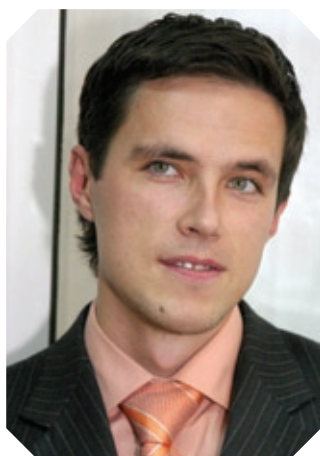


ВЗГЛЯД ИЗ РЕГИОНОВ

Р. А. Долженко

Особенности взаимосвязи системы трудовой мотивации персонала и организационной культуры коммерческих банков Алтайского края



ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия).

Email: snurk17@mail.ru

Данная статья посвящена изучению взаимосвязи системы трудовой мотивации персонала и организационной культуры коммерческих банков. Анализ проводится на примере ряда банков г. Барнаул Алтайского края. Основные вопросы, поднимаемые автором в статье, следующие: каким образом могут быть взаимосвязаны система трудовой мотивации персонала и организационная культура? как можно учитывать влияние ценностей организационной культуры определённого типа при построении системы трудовой мотивации персонала банка?

Ключевые слова: система трудовой мотивации персонала; стимулирование работников; организационная культура; ценности; потребности.

Введение

Глубокие изменения в организациях, связанные с завершением перехода России на новую модель хозяйствования — формирование инфраструктуры рыночных отношений, изменение форм социальных гарантий и методов их осуществления, структурная перестройка производства, стабилизация и открытие экономики, — предопределили необходимость поиска эффективных методов трудовой мотивации персонала, от которых зависит результативность и эффективность труда. Ни одна организация не сможет эффективно функционировать, если не будет применена должная система трудовой мотивации, так как именно мотивация побуждает работника и коллектив в целом к достижению личных и организационных целей.

Особое значение имеет банковская сфера, где происходят значительные изменения в трудовой мотивации персонала, связанные с особенностями данного рода деятельности и существенным научно-техническим прогрессом в этой сфере [Алавердов 1997; Самоукина 1997]. Сама сущность банковских операций — предоставление кредитно-финансовых услуг без создания товара в материально-вещественной форме — подразумевает высокие требования к информационному обеспечению, уровню знаний и навыков работников. В условиях высокой конкуренции банки всеми си-

лами пытаются переманить к себе лучших специалистов. Система трудовой мотивации персонала в условиях борьбы за самые квалифицированные и опытные кадры превращается в важнейший фактор конкурентоспособности кредитной организации на рынке трудовых ресурсов.

Поведение современной хозяйственной организации во многом определяется не только конкретными целями и задачами, но и системой норм и ценностей, которые отражены в миссии организации, кодексе поведения работников. Перечисленные элементы составляют сущность организационной культуры.

Переход к новой модели хозяйствования привёл к значительным изменениям системы ценностей персонала российских организаций: произошёл частичный отказ от некоторых элементов старой системы ценностей, а новые ценности свободной рыночной экономики, такие как активность, инициатива, социальная ответственность, снятие всяческих «потолков» заработка и достижений, освобождение труда и возникновение новых возможностей для самореализации, ещё до конца не укрепились в сознании [Магун 2006]. Как показали исследования, эти изменения происходят на протяжении короткого промежутка времени (в рамках одного десятилетия), они возникают в каждом поколении независимо, проявляя себя в виде разных реакций экономически активного населения на одни и те же социально-экономические и социально-культурные ситуации [Магун 2000]. Осуществляемые сегодня социально-экономические реформы в России часто входят в противоречие с традиционными нормами национальной культуры. Поэтому формирование новой культуры в организациях должно осуществляться путём вытеснения традиционных российских ценностей и их адаптацией к требованиям развития рыночной экономики и демократизации общества.

Между трудовой мотивацией и организационной культурой прослеживается связь, которая объективно определяется их общей целевой направленностью на выработку трудового поведения, способствующего личностному и организационному развитию [Слинкова 2005: 152–160; Соломанидина 2007: 272–313]. В случае возникновения противоречия между ценностями организационной культуры и мотивами трудовой деятельности, поддерживаемыми системой стимулирования персонала, у организации могут возникнуть проблемы с достижением своей цели.

Однако в практике предприятий принято рассматривать организационную культуру лишь с точки зрения возможности с её помощью стимулировать в работниках максимальную включённость работника в дела компании. Но взаимосвязь между мотивацией и организационной культурой намного глубже. Последняя определяет эффективность системы трудовой мотивации персонала в зависимости от того, насколько она соответствует основным ценностям работников. Так как организационная культура может значительно различаться даже на предприятиях одной отрасли или одного территориального образования, то и эффективность одинаковых систем мотивации в них будет разной. К сожалению, в практике пока ещё не выработаны механизмы учёта взаимовлияния организационной культуры и системы трудовой мотивации персонала. Проводимые в России исследования трудовых ценностей работников [Магун 2006; Хахулина 2007], сравнение трудовых ценностей российских и европейских работников [Андреевкова, Беляева 2009; Магун, Руднев 2010], анализ особенностей трудового поведения работников в регионе [Голенкова, Игитханян, Орехова, Черевко 2009] практически не касаются изучения взаимосвязи потребностей работников, личных и организационных ценностей, трудовой мотивации персонала и организационной культуры. Кроме того, социологические исследования организационной культуры и трудовой мотивации персонала коммерческих банков не проводились ранее.

Обоснование взаимосвязи трудовой мотивации и организационной культуры

Взаимную обусловленность концепций организационной культуры и трудовой мотивации можно проследить с помощью категории «ценность». Существует тесная взаимосвязь между ценностями лично-

сти и потребностями, лежащими в основе мотивов поведения человека. Потребности и ценности обуславливают направленность субъекта на достижение каких-либо состояний. Несмотря на указанную тесную взаимосвязь между потребностями и ценностями, каждое из этих фундаментальных понятий имеет и принципиальные отличия. Если система человеческих потребностей характеризуется постоянным динамизмом (по мере удовлетворения одних потребностей становятся актуальными другие), то система ценностей является достаточно стабильной. Потребности воспринимаются человеком как воплощение индивидуального желания, они отражают динамику актуальных требований личности в конкретной ситуации. Ценности представляют собой устоявшиеся отношения с миром, обобщённые и переработанные совокупным опытом социума. Ассимилируясь в структуру личности, в дальнейшем своём функционировании они практически не зависят от ситуативных факторов.

Как отметил К. Роджерс, потребности могут удовлетворяться лишь теми путями, которые совместимы с системой ценностей личности и концепцией «я» [Роджерс 1997: 56].

А. Г. Здравомыслов считает, что направленность личности на те или иные ценности является осью сознания, «обеспечивающей устойчивость личности, выраженную в направленности потребностей и интересов. В силу этого ценностные ориентации выступают важнейшим фактором, регулирующим, детерминирующим мотивацию личности» [Здравомыслов 1986: 83]. Тем самым, благодаря контрольным функциям ценностных ориентаций, «действие потребностей любого рода может ограничиваться, задерживаться, преобразовываться» [Здравомыслов 1986: 202].

Кроме того, необходимо отметить, что ценности как высшие регуляторы поведения человека обладают определённой двойственностью: они не только определяют формы и условия реализации побуждений человека, но и сами становятся источником его целей.

Взаимосвязь потребностей и ценностей проявляется в том, что потребности человека зависят не только от особенностей его организма, но и обусловлены его воспитанием в широком смысле слова, то есть приобщением к миру человеческой культуры. Таким образом, ценности выполняют регулируемую функцию по отношению к потребностям. Ценностное отношение личности к действительности является высшим уровнем в иерархии человеческих побуждений, потребностей и интересов.

Рассматривая взаимосвязь между ценностями и потребностями человека на примере трудовой деятельности, можно констатировать, что организационная культура, формируя в работниках определённый набор ценностей, регулирует отношение сотрудников к возможностям удовлетворения своих потребностей с помощью системы мотивации и стимулирования, принятой в компании.

Возможности учёта типа организационной культуры при построении системы трудовой мотивации персонала

Выражением системы трудовой мотивации персонала в организации является система стимулирования труда. Наибольший практический интерес в плане построения системы стимулирования персонала с учётом типа организационной культуры представляет подход Кима Камерона и Роберта Куинна, которые выделили клановую, адхократическую, иерархическую и рыночную культуры [Камерон 2001: 45–48].

Система стимулирования должна формироваться с учётом ряда особенностей, присущих системе трудовой мотивации персонала, и в зависимости от типа организационной культуры, существующей в компании [Соломанидина 2007: 284–312].

Далее приведены характеристики особенностей систем стимулирования персонала для организаций с разными типами культур.

1. Особенности системы стимулирования персонала организации с рыночным типом организационной культуры. Рыночная культура обладает приоритетом по удовлетворению потребности влиять на дела организации; она опирается на мотивы по удовлетворению жизненно насущных потребностей и статусные мотивы достижения цели, успеха.

В связи с этим следует отметить, что выплаты дополнительных вознаграждений (премий) целесообразно осуществлять ежемесячно, их размер должен зависеть от результатов деятельности организации (до 30–60% от размера дополнительного вознаграждения), подразделения (до 30–60% от размеров дополнительного вознаграждения), незначительно от индивидуальных результатов деятельности работника (до 10% от размера дополнительного вознаграждения).

2. Особенности системы стимулирования персонала организации с иерархическим (бюрократическим) типом организационной культуры. В компаниях с бюрократической культурой для персонала очень важны чёткие принципы оплаты труда, отношения с администрацией, информированность о делах организации. Приоритетными мотивами являются мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных благах и статусные.

При выплате зарплаты в организациях с бюрократическим типом культуры отмечается склонность многих менеджеров к излишнему усреднению там, где нужна большая дифференциация. Чтобы избежать уравниловки, требуется принудительная дифференциация работников, но не обязательно в жёсткой форме.

Премиальная часть должна занимать минимальный удельный вес в фонде оплаты труда, обязательны выплаты «тринадцатой зарплаты» (оклад, скорректированный на коэффициент, зависящий от результатов деятельности организации), возможны единовременные выплаты в день рождения сотрудника, день рождения организации и другие знаменательные даты (события).

3. Особенности системы стимулирования персонала организации с клановым типом организационной культуры. Для работников организаций с клановой культурой большое значение имеют: организация труда; морально-психологический климат; возможности карьерного и профессионального роста; признание значимости выполняемой работы. Для клановой культуры определяющими являются мотивы социального взаимодействия и оптимизации жизненного цикла.

Со всей очевидностью можно утверждать, что приоритетным показателем, формирующим премию в клановой культуре, будет результат работы бригады, затем коллектива и каждого работника.

Система премирования должна зависеть от деятельности всей организации, результаты личной работы могут не учитываться. Выплаты премии нужно осуществлять ежеквартально, в размере не менее 50% от оклада.

4. Особенности системы стимулирования персонала организации с адхократическим типом организационной культуры. Для адхократической культуры крайне важны мотивы жизненного самоопределения, связанные с призванием, творчеством, новаторством, самовыражением. Адхократическая культура обладает приоритетом по удовлетворению потребности в творчестве, профессиональном и карьерном росте, справедливой оценке результатов.

Адхократическая культура изменяет пропорции расчёта премии, стимулируя в большей степени индивидуальное творчество, вклад в инновационные процессы, личные способности и заслуги (60–70% премии), а затем уже рост коллективных достижений.

Дополнительное вознаграждение должно занимать большой удельный вес (60–70%) в фонде оплаты труда и определяться результатами личной работы, а не работы коллектива или организации. Постоянная часть дополнительного вознаграждения должна составлять 30–40% от оклада, переменная часть — зависеть от выполнения плана, за каждый процент перевыполнения плана размер переменной части может быть увеличен с учётом индивидуального коэффициента в зависимости от должности.

Организационная культура через ценности накладывает свой отпечаток на потребности персонала, а значит, при формировании системы мотивации персонала банка необходимо помимо всего прочего учитывать тип данной культуры.

На основе изучения системы трудовой мотивации персонала ряда коммерческих банков Алтайского края и их организационной культуры мы имеем возможность проследить, насколько ценности работников учитываются в системе трудовой мотивации персонала. Полученные данные могут послужить основой для разработки методики формирования системы трудовой мотивации персонала с учётом типа организационной культуры банка.

Методология исследования

Для изучения систем трудовой мотивации персонала с учётом типа организационной культуры коммерческих банков Алтайского края мы провели социологическое исследование данной проблемы. Следует отметить, что сведения о системах стимулирования персонала коммерческих банков, как правило, являются конфиденциальными, поэтому подобные исследования коммерческих банков не проводились ранее. Малая изученность объекта предопределила новизну указанного социологического исследования.

Объектом исследования явился персонал ряда коммерческих банков, действующих на территории Алтайского края Российской Федерации.

Предметом исследования выступали организационная культура и система трудовой мотивации и стимулирования персонала коммерческих банков.

Цель исследования заключалась в анализе взаимосвязи организационной культуры и системы трудовой мотивации персонала коммерческих банков для разработки рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала с учётом типа организационной культуры коммерческих банков.

Для достижения поставленной цели нами были сформулированы исследовательские задачи, в соответствии с которыми были выдвинуты следующие гипотезы:

H1. В исследуемых банках действующие системы трудовой мотивации персонала не учитывают доминирующие организационные ценности, закреплённые в организационной культуре.

H2. В организациях банковской сферы действующие системы трудовой мотивации персонала основаны на удовлетворении материальных потребностей работников через выплаты заработной платы и премирование.

H3. Работники исследуемых коммерческих банков, несмотря на то что не видят прямой зависимости между затратами своего труда и его оплатой, удовлетворены действующими системами материального стимулирования.

H4. Работники в основном считают, что организационная культура может оказывать влияние на систему оплаты труда персонала.

H5. Использование социального пакета в банках неоптимально, так как, по мнению респондентов, в нём доминирует материальная составляющая.

H6. Работники рассматривают систему обучения в банках как нереализованный стимул к труду.

H7. Работников банковской сферы больше всего не устраивает высокая трудовая нагрузка.

H8. В банках доминирующий стиль руководства не соответствует типу существующей и