**Список цитированных источников**

1. Постановление Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь № 31/1 от 17.01.2013 «План совместных действий государственных органов и участников финансового рынка по повышению финансовой грамотности населения Республики Беларусь на 2013 – 2018 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.government.by/. Дата доступа: 15.11.2015.

2. О результатах исследования «Финансовая грамотность населения Республики Беларусь: факты и выводы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbrb.by/. Дата доступа: 15.11.2015.

***УДК 331***

***Лагун С.А.***
***Витебский государственный технологический университет, г. Витебск***
***Научный руководитель: к.э.н., доцент Дём О.Д.***

## АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА БАНКОВСКИХ РАБОТНИКОВ: БЕЛОРУССКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В современных условиях одним из ключевых условий эффективности работы банков является развитие и рациональное использование трудовых ресурсов. Именно они осуществляют взаимную увязку всех остальных ресурсов и факторов банковской деятельности во времени и пространстве, обеспечивая достижение поставленных целей. Очевидно, что способности сотрудников к рационализации и творчеству могут кардинально изменить как результаты работы, так и сам механизм функционирования банка [1].

Поэтому вопросы создания и внедрения системы стимулирования качественного и эффективного труда банковского персонала в последнее время приобретают все большую остроту и практическую актуальность [3].

Нами было проведено исследование системы стимулирования персонала одного белорусского коммерческого банка, а также нескольких банков России, банка Узбекистана, что позволило выявить большое разнообразие применяемых на практике способов и средств стимулирования, а также позволило выделить присущие им проблемы.

Исследование системы стимулирования проводилось в форме анкетирования сотрудников и личного интервью с руководителями структурных подразделений в одном из офисов банка (далее – «Банк Х»), расположенного в г. Витебске. Исследование систем стимулирования других банков проводилось на основании статей и публикаций в открытой печати.

Перейдем к результатам проведенного исследования (Таблица 1). Рассмотрим, насколько персонал «Банка Х» удовлетворен различными сторонами трудовой деятельности, и постараемся выявить взаимосвязь характера ответа от используемых методов стимулирования и управления персоналом, организацией работы. Предварительно выяснили, что 100% сотрудников удовлетворены созданными условиями труда и удовлетворены демократическим стилем управления в компании.

Таблица 1 - «Удовлетворенность различными сторонами трудовой деятельности» (результаты приведены с округлением)

| Характер ответов | Доля общей численности работников, % |
|---|---|
| содержанием выполняемой работы | 88 |
| размером заработной платы | 38 |
| социальными льготами и обеспечением | 38 |
| моральным стимулированием | 25 |
| возможностями профессионального и должностного роста | 75 |
| возможностями повышения квалификации | 38 |
| психологическим климатом | 75 |
| отношениями между администрацией и коллективом | 75 |
| возможностью реализовать свои способности | 75 |
| режимом работы | 75 |
| системой отбора и расстановки кадров | 50 |
| состоянием трудовой дисциплины | 63 |
| условиями труда | 100 |
| загруженностью на работе | 80 |
| справедливостью оценки результатов труда | 100 |

Источник: собственная разработка.

Первое, что необходимо выделить, это систему отбора и расстановки кадров.

На рынке труда имеется большое количество сотрудников, молодых специалистов, и банки всеми силами пытаются переманить к себе лучших из них. Суть кадровой политики любой современной компании — формирование персонала, способного максимально эффективно решать стратегические задачи компании.

Отбор кадров осуществляется при помощи тестирования и личных интервью. Особое внимание уделяется прежнему месту работы, трудовому стажу и личностным характеристикам, в частности таким, как целеустремленность, творческие способности, способность управлять людьми.

Специалисты банка имеют возможность обучаться. Система обучения многоуровневая, то есть для каждого уровня работников своя программа обучения. Присутствует внутреннее и внешнее обучение, в том числе с привлечением профессиональных тренеров. Осуществляется обмен опытом за счет «переброски» членов функциональных отделов из дирекции г. Витебска в Минск (как правило) и иногда в другие дирекции. Покрытие расходов на организацию обучения, подготовки и переподготовки происходит за счет средств банка.

Данная система является «типовой» как для большинства банков нашей страны, так и для банков зарубежных государств.

Несмотря на то, что в офисе «Банка Х» уделяется достаточно внимания улучшениям условий труда, возможности обучения во время работы, только половина сотрудников (50%) удовлетворена состоянием такой системы отбора, расстановки и подготовки кадров.

Второй пункт, подлежащий рассмотрению, – способы стимулирования и вознаграждения.

Любая такая система персонала должна обеспечивать высокий уровень оплаты труда и высокий уровень жизни работы работников и членов их семей.

В системе белорусских, российских банков существует ряд способов стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы – материальные и моральные стимулы. Материальные в свою очередь также можно разделить на две группы – денежные и неденежные стимулы.

Превалируют в «Банке Х» моральные методы стимулирования, но только 25% удовлетворены существующей системой, 38% удовлетворены возможностями повышения квалификации, и только 50% из всех имеют возможность планировать карьеру.

Мероприятия, проводимые в «Банке Х»: вручение грамот, благодарностей, символических подарков, возможность повышения квалификации, проведение конкурсов, победители которых получают в т. ч. материальное вознаграждение. Не предусмотрено поощрение свободным временем, нет прав на скользящий или гибкий график работы, в то время как в банках России данные методы используются.

Часто встречаемые методы нематериального стимулирования банковских служащих в России таковы: проведение совместного досуга всем банковским коллективом; признание со стороны начальства; возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития; возможность участия в принятии решений, обсуждения важных для банка вопросов; символические награды, конкурсы на звание «Лучший по профессии», победа в котором даёт возможность стажироваться в лучших отделениях банка или получать дополнительное образование [2].

