 35-38.
- 42 Галенко В.П. Управление персоналом в организации. – М.: Дело, 1998. – С. 58-69.
- 43 Баяхметова А.Т. Теоретические основы управления персоналом как социально-экономическая категория // Материалы научно-практической конференции: Устойчивость и конкурентоспособность экономической, финансовой учетной политики в инфраструктурном комплексе нового Казахстана. – Алматы: Каз. АТК, 2007. – 2007. – С. 303-305.
- 44 Лесбаева Г.Т. Система управления персоналом в условиях

структурной оптимизации нефтяных компаний: теория, методология и практика. – Алматы, 2008. – С.13.

45 Дятлов В.А., Кибанов А.Я, Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – 230 с.

46 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 240 с.

47 Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М., 2001. – 375 с.

48 Утарбаева Г.К. Совершенствование управления человеческими ресурсами на предприятии (на примере горнодобывающих предприятий Северного Казахстана): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Кокшетау, 2008. – 133 с.

49 Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.

50 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.

51 Самыгин С.А. Основы управления персоналом. – Р.:Феникс, 2002.–С.7.

52 Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ОАО Изд-во Экономика, 1999. – 215 с.

53 Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000. – С. 111.

54 МакНотон Д. Банковские учреждения в развивающихся странах. Всемирный Банк. – 1994. – С. 7.

55 Максимцова М.М, Комарова М.А. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 276-277.

56 Волгин Н.А. Рынок труда и доходы населения: учебное пособие. – М.: ИИД «Филинь», 1999. – 280 с.

57 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

58 Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – Киев: МАУП, 2001. – 168 с.

59 Максимцова М.М., Игнатьева А.В.. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 343 с.

60 Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 176 с.

61 Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. – М.: Высшая школа, 1989. – 304 с.

62 Мухамбетов Т.И. Модель перспективной мотивации труда в условиях рыночной экономики – Алма-Ата: КазНИИ НККИ, 1992. – 34 с.

63 Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 1996. – 383 с.

64 Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Вершина, 2003. – 224 с.

65 Владимиров Л.П. Экономика труда: учебное пособие. – М.: Дашков и К*, 2002. – 300 с.

- 66 Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. – СПб: Речь, 2001. – 234 с.
- 67 Дмитриенко Г.А. Мотивация и оценка персонала. – Киев: МАУП, 2002. – 248 с.
- 68 Ричард Л., Дафт. Менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
- 69 Адамчук В.В., Ромашов О.В. Экономика и социология труда, – М.: ЮНИТИ, 2001. – 407 с.
- 70 Розанова В.А. Психология управления // Управление персоналом. – 1999. – №5. – С. 88-99.
- 71 Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2010. – 407 с.
- 72 Ильин И.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
- 73 Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 512 с.
- 74 Анисимов В.В., Дудников С.В., Ковалевский В.Ф., Охотский Е.В., Панин И.Г. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. – М.: Инфра-М, 1999. – С. 159.
- 75 Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике: монография. – Волгоград: Перемена, 1995. – С. 15.
- 76 Цветкова Г.А. Состояние и трансформация мотивации трудовой деятельности в условиях перехода к рынку: автореф. ... канд. социол. наук. – М., 1994. – С. 13-14.
- 77 Волгин Н.А. Усиление социальной направленности экономики России (Актуальные проблемы, опросы теории и практика). – М.: Издательство РАГС, 1998. – С. 16-17.
- 78 Маусов Н.К., Кокорев И.А., Ламскова О.М. Мотивация и карьера персонала. – М., 1998. – С. 13.
- 79 Психологический словарь / под ред. Зинченко В.П., Мещерякова Б.Г. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Педагогика-Пресс, 1999. – С. 370.
- 80 Словарь иностранных слов. 10-е изд. стереотип. – М., 1983. – С. 474.
- 81 Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс, 1999. – 440 с.
- 82 Бердалиев К.Б. Менеджмент: курс лекций. – Алматы: Экономика, 2005. – 238 с.
- 83 Abraham Maslow. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370-396.
- 84 Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? – Harvard Business Review. – 1968. – P. 56-57.
- 85 Wahba M.A/ and Bridgwell. Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. Organizational Behavior and Human Performance. 1976. – Vol.15. – P. 212-240.
- 86 Vroom V. Work and Motivation. – New York: Willey, 1964. – P. 79.
- 87 Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент. – Алматы, 2007. – С. 12-33.
- 88 Апенбетова Г.Т. Повышение эффективности управления персоналом в коммерческих банках в условиях глобальной финансовой нестабильности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Шымкент, 2009. – 145 с.

- 89 Александров Л.В. Управление персоналом в банковской сфере: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006. – 155 с.
- 90 Рамазанов Н. Под знаком кризиса // Деловая неделя. – 2009. – №33. – С.3.
- 91 Татибеков Б.Л. Рынок труда и занятость человеческих ресурсов Казахстана в условиях глобализации. – Алматы: ТОО «Атамұра», 2007. – С. 24.
- 92 Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда: учебник для студентов вузов. – М., 1999. – С. 46.
- 93 Волгина О.Н. Мотивация труда персонала коммерческого банка: социально-экономический аспект: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2001. – 160 с.
- 94 Управление персоналом организации: практикум / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 365 с.
- 95 Селюк А.В. Оценка и мотивация персонала банка: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Омск, 2005. – 229 с.
- 96 Половинко В.С. Управление персоналом. – Омск, 2001. – 276 с.
- 97 Токарева А.Б. Поговорим о кадрах // Деньги и кредит. – 1998. – №3. – С.49.
- 98 Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002. – 552 с.
- 99 Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Дело, 1996. – 234 с.
- 100 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 2000. – 699 с.
- 101 Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: монография / под ред. В.С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2004. – 300 с.
- 102 Селюк А.В. Оценка и мотивация персонала банка: автореф. ... канд. экон. наук. – Омск, 2005. – 20 с.
- 103 Лобанова М.С. Формирование эффективного кадрового состава, залог успешного развития предприятия // АльПари. – 2010. – № 4. – С. 89-90.
- 104 Сауранова М.М. Социальные программы и их влияние на повышение качества управления трудовыми процессами // Банки Казахстана. – 2010. – № 5. – С. 34-36.
- 105 Копылова О.В. Мотивы и стимулы к труду в современных условиях (на примере промышленных предприятий Северо-Казахстанской области): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Омск, 2004. – 171 с.
- 106 Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 208 с.
- 107 Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 83-88.
- 108 Матрусова Т.Н. Трудовая мотивация и система материального стимулирования в японских фирмах // Труд за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 3-37.
- 109 Бовыкин В.Н. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2005. – С. 129.
- 110 Волгин Н.А. Японский опыт: решение экономических и социально-трудовых проблем. – М.: Экономика, 1998. – С. 96.
- 111 Weber M. Essays in Sociology. – N.-Y., 2004. – P. 43.

- 112 Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. – N.-Y., 2004. – P. 18.
- 113 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М НГАЭиУ, 1998. – С. 113.
- 114 Степанов В.Н. Совершенствование методов управления персоналом в коммерческом банке: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07. – Омск, 1997. – 195 с.
- 115 Аллахвердиева Л. Кадровый менеджмент в казахстанских компаниях: проблемы и перспективы // Труд в Казахстане. – 2009. – №4. – С. 17-18.
- 116 Бор З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ ДИС, 1997. – С. 12-15.
- 117 Комаров Г. Управление профессиональным ростом работников Министерства имущественных отношений РФ и его территориальных органов и разработка системы кадрового обеспечения управления государственным имуществом // Управление персоналом. – 2007. – № 12. – С. 7-11.
- 118 Джумамбаев С.К. Управление человеческими ресурсами. – Алматы: Галым, 2000. – С. 14.
- 119 Банковское дело / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 9-14.
- 120 Абишев А.А., Святлов С.А. Банковское дело. – Алматы: Экономика, 2007. – С. 176-195.
- 121 Сейткасимов Г., Бекболатулы Ж., Каримжанов С. Банковская система Казахстана: учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2008. – 185 с.
- 122 Кульбараков К. Банки Казахстана на рубеже веков // Банки Казахстана. – 2008. – № 8. – С. 5.
- 123 Закон Республики Казахстан от 30 марта 1995 года № 2155 «О Национальном банке Республики Казахстан».
- 124 Закон Республики Казахстан «О банках и банковской деятельности» от 31.08.1995 № 2444.
- 125 Текущее состояние банковского сектора на 01.04.07. // Банки Казахстана. – 2007. – № 3. – С. 5-6.
- 126 Мусина А.А. Уязвимость казахстанской финансовой системы перед угрозой мирового кризиса ликвидности // Банки Казахстана. – 2008. – № 1. – С. 13.
- 127 Турахметова А. Банковская система в условиях кризиса // Банки Казахстана. – 2010. – № 7. – С. 31.
- 128 Кульбараков К. Некоторые аспекты развития банковского сектора в условиях проблем краткосрочной ликвидности // Банки Казахстана. – 2008. – № 1. – С. 12.
- 129 Бахмутова Е.Л. Банковский сектор Казахстана: реалии и перспективы // Банки Казахстана. – 2010. – № 10. – С. 5-8.
- 130 Годовой отчет Агентства РК по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций, 1993-2010 // <http://www.afn.kz>.
- 131 Бахмутова Е.Л. Обзор текущего положения в банковском секторе Казахстана, результаты и перспективы деятельности АФН РК // Банки Казахстана. – 2008. – № 10. – С. 5-9.
- 132 О качестве ссудного портфеля банков второго уровня //

Банки Казахстана. – 2008. – № 8. – С. 2.

133 Материал независимого рейтингового агентства «РФЦА рейтинг»
Банки Казахстана. – 2011. – № 2. – С. 7-13.

134 Кенжетаетова А.С. Влияние кризиса на банковскую систему республики
Казахстан // АльПари. – 2009. – № 1-2. – С. 135.

135 Бахмутова Е.Л. Регулирование будет выстраиваться с учетом уроков
финансового кризиса // Банки Казахстана. – 2011. – № 1. – С. 13-16.

136 Годовой отчет Национального Банка РК // <http://www.nationalbank.kz>.

137 История создания АО «БТА Банк» // <http://www.bta.kz>.

138 Кредитные рейтинги // www.bta.kz.

139 Банковская энциклопедия / Под ред. Лукаш С.И., Малютиной Л.А. –
Днепропетровск, 1994. – С. 19.

140 Хамитов Н.Н. Банковское дело. – Алматы, 2005. – С. 139.

141 Менеджмент в малом предпринимательстве: учеб.-метод. пособие /
под ред. Олехнович Г.И. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. – С. 66.

142 Деньги. Кредит. Банки: учебник для вузов/ под ред. Жукова Е.Ф. – М.:
ЮНИТИ, 2001. – 622 с.

143 АО «БТА Банк»: департамент по работе с персоналом //
<http://www.bta.kz>.

144 Волгина О.Н. Особенности и механизмы мотивации труда в
финансово-кредитных организациях. – М.: Экзамен, 2003. – С. 25-79.

145 Демченко М., Ардентов В. Особенности кадрового менеджмента в
банке // National Business. – 2006. – № 3. – С. 15.

146 Апенько С.Н. Современные требования к руководителям
подразделений банка и их отражение в системе оценки // Управление
банковским персоналом: опыт, проблемы, перспективы: материалы науч.-практ.
конф. – Омск, 2002. – С. 172.

147 Апенько С.Н. Оценка человеческого капитала в управлении персоналом
банка // Банковский бизнес регионе: материалы науч.-практ. конф. – Омск,
2003. – С. 41-43.

148 Апенько С.Н. О механизме сквозной оценки служащих банка // Деньги
и кредит. – 2004. – № 4. – С. 49-52.

149 Аллавердов А.Р. Роль и место управления персоналом в системе
банковского менеджмента // Банковское дело. – 1995. – № 10. – С. 20-25.

150 Аллавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.:
Соминтэк, 1997. – 256 с.

151 Половинко В.С. Новые реалии управления персоналом в банке //
Банковский бизнес регионе: матер. науч.-практ. конф. – Омск, 2003. – С. 12-16.

152 Самоукина Н.В. Об организации социально-психологической помощи
банковским служащим // Деньги и кредит. – 1995. – № 3. – С. 66-70.

153 Самоукина Н.В. Анализ социально-психологических проблем
банковских служащих // Деньги и кредит. – 1995. – № 2. – С. 70-72.

154 Самоукина Н.В. Антистрессовая программа для банковских служащих
// Деньги и кредит. – 1997. – № 7. – С. 71.

155 Сергин А.М., Половинко В.С., Апенько С.Н. Рабочее место в

- банке: сущность, организация, оценка. – Омск: Наследие, 1999. – 256 с.
- 156 Зазнобина Н.П. Основы управления персоналом. – Тверь, 1999. – Ч.4. – 162 с.
- 157 Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом. – 2009. – № 11. – С. 45.
- 158 Корпоративное управление АО «БТА Банка» // <http://www.bta.kz>.
- 159 Бельгимбаев А.К., Рахимбаев А.Б. Менеджмент: учебное пособие. – Алматы, 2008. – 164с.
- 160 Коэффициент рентабельности // <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
- 161 Издержки на персонал // <http://freepapers.ru/68/vnutrifirmennyj-menedzhment/16611.159765.list4.html>.
- 162 Управление персоналом: учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Издательство ПРИОР, 1999. – 352 с.
- 163 Трифоненко В.В. Совершенствование управления персоналом на основе мотивации труда: дис. ... канд. экон. наук. – Воронеж, 2007. – 179 с.
- 164 Мустафин М.А., Муканов А.К. Теория Маслоу и оценка банковского персонала // Банки Казахстана. – 2007. – № 12. – С. 30-31.
- 165 Еркулова Г.С. Организационно-экономические аспекты управления персоналом в нефтегазовых компаниях Республики Казахстан: дис. ... канд. экон. наук. – Алматы, 2009. – 150с.
- 166 Радугин А.А., Радугин Ю.А. Введение в менеджмент: социология организации и управления. – Воронеж, 1995. – С. 49.
- 167 Павлуцкий А, Алехина О. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала // Управление персоналом. – 2001. – № 5. – С. 24-27.
- 168 Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 312 с.
- 169 Магай Т.П., Саткалиева Т.С Производственный и операционный менеджмент: учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2011. – 476 с.
- 170 Конопьянова Г.А. Критерии эффективности системы мотивации персонала // Наука и образование: история, современность, перспективы развития: материалы междун. науч.-практ. конф. – Усть-Каменогорск, 2010. – Ч.1. – С. 47-50.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета № 1, 2

Анкета №1

Уважаемый коллега! Мы проводим комплексное социологическое исследование по вопросам трудовой мотивации. Анкета анонимная. Просим Вас откровенно ответить на вопросы анкеты, выбрав соответствующие варианты ответов (или дописав свой вариант ответа). По результатам исследования будут даны практические рекомендации по улучшению трудовой деятельности. Благодарим Вас за участие!

1. Выберите из предложенных мотивов трудовой деятельности 5 основных факторов и проранжируйте их по значимости. Напротив наиболее важного фактора поставьте цифру 1, важного – 2, менее важного – 3, еще менее важного – 4 и наименее важного – 5

№	Факторы	Ранг
1	Потребность в признании и уважении среди коллег	
2	Потребность в хороших отношениях с коллегами	
3	Потребность в получении большого материального вознаграждения	
4	Потребность в выполнении ответственной работы	
5	Обеспечить свое будущее	
6	Повышать уровень своего профессионализма	
7	Потребность в принадлежности к единой команде	
8	Возможность проявления инициативы, творчества	
9	Обеспечить себе материальный комфорт	
10	Упрочить свое положение в организации	
11	Потребность в выполнении интересной и содержательной работе	
12	Обеспечить себе определенное влияние в коллективе	
13	Потребность в выполнении социально-значимой работы	
14	Потребность в хороших условиях труда (комфорт, техническая оснащенность и т.п.)	
15	Избегать конфликтов на работе	

2. Укажите, в какой степени на Вашу трудовую активность действуют следующие факторы? Напротив каждого фактора отметьте знаком «+» свой ответ

№	Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно	Действует существенно	Действует очень существенно
1	Хороший заработок				
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)				
3	Возможность продвижения по службе				
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)				
5	Социальные льготы и доплаты				
6	Интересная содержательная работа				
7	Новые творческие задачи				
8	Благоприятные условия труда				
9	Трудовой настрой коллектива				
10	Хорошие отношения с коллегами				
11	Условия для повышения квалификации				
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране				

3. Удовлетворены ли Вы своей работой? Отметьте знаком «+» свой ответ

1	Да	
2	Не совсем	
3	Нет	
4	Затрудняюсь ответить	

4. Укажите по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в %). Обведите соответствующую цифру кружком

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой удовлетворен полностью

5. Предпочтете ли Вы данной работе менее оплачиваемую, но интересную другую работу?

1	Да	
2	Нет	
3	Затрудняюсь ответить	

6. Укажите, насколько Вас удовлетворяют различные стороны трудовой деятельности. Отметьте напротив каждого фактора знаком «+» свой ответ

№	Факторы	Удов-лет-ворен	Частично удовлет-ворен	Не удовле-творен	Затруд-няюсь ответить
1	Размер заработной платы				
2	Моральное поощрение (грамота, благодарность и др.)				
3	Отношение администрации к нуждам работников				
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др)				
5	Морально-психологический климат в коллективе				
6	Информированность о делах в организации				
7	Уровень организации и содержания труда				
8	Стиль и метод работы руководства				
9	Уровень социальных льгот и выплат				
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе				
11	Возможность повышения квалификации				
12	Возможность служебного роста				

7. В полной ли мере Вы реализуете на работе свои способности (знания, навыки)? Каков Ваш уровень трудовой активности? Отметьте знаком «+» свой ответ

1	Да, в полной мере	
2	Частично, более 50% имеющегося потенциала	
3	Частично, менее 50% имеющегося потенциала	
4	Затрудняюсь ответить	

8. Какие факторы, на Ваш взгляд, мешают работать с полной отдачей? Выберите 3 фактора и их проранжируйте. Напротив важного фактора поставьте цифру 1, менее важного – 2 и наименее важного – 3

№	Факторы	Ранг
1	Низкая заработная плата	
2	Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом	
3	Отсутствие возможности самореализации	
4	Отсутствие перспектив профессионального и должностного роста	
5	Напряженный режим работы	
6	Сверхурочные работы	
7	Частые конфликтные ситуации	
8	Существующий порядок контроля за выполнением работы со стороны руководителя	
9	Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе	
10	Другое (напишите)	

9. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации? Отметьте знаком «+» свой ответ

1	Да, моя квалификация вполне соответствует требованиям работы	
2	Моя квалификация выше, чем этого требует работа	
3	Моя квалификация ниже, чем этого требует работа	
4	Затрудняюсь ответить	

10. Соответствует ли уровень оплаты труда, затрачиваемым Вами усилиям? Отметьте «+» свой ответ

1	Да	
2	Частично	
3	Нет	
4	Затрудняюсь ответить	

11. Оцените условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность и т.п.). Отметьте «+» свой ответ

1	Очень хорошо	
2	Нормально	
3	Удовлетворительно	
4	Неудовлетворительно	
5	Затрудняюсь ответить	

12. Оцените состояние психологического климата в Вашем коллективе. Отметьте знаком «+» свой ответ

1	Очень хорошее	
2	Нормальное	
3	Удовлетворительное	
4	Неудовлетворительное	

13. Ощущаете ли Вы негативные психические состояния (раздражительность, стресс, утомление и т.п.), связанные с Вашей работой? Отметьте знаком «+» свой ответ

1	Да, часто	
2	Иногда	
3	Редко	
4	Нет, никогда	
5	Затрудняюсь ответить	

14. Встречаются ли в Вашей работе такие негативные факторы? Выберите наиболее часто встречающиеся 3 фактора и проранжируйте их по значимости. Напротив наиболее частого фактора поставьте цифру 1, менее частого – 2 и наименее частого – 3

№	Факторы	Ранг
1	Сверхурочные работы	
2	Длительная работа за компьютером	
3	Монотонность и однообразие работы	
4	Неравномерная загруженность в течение рабочего дня (месяца, года)	
5	Напряженный режим работы	
6	Плохие взаимоотношения с коллегами	
7	Конфликтные отношения с руководством	
8	Боязнь совершить ошибку	
9	Высокая ответственность за принимаемые решения	

15. Какие мероприятия, по Вашему мнению, необходимо провести для того, чтобы повысить производительность труда? Выберите наиболее важных 5 мероприятий. Напротив наиболее важного мероприятия поставьте цифру 1, важного – 2, менее важного – 3, еще менее важного – 4 и наименее важного – 5

№	Факторы	Ранг
1	Улучшить систему оплаты труда	
2	Размер доплат (премий) связать с результатами работы	
3	Расширить перечень социальных льгот и выплат	
4	Привлекать работников к решению управленческих вопросов	
5	Улучшить условия для повышения квалификации	
6	Работу сделать более содержательной и творческой	
7	Обеспечить возможности для самореализации	
8	Расширить возможности для служебного роста	
9	Улучшить условия труда (комфорт, техническая оснащенность и т.п.)	
10	Создать условия для улучшения взаимоотношений в коллективе	
11	Другое (напишите)	

16. Укажите Ваш пол. Отметьте знаком «+» свой ответ

Мужской	Женский
---------	---------

17. Укажите Ваш возраст. Отметьте знаком «+» свой ответ

До 24 лет	25-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	50 лет и более
-----------	-----------	-----------	-----------	----------------

18. Укажите Ваше образование. Отметьте знаком «+» свой ответ

Высшее	Среднее специальное	Среднее
--------	---------------------	---------

19. Укажите Вашу должность. Отметьте знаком «+» свой ответ

Руководитель высшего звена управления	Руководитель отдела, подразделения	Специалист отдела, подразделения	Кассир
---------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	--------

20. Укажите Ваш стаж в данной организации. Отметьте знаком «+» свой ответ

Менее 1 года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	Свыше 10 лет
--------------	----------	---------	----------	--------------

21. Размер Вашей среднемесячной заработной платы (в тенге). Отметьте знаком «+» свой ответ

Менее 45 тысяч	45-60 тысяч	60-90 тысяч	90-120 тысяч	120-150 тысяч	Свыше 150 тысяч
----------------	-------------	-------------	--------------	---------------	-----------------

Анкета № 2

Инструкция по заполнению: Оцените каждое из этих утверждений, обведя в кружочек цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности Ваших потребностей, запросов и ожиданий.

№	Утверждение	Вполне удов- лет- ворен	Удов- лет- ворен	Не вполне удов- лет- ворен	Неудов- летво- рен	Крайне неудов- летво- рен
1	Ваша удовлетворенность банком	1	2	3	4	5
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4	5
3	Ваша удовлетворенность работой в целом	1	2	3	4	5
4	Ваша удовлетворенность слаженностью действий сотрудников банка	1	2	3	4	5
5	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
6	Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника	1	2	3	4	5
7	Ваша удовлетворенность зарплатой по трудозатратам	1	2	3	4	5
8	Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с другими банками	1	2	3	4	5
9	Ваша удовлетворенность профессиональным продвижением	1	2	3	4	5
10	Ваша удовлетворенность возможностями профессионального продвижения	1	2	3	4	5
11	Ваша удовлетворенность использованием Ваших знаний и способностей	1	2	3	4	5
12	Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня в банке	1	2	3	4	5
14	В какой степени Ваша удовлетворенность работой в банке повлияла бы на Ваше решение поиска новой работы	1	2	3	4	5

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов в зависимости от пола, возраста, уровня образования, квалификации и стажа работы, %

Таблица Б.1 – Степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов в зависимости от квалификации (2-вопрос анкеты № 1), %

№	Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно	Действует существенно	Действует очень существенно	Всего
Руководители						
1	Хороший заработок	30,00	40,00	30,00	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	5,00	15,00	45,00	35,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	25,00	20,00	30,00	25,00	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	30,00	35,00	25,00	10,00	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	55,00	35,00	10,00	0,00	100,00
6	Интересная содержательная работа	35,00	25,00	30,00	10,00	100,00
7	Новые творческие задачи	0,00	60,00	40,00	0,00	100,00
8	Благоприятные условия труда	0,00	20,00	65,00	15,00	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	15,00	30,00	55,00	0,00	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	0,00	20,00	65,00	15,00	100,00
11	Условия для повышения квалификации	20,00	65,00	15,00	0,00	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	0,00	55,00	30,00	15,00	100,00
Специалисты						
1	Хороший заработок	4,35	15,94	59,42	20,29	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	7,25	31,88	53,62	7,25	100,00
3	Возможность продвижения по службе	20,29	33,33	33,33	13,04	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	2,90	30,43	39,13	27,54	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	7,25	37,68	44,93	10,14	100,00
6	Интересная содержательная работа	2,90	23,19	66,67	7,25	100,00
7	Новые творческие задачи	10,14	31,88	47,83	10,14	100,00
8	Благоприятные условия труда	10,14	28,99	52,17	8,70	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	2,90	14,49	65,22	17,39	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	11,59	42,03	33,33	13,04	100,00
11	Условия для повышения квалификации	13,04	17,39	43,48	26,09	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	8,70	31,88	30,43	28,99	100,00
Кассиры						
1	Хороший заработок	2,94	20,59	44,12	32,35	100,00
2	Моральное поощрение	32,35	35,29	32,35	0,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	0,00	14,71	52,94	32,35	100,00
4	Меры административного воздействия	8,82	14,71	64,71	11,76	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	5,88	11,76	47,06	35,29	100,00
6	Интересная содержательная работа	8,82	47,06	26,47	17,65	100,00
7	Новые творческие задачи	14,71	41,18	26,47	17,65	100,00
8	Благоприятные условия труда	8,82	26,47	35,29	29,41	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	5,88	20,59	35,29	38,24	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	11,76	35,29	32,35	20,59	100,00
11	Условия для повышения квалификации	11,76	35,29	47,06	5,88	100,00
12	Социально-экономическая ситуация в стране	17,65	64,71	11,76	5,88	100,00

Таблица Б.2 – Степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность респондентов в зависимости от пола, возраста, уровня образования и стажа работы (2-вопрос анкеты № 1), %

№	Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно	Действует существенно	Действует очень существенно	Всего
1	2	3	4	5	6	7
Мужчины						
1	Хороший заработок	42,86	28,57	28,57	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	0,00	14,29	61,90	23,81	100,00
3	Возможность продвижения по службе	0,00	9,52	19,05	71,43	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	42,86	42,86	14,29	0,00	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	57,14	28,57	14,29	0,00	100,00
6	Интересная содержательная работа	0,00	9,52	52,38	38,10	100,00
7	Новые творческие задачи	0,00	9,52	57,14	33,33	100,00
8	Благоприятные условия труда	33,33	47,62	19,05	0,00	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	0,00	9,52	61,90	28,57	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	0,00	0,00	52,38	47,62	100,00
11	Условия для повышения квалификации	0,00	23,81	42,86	33,33	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	0,00	0,00	52,38	47,62	100,00
Женщины						
1	Хороший заработок	0,98	19,61	54,90	24,51	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность и др.)	16,67	33,33	43,14	6,86	100,00
3	Возможность продвижения по службе	18,63	29,41	42,16	9,80	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	1,96	23,53	50,00	24,51	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	5,88	30,39	45,10	18,63	100,00
6	Интересная содержательная работа	11,76	34,31	49,02	4,90	100,00
7	Новые творческие задачи	11,76	45,10	37,25	5,88	100,00
8	Благоприятные условия труда	2,94	22,55	55,88	18,63	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	6,86	20,59	54,90	17,65	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	11,76	44,12	37,25	6,86	100,00
11	Условия для повышения квалификации	16,67	31,37	39,22	12,75	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	11,76	53,92	19,61	14,71	100,00
Возраст до 24 лет						
1	Хороший заработок	0,00	8,11	54,05	37,84	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность и др.)	32,43	37,84	29,73	0,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	8,11	8,11	64,86	18,92	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	0,00	29,73	59,46	10,81	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	8,11	13,51	70,27	8,11	100,00
6	Интересная содержательная работа	13,51	29,73	54,05	2,70	100,00
7	Новые творческие задачи	18,92	24,32	51,35	5,41	100,00
8	Благоприятные условия труда	13,51	27,03	51,35	8,11	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	8,11	10,81	54,05	27,03	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	16,22	43,24	32,43	8,11	100,00
11	Условия для повышения квалификации	5,41	32,43	54,05	8,11	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	21,62	62,16	13,51	2,70	100,00
25-29 лет						
1	Хороший заработок	3,23	29,03	48,39	19,35	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность и др.)	16,13	48,39	32,26	3,23	100,00
3	Возможность продвижения по службе	12,90	25,81	35,48	25,81	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	16,13	48,39	32,26	3,23	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	12,90	35,48	29,03	22,58	100,00
6	Интересная содержательная работа	0,00	38,71	38,71	22,58	100,00

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7
7	Новые творческие задачи	3,23	29,03	48,39	19,35	100,00
8	Благоприятные условия труда	16,13	51,61	16,13	16,13	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	0,00	9,68	61,29	29,03	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	9,68	32,26	41,94	16,13	100,00
11	Условия для повышения квалификации	0,00	9,68	54,84	35,48	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	12,90	61,29	16,13	9,68	100,00
30-39 лет						
1	Хороший заработок	22,58	41,94	25,81	9,68	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	6,45	19,35	38,71	35,48	100,00
3	Возможность продвижения по службе	22,58	35,48	16,13	25,81	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	12,90	29,03	38,71	19,35	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	25,81	25,81	29,03	19,35	100,00
6	Интересная содержательная работа	16,13	29,03	45,16	9,68	100,00
7	Новые творческие задачи	22,58	32,26	29,03	16,13	100,00
8	Благоприятные условия труда	0,00	16,13	74,19	9,68	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	0,00	41,94	38,71	19,35	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	9,68	6,45	67,74	16,13	100,00
11	Условия для повышения квалификации	22,58	48,39	19,35	9,68	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	0,00	22,58	51,61	25,81	100,00
40-49 лет						
1	Хороший заработок	12,50	0,00	75,00	12,50	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	6,25	6,25	87,50	0,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	31,25	50,00	6,25	12,50	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	12,50	6,25	31,25	50,00	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	18,75	18,75	43,75	18,75	100,00
6	Интересная содержательная работа	31,25	18,75	37,50	12,50	100,00
7	Новые творческие задачи	0,00	75,00	18,75	6,25	100,00
8	Благоприятные условия труда	0,00	12,50	56,25	31,25	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	18,75	31,25	50,00	0,00	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	0,00	56,25	25,00	18,75	100,00
11	Условия для повышения квалификации	37,50	25,00	25,00	12,50	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	0,00	31,25	25,00	43,75	100,00
50 лет и выше						
1	Хороший заработок	0,00	12,50	87,50	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	0,00	0,00	100,0	0,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	0,00	0,00	37,50	62,50	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
6	Интересная содержательная работа	0,00	0,00	100,0	0,00	100,00
7	Новые творческие задачи	0,00	62,50	37,50	0,00	100,00
8	Благоприятные условия труда	0,00	0,00	87,50	12,50	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	0,00	0,00	100,0	0,00	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	0,00	87,50	12,50	0,00	100,00
11	Условия для повышения квалификации	12,50	50,00	37,50	0,00	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	12,50	0,00	37,50	50,00	100,00
Высшее образование						
1	Хороший заработок	8,41	22,43	53,27	15,89	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота)	11,21	31,78	46,73	10,28	100,00
3	Возможность продвижения по службе	14,95	27,10	39,25	18,69	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	9,35	26,17	46,73	17,76	100,00

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7
5	Социальные льготы и доплаты	12,15	29,91	42,06	15,89	100,00
6	Интересная содержательная работа	9,35	32,71	46,73	11,21	100,00
7	Новые творческие задачи	9,35	41,12	36,45	13,08	100,00
8	Благоприятные условия труда	2,80	28,04	55,14	14,02	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	4,67	19,63	56,07	19,63	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	9,35	37,38	42,06	11,21	100,00
11	Условия для повышения квалификации	14,02	32,71	39,25	14,02	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	6,54	48,60	22,43	22,43	100,00
Средне-специальное образование						
1	Хороший заработок	0,00	14,29	42,86	42,86	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	35,71	7,14	57,14	0,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	14,29	21,43	35,71	28,57	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	7,14	35,71	21,43	35,71	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	7,14	21,43	64,29	7,14	100,00
6	Интересная содержательная работа	7,14	21,43	64,29	7,14	100,00
7	Новые творческие задачи	7,14	21,43	71,43	0,00	100,00
8	Благоприятные условия труда	42,86	28,57	14,29	14,29	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	7,14	21,43	57,14	14,29	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	7,14	35,71	42,86	14,29	100,00
11	Условия для повышения квалификации	7,14	14,29	57,14	21,43	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	28,57	21,43	50,00	0,00	100,00
Среднее образование						
1	Хороший заработок	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	100,0	0,00	0,00	0,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	0,00	0,00	100,0	0,00	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	0,00	0,00	50,00	50,00	100,00
6	Интересная содержательная работа	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
7	Новые творческие задачи	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
8	Благоприятные условия труда	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00
11	Условия для повышения квалификации	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	100,0	0,00	0,00	0,00	100,00
Стаж менее 1 года						
1	Хороший заработок	0,00	6,82	56,82	36,36	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	27,27	45,45	25,00	2,27	100,00
3	Возможность продвижения по службе	13,64	13,64	56,82	15,91	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	2,27	40,91	47,73	9,09	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	11,36	27,27	54,55	6,82	100,00
6	Интересная содержательная работа	9,09	38,64	47,73	4,55	100,00
7	Новые творческие задачи	15,91	29,55	47,73	6,82	100,00
8	Благоприятные условия труда	15,91	36,36	40,91	6,82	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	6,82	11,36	54,55	27,27	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	11,36	45,45	34,09	9,09	100,00
11	Условия для повышения квалификации	4,55	22,73	54,55	18,18	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	22,73	59,09	13,64	4,55	100,00
1-3 года						
1	Хороший заработок	0,00	42,86	14,29	42,86	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность и др.)	42,86	28,57	28,57	0,00	100,00

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7
3	Возможность продвижения по службе	0,00	14,29	42,86	42,86	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	14,29	42,86	14,29	28,57	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	28,57	28,57	14,29	28,57	100,00
6	Интересная содержательная работа	14,29	14,29	28,57	42,86	100,00
7	Новые творческие задачи	14,29	14,29	42,86	28,57	100,00
8	Благоприятные условия труда	14,29	42,86	42,86	0,00	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	14,29	14,29	42,86	28,57	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	14,29	28,57	57,14	0,00	100,00
11	Условия для повышения квалификации	0,00	14,29	57,14	28,57	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	0,00	71,43	28,57	0,00	100,00
3-5 лет						
1	Хороший заработок	20,00	48,00	28,00	4,00	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	12,00	24,00	44,00	20,00	100,00
3	Возможность продвижения по службе	0,00	20,00	48,00	32,00	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	24,00	28,00	44,00	4,00	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	16,00	36,00	24,00	24,00	100,00
6	Интересная содержательная работа	8,00	28,00	44,00	20,00	100,00
7	Новые творческие задачи	4,00	32,00	44,00	20,00	100,00
8	Благоприятные условия труда	8,00	36,00	32,00	24,00	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	4,00	12,00	56,00	28,00	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	4,00	20,00	48,00	28,00	100,00
11	Условия для повышения квалификации	0,00	36,00	44,00	20,00	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	4,00	60,00	20,00	16,00	100,00
5-10 лет						
1	Хороший заработок	15,38	11,54	57,69	15,38	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	3,85	23,08	57,69	15,38	100,00
3	Возможность продвижения по службе	34,62	30,77	11,54	23,08	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	11,54	11,54	61,54	15,38	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	15,38	19,23	46,15	19,23	100,00
6	Интересная содержательная работа	19,23	23,08	53,85	3,85	100,00
7	Новые творческие задачи	7,69	38,46	42,31	11,54	100,00
8	Благоприятные условия труда	0,00	15,38	61,54	23,08	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	11,54	30,77	42,31	15,38	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	19,23	30,77	38,46	11,54	100,00
11	Условия для повышения квалификации	30,77	38,46	26,92	3,85	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	0,00	30,77	46,15	23,08	100,00
Свыше 10 лет						
1	Хороший заработок	4,76	23,81	61,90	9,52	100,00
2	Моральное поощрение (благодарность, грамота, звания и др.)	0,00	0,00	90,48	9,52	100,00
3	Возможность продвижения по службе	19,05	57,14	19,05	4,76	100,00
4	Меры административного воздействия (распоряжения, приказы, наказания и т.д.)	4,76	14,29	9,52	71,43	100,00
5	Социальные льготы и доплаты	14,29	23,81	42,86	19,05	100,00
6	Интересная содержательная работа	0,00	38,10	61,90	0,00	100,00
7	Новые творческие задачи	19,05	52,38	14,29	14,29	100,00
8	Благоприятные условия труда	0,00	4,76	76,19	19,05	100,00
9	Трудовой настрой коллектива	0,00	33,33	61,90	4,76	100,00
10	Хорошие отношения с коллегами	0,00	47,62	42,86	9,52	100,00
11	Условия для повышения квалификации	33,33	38,10	19,05	9,52	100,00
12	Общая социально-экономическая ситуация в стране	4,76	9,52	23,81	61,90	100,00

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Степень удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности в зависимости пола, возраста, уровня образования, квалификации и стажа работы, %

Таблица В.1 – Степень удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности в зависимости от квалификации (6-вопрос анкеты № 1), %

№	Факторы	Удов	Частично удов	Не удов	Загрудняюсь	Всего
Руководители						
1	Размер заработной платы	30,00	15,00	25,00	30,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота, благодарность и др.)	15,00	30,00	20,00	35,00	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	25,00	30,00	30,00	15,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	55,00	30,00	0,00	15,00	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	85,00	10,00	0,00	5,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	35,00	20,00	20,00	25,00	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	85,00	10,00	0,00	5,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	70,00	10,00	0,00	20,00	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	20,00	30,00	35,00	15,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	40,00	35,00	0,00	25,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	35,00	15,00	10,00	40,00	100,00
12	Возможность служебного роста	55,00	30,00	0,00	15,00	100,00
Специалисты						
1	Размер заработной платы	4,35	73,91	18,84	2,90	100,00
2	Моральное поощрение (грамота, благодарность и др.)	33,33	50,72	14,49	1,45	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	34,78	13,04	28,99	23,19	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	24,64	57,97	10,14	7,25	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	79,71	11,59	7,25	1,45	100,00
6	Информированность о делах в организации	18,84	43,48	17,39	20,29	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	24,64	57,97	13,04	4,35	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	57,97	14,49	20,29	7,25	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	23,19	17,39	55,07	4,35	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	24,64	28,99	27,54	18,84	100,00
11	Возможность повышения квалификации	17,39	31,88	33,33	17,39	100,00
12	Возможность служебного роста	18,84	23,19	31,88	26,09	100,00
Кассиры						
1	Размер заработной платы	2,94	58,82	32,35	5,88	100,00
2	Моральное поощрение	32,35	23,53	29,41	14,71	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	23,53	32,35	26,47	17,65	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	55,88	17,65	11,76	14,71	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	41,18	47,06	0,00	11,76	100,00
6	Информированность о делах в организации	32,35	26,47	20,59	20,59	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	38,24	29,41	23,53	8,82	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	23,53	41,18	11,76	23,53	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	50,00	23,53	20,59	5,88	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	35,29	5,88	35,29	23,53	100,00
11	Возможность повышения квалификации	23,53	29,41	35,29	11,76	100,00
12	Возможность служебного роста	26,47	14,71	47,06	11,76	100,00

Таблица В.2 – Степень удовлетворенности респондентов различными сторонами трудовой деятельности в зависимости пола, возраста, уровня образования и стажа работы (6-вопрос анкеты №1), %

№	Факторы	Удов	Частично удов	Не удов	Затрудняюсь	Всего
1	2	3	4	5	6	7
Мужчины						
1	Размер заработной платы	42,86	33,33	23,81	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	33,33	47,62	19,05	0,00	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	57,14	33,33	9,52	0,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	76,19	23,81	0,00	0,00	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	80,95	19,05	0,00	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	28,57	33,33	38,10	0,00	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	28,57	47,62	23,81	0,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	42,86	28,57	23,81	4,76	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	42,86	42,86	14,29	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	28,57	28,57	42,86	0,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	28,57	28,57	42,86	0,00	100,00
12	Возможность служебного роста	28,57	19,05	52,38	0,00	100,00
Женщины						
1	Размер заработной платы	0,98	65,69	23,53	9,80	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	29,41	38,24	19,61	12,75	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	24,51	18,63	32,35	24,51	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	30,39	46,08	10,78	12,75	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	67,65	21,57	4,90	5,88	100,00
6	Информированность о делах в организации	24,51	35,29	14,71	25,49	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	40,20	41,18	11,76	6,86	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	51,96	19,61	12,75	15,69	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	27,45	16,67	48,04	7,84	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	30,39	22,55	21,57	25,49	100,00
11	Возможность повышения квалификации	20,59	28,43	27,45	23,53	100,00
12	Возможность служебного роста	26,47	22,55	26,47	24,51	100,00
Возраст до 24 лет						
1	Размер заработной платы	5,41	54,05	29,73	10,81	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	45,95	29,73	8,11	16,22	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	29,73	24,32	5,41	40,54	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность)	62,16	16,22	8,11	13,51	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	67,57	13,51	8,11	10,81	100,00
6	Информированность о делах в организации	35,14	21,62	8,11	35,14	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	45,95	37,84	5,41	10,81	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	43,24	21,62	8,11	27,03	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	56,76	10,81	18,92	13,51	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	35,14	10,81	16,22	37,84	100,00
11	Возможность повышения квалификации	24,32	32,43	18,92	24,32	100,00
12	Возможность служебного роста	27,03	21,62	24,32	27,03	100,00
25-29 лет						
1	Размер заработной платы	6,45	64,52	29,03	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	35,48	38,71	25,81	0,00	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	29,03	12,90	35,48	22,58	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность)	38,71	54,84	0,00	6,45	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	77,42	22,58	0,00	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	29,03	41,94	19,35	9,68	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	29,03	48,39	22,58	0,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	54,84	29,03	12,90	3,23	100,00

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5	6	7
9	Уровень социальных льгот и выплат	29,03	35,48	35,48	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	12,90	16,13	58,06	12,90	100,00
11	Возможность повышения квалификации	6,45	25,81	58,06	9,68	100,00
12	Возможность служебного роста	6,45	9,68	54,84	29,03	100,00
30-39 лет						
1	Размер заработной платы	12,90	51,61	16,13	19,35	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	12,90	48,39	19,35	19,35	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	29,03	29,03	32,26	9,68	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	29,03	48,39	19,35	3,23	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	54,84	32,26	9,68	3,23	100,00
6	Информированность о делах в организации	12,90	32,26	29,03	25,81	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	38,71	32,26	22,58	6,45	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	35,48	22,58	32,26	9,68	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	9,68	35,48	45,16	9,68	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	25,81	45,16	19,35	9,68	100,00
11	Возможность повышения квалификации	19,35	25,81	32,26	22,58	100,00
12	Возможность служебного роста	32,26	25,81	35,48	6,45	100,00
40-49 лет						
1	Размер заработной платы	12,50	50,00	31,25	6,25	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	12,50	31,25	50,00	6,25	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	12,50	31,25	56,25	0,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	25,00	43,75	12,50	18,75	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	68,75	25,00	0,00	6,25	100,00
6	Информированность о делах в организации	43,75	18,75	37,50	0,00	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	56,25	25,00	12,50	6,25	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	56,25	12,50	12,50	18,75	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	12,50	6,25	81,25	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	43,75	12,50	12,50	31,25	100,00
11	Возможность повышения квалификации	43,75	12,50	25,00	18,75	100,00
12	Возможность служебного роста	43,75	25,00	12,50	18,75	100,00
50 лет и старше						
1	Размер заработной платы	0,00	100,0	0,00	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	12,50	62,50	25,00	0,00	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	0,00	100,0	0,00	0,00	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	87,50	0,00	12,50	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	0,00	100,0	0,00	0,00	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	0,00	100,0	0,00	0,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	100,0	0,00	0,00	0,00	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	0,00	0,00	100,0	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	50,00	37,50	12,50	0,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	25,00	25,00	25,00	25,00	100,00
12	Возможность служебного роста	37,50	25,00	12,50	25,00	100,00
Высшее образование						
1	Размер заработной платы	7,48	61,68	23,36	7,48	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	26,17	41,12	21,50	11,21	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	27,10	23,36	30,84	18,69	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	34,58	48,60	8,41	8,41	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	67,29	24,30	2,80	5,61	100,00

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5	6	7
6	Информированность о делах в организации	26,17	34,58	18,69	20,56	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	39,25	40,19	14,95	5,61	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	50,47	22,43	14,95	12,15	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	26,17	22,43	44,86	6,54	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	28,04	25,23	25,23	21,50	100,00
11	Возможность повышения квалификации	24,30	28,97	28,04	18,69	100,00
12	Возможность служебного роста	29,91	22,43	28,97	18,69	100,00
Средне-специальное образование						
1	Размер заработной платы	21,43	42,86	21,43	14,29	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	57,14	14,29	21,43	7,14	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	42,86	14,29	7,14	35,71	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	71,43	7,14	7,14	14,29	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	92,86	0,00	7,14	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	28,57	35,71	14,29	21,43	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	28,57	57,14	7,14	7,14	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	50,00	14,29	7,14	28,57	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	57,14	14,29	21,43	7,14	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	35,71	28,57	21,43	14,29	100,00
11	Возможность повышения квалификации	7,14	28,57	42,86	21,43	100,00
12	Возможность служебного роста	7,14	21,43	42,86	28,57	100,00
Среднее образование						
1	Размер заработной платы	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
12	Возможность служебного роста	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
Стаж менее 1 года						
1	Размер заработной платы	6,82	65,91	20,45	6,82	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	56,82	27,27	4,55	11,36	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	36,36	18,18	4,55	40,91	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	63,64	15,91	6,82	13,64	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	75,00	11,36	6,82	6,82	100,00
6	Информированность о делах в организации	40,91	18,18	6,82	34,09	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	54,55	34,09	4,55	6,82	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	52,27	20,45	6,82	20,45	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	65,91	6,82	15,91	11,36	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	34,09	15,91	9,09	40,91	100,00
11	Возможность повышения квалификации	20,45	34,09	18,18	27,27	100,00
12	Возможность служебного роста	22,73	25,00	13,64	38,64	100,00
1-3 года						
1	Размер заработной платы	14,29	42,86	42,86	0,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	42,86	28,57	14,29	14,29	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	14,29	42,86	0,00	42,86	100,00

Продолжение таблицы В.2

1	2	3	4	5	6	7
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	57,14	28,57	0,00	14,29	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	57,14	28,57	0,00	14,29	100,00
6	Информированность о делах в организации	0,00	57,14	14,29	28,57	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	28,57	57,14	0,00	14,29	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	42,86	28,57	0,00	28,57	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	42,86	57,14	0,00	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	14,29	14,29	71,43	0,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	0,00	42,86	57,14	0,00	100,00
12	Возможность служебного роста	0,00	0,00	100,0	0,00	100,00
3-5 лет						
1	Размер заработной платы	8,00	48,00	32,00	12,00	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	4,00	52,00	28,00	16,00	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	24,00	24,00	44,00	8,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	32,00	68,00	0,00	0,00	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	72,00	28,00	0,00	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	24,00	40,00	24,00	12,00	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	28,00	36,00	36,00	0,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	48,00	28,00	20,00	4,00	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	0,00	48,00	44,00	8,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	12,00	24,00	64,00	0,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	12,00	24,00	48,00	16,00	100,00
12	Возможность служебного роста	20,00	20,00	56,00	4,00	100,00
5-10 лет						
1	Размер заработной платы	11,54	50,00	34,62	3,85	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	7,69	46,15	38,46	7,69	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	19,23	11,54	65,38	3,85	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	11,54	50,00	23,08	15,38	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	46,15	38,46	7,69	7,69	100,00
6	Информированность о делах в организации	11,54	34,62	42,31	11,54	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	23,08	50,00	19,23	7,69	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	34,62	19,23	30,77	15,38	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	15,38	7,69	76,92	0,00	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	11,54	42,31	15,38	30,77	100,00
11	Возможность повышения квалификации	19,23	15,38	34,62	30,77	100,00
12	Возможность служебного роста	19,23	23,08	30,77	26,92	100,00
Свыше 10 лет						
1	Размер заработной платы	4,76	80,95	0,00	14,29	100,00
2	Моральное поощрение (грамота и др.)	28,57	42,86	23,81	4,76	100,00
3	Отношение администрации к нуждам работников	42,86	33,33	23,81	0,00	100,00
4	Условия труда (комфорт, техническая оснащенность и др.)	23,81	66,67	9,52	0,00	100,00
5	Морально-психологический климат в коллективе	90,48	9,52	0,00	0,00	100,00
6	Информированность о делах в организации	28,57	52,38	9,52	9,52	100,00
7	Уровень организации и содержания труда	38,10	52,38	9,52	0,00	100,00
8	Стиль и метод работы руководства	71,43	14,29	9,52	4,76	100,00
9	Уровень социальных льгот и выплат	4,76	23,81	66,67	4,76	100,00
10	Возможность проявления инициативы, самостоятельности в работе	61,90	23,81	14,29	0,00	100,00
11	Возможность повышения квалификации	47,62	33,33	19,05	0,00	100,00
12	Возможность служебного роста	61,90	23,81	14,29	0,00	100,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты социологического опроса

Таблица Г.1 – Результаты социологического опроса на вопросы анкеты № 1, %

Вопрос	Руководители	Специалисты	Кассиры	Всего
1	2	3	4	5
5. Предпочтете ли Вы данной работе менее оплачиваемую, но интересную другую работу?				
Да	5,00	1,45	5,88	3,25
Нет	85,00	78,26	70,59	77,24
Затрудняюсь ответить	10,00	20,29	23,53	19,51
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
7. В полной ли мере Вы реализуете на работе свои способности (знания, навыки)? Каков Ваш уровень трудовой активности?				
Да, в полной мере	100,00	11,59	26,47	30,08
Частично, более 50% имеющегося потенциала	0,00	71,01	55,88	55,28
Частично, менее 50% имеющегося потенциала	0,00	8,70	0,00	4,88
Затрудняюсь ответить	0,00	8,70	17,65	9,76
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
9. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?				
Да, моя квалификация вполне соответствует требованиям работы	95,00	71,01	52,94	69,92
Моя квалификация выше, чем этого требует работа	5,00	20,29	32,35	21,14
Моя квалификация ниже, чем этого требует работа	0,00	2,90	2,94	2,44
Затрудняюсь ответить	0,00	5,80	11,76	6,50
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
10. Соответствует ли уровень оплаты труда, затрачиваемым Вами усилиям?				
Да	25,00	5,80	0,00	7,32
Частично	45,00	50,72	44,12	47,97
Нет	30,00	4,35	32,35	16,26
Затрудняюсь ответить	0,00	39,13	23,53	28,46
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
11. Оцените условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность и т.п.).				
Очень хорошо	30,00	2,90	0,00	6,50
Нормально	70,00	31,88	32,35	38,21
Удовлетворительно	0,00	44,93	44,12	37,40
Неудовлетворительно	0,00	14,49	5,88	9,76
Затрудняюсь ответить	0,00	5,80	17,65	8,13
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
12. Оцените состояние психологического климата в Вашем коллективе.				
Очень хорошее	40,00	4,35	2,94	9,76
Нормальное	25,00	72,46	55,88	60,16
Удовлетворительное	35,00	17,39	35,29	25,20

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5
Неудовлетворительное	0,00	5,80	5,88	4,88
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
13. Ощущаете ли Вы негативные психические состояния (раздражительность, стресс, утомление и т.п.), связанные с Вашей работой?				
Да, часто	15,00	17,39	47,06	25,20
Иногда	50,00	68,12	41,18	57,72
Редко	30,00	2,90	5,88	8,13
Нет, никогда	5,00	7,25	0,00	4,88
Затрудняюсь ответить	0,00	4,35	5,88	4,07
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
16. Укажите Ваш пол.				
Мужской	30,00	20,29	2,94	17,07
Женский	70,00	79,71	97,06	82,93
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
17. Укажите Ваш возраст.				
До 24 лет	0,00	23,19	61,76	30,08
25-29 лет	0,00	33,33	23,53	25,20
30-39 лет	60,00	23,19	8,82	25,20
40-49 лет	40,00	8,70	5,88	13,01
50 лет и более	0,00	11,59	0,00	6,50
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
18. Укажите Ваше образование.				
Высшее	100,00	82,61	88,24	86,99
Среднее специальное	0,00	15,94	8,82	11,38
Среднее	0,00	1,45	2,94	1,63
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
19. Укажите Вашу должность.				
Руководитель высшего звена управления	1,62	0,00	0,00	
Руководитель отдела, подразделения	14,64	0,00	0,00	16,26
Специалист отдела, подразделения	0,00	56,10	0,00	56,10
Кассир	0,00	0,00	27,64	27,64
Итого	16,26	56,10	27,64	100,00
20. Укажите Ваш стаж в данной организации.				
Менее 1 года	0,00	34,78	58,82	35,77
1-3 года	0,00	4,35	11,76	5,69
3-5 лет	35,00	17,39	17,65	20,33
5-10 лет	45,00	21,74	5,88	21,14
Свыше 10 лет	20,00	21,74	5,88	17,07
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00
21. Размер Вашей среднемесячной заработной платы (в тенге).				
Менее 45 тыс. тенге	0,00	0,00	0,00	0,00
45-60 тыс. тенге	0,00	10,14	76,47	26,83
60-90 тыс. тенге	0,00	66,67	23,53	43,90
90-120 тыс. тенге	0,00	20,29	0,00	11,38
120-150 тыс. тенге	25,00	2,90	0,00	5,69
Свыше 150 тыс. тенге	75,00	0,00	0,00	12,20
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Акт внедрения результатов научно-исследовательской работы

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВКФ АО «БТА Банка»
Кузьменко Р.В.

« 02 »



АКТ

внедрения результатов научно-исследовательской работы

Восточно-Казахстанский филиал АО «БТА Банка»

наименование учреждения, где внедряется работа

Наименование предложения фрагмент «Основные направления совершенствования системы управления персоналом в банках второго уровня на основе мотивации труда»

Работа внедрена из диссертационной работы Омархан Диляры Нуржанкызы на тему «Совершенствование системы управления персоналом в банках второго уровня на основе мотивации труда»

Форма внедрения Использование рекомендаций по повышению трудовой мотивации банковского персонала при планировании, корректировке и проведении мероприятий в области управления персоналом.

Ответственный за внедрение и исполнитель Департамент по работе с персоналом, специалист по работе с персоналом

Эффективность внедрения Содержание раздела отражает основные направления по совершенствованию системы управления банковским персоналом на основе мотивации труда

Предложения, замечания, учреждения, осуществляющего внедрение Результаты внедрения могут быть использованы службами по работе персоналом в аналогичных банках второго уровня с учетом их особенностей

Сроки внедрения 2011-2013 гг.

Председатель комиссии,
директор ВКФ АО «БТА Банка»

Р.В. Кузьменко

Ответственный за внедрение
и исполнитель, специалист
по работе с персоналом

А.А. Чапатова



*Чапатова А.А.
спец по работе
с персоналом*