Моральные поощрения в форме грамот, благодарностей по результатам конкурсов, результатам работы и другие вышеперечисленные методы не могут полностью удовлетворить потребности в условиях рынка. Поэтому практики в сфере вознаграждения труда чаще рассматривают другую форму награждения – материальную, денежную.

Деньги являются действенным средством мотивации, их свойства: насыщаемость, отсроченное потребление, универсальность, точная измеримость.

Только 37% работников «Банка Х» удовлетворены размерами своей заработной платы, а 40% считают, что размер заработной платы не зависит от их результативности (производительности) труда. При этом все из них согласились с тем, что их труд оценивают справедливо, половина согласилась бы с изменением интервала подкрепления в меньшую сторону (например, чтобы заработная плата выдавалась каждые 2 недели).

Практика же показывает, что существует прямая зависимость между вознаграждением и выработкой. Эта зависимость находит отражение в законе Еркса – Додсона.

Казалось бы, высокий уровень заработной платы автоматически снимает для банка проблему обеспечения заинтересованности работников в конечных результатах труда и приводит к сильной трудовой мотивации. Однако на самом деле эта установка не всегда выполнятся. Денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности» [4].

Применяются дополнительные материальные вознаграждения – премии. Такой механизм распространен как в белорусских банках, так и в зарубежных. Премирование по своей сути носит всеобщий характер, поскольку, в случае получения положительных результатов, премия выплачивается всем сотрудникам банка.

Премии структурного подразделения «Банка Х» зависят от фактического выполнения им совокупности показателей, имеющих разный уровень влияния на величину премирования. В рамках струк-

турных подразделений руководители имеют полномочия на индивидуальное изменение размеров премий в определенных пределах. При этом 88% сотрудников считают, что если бы учитывались индивидуальные показатели труда, то это бы изменило психологический климат.

В ходе анкетирования выяснили, что 27% сотрудников стараются сравнивать свою заработную плату с собственной оценкой затраченных усилий с размерами заработной платы коллег по работе, значение удовлетворенности психологическим климатом – 75%.

В Сбербанке России для оценки эффективности рядовых сотрудников учитывают индивидуальный вклад каждого в общем результате по 5 показателям: «личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиентоориентированность».

Прочие выплаты в «Банке Х» носят индивидуальный характер, например, выделяются средства на компенсацию транспортных расходов, на компенсацию сотрудникам один раз в год расходов на приобретение санаторно-курортных, туристических и других путевок, на оплату обучения, предусмотрена страховая программа.

45 % опрошенных отметили, что если награды и поощрения используются слишком часто и превращаются в обычную, заурядную процедуру, то снижается их мотивация.

Это является недостатком использования денег как мотивационного средства, т.к. ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги [4].

Материальные стимулы, применяемые для мотивации банковского персонала за рубежом, преимущественное такие же, как и в нашей стране: денежные премии/бонусы за выполнение целей банка; комиссионные выплаты за заключение определенного количества сделок; индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, верность, большой стаж работы; разделение прибыли банка между сотрудниками; дополнительные пособия.

В неденежную группу входят следующие виды: социальное и медицинское страхование; льготные банковские и иные услуги; оплата банком услуг связи, транспортных издержек; пенсионные отчисления; предоставление скидок и подарочных сертификатов в различные магазины, рестораны; предоставление туристических путевок; подарки работникам и членам их семей; оплата обучения; субсидирование и льготное питание; продажа продукции своим работникам со скидкой.

Важное значение имеют методы негативной мотивации. Применяются они в любом банке: штрафы, показательные увольнения, лишение премии, понижение в должности, корректировка поведения (не угрожая увольнением или штрафом, сотрудника ставят перед моральным выбором) или отстранение от работы на некоторое время, или от конкретного функционала.

В ходе исследования в «Банке Х» было проведено ранжирование демотивирующих факторов для сотрудников (без учета руководителей). Была выделена следующая структура факторов (в порядке убывания):

1) уменьшение заработной платы (в т.ч. лишение премий) – для 70% опрошенных;
2) отсутствие признания – для 50% опрошенных;
3) неудачи в работе – для 40% опрошенных;
4) критика руководителя – для 30% опрошенных.

Как отметили руководители структурных подразделений, в большей степени распространено депремирование, отстранение от работы и корректировка поведения (не угрожая увольнением или штрафом, сотрудника ставят перед моральным выбором).

Несмотря на то, что банки используют передовой опыт в оплате труда, в моральном стимулировании, существует много недоработок. Формирование нового мотивационного механизма должно, прежде всего, базироваться на изучении персонала. Ведь недостаточность разработанной системы стимулирования труда в банке создает предпосылки снижения его конкурентоспособности, что негативно скажется на эффективности работы.

**Список цитированных источников**

1.Горбенко, О.И. Роль консультантов при реорганизации системы материального стимулирования / О.И. Горбенко // Управление персоналом. – 2004 – № 13. – С. 43-47.

2.Ивановская, Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках // Экономика и менеджмент инновационных технологий – 2014. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970/. – Дата доступа: 11.11.2015.

3.Мамаева, М.Э. Стимулирование труда работников в банковской системе Узбекистана / М.Э. Мамаева, О.А. Шермухамедов // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения – 2014. – №11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// http://cyberleninka.ru/. – Дата доступа: 05.11.2015.

4.Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г.Соломанидин // «Управление персоналом». – М., 2005. – 128 с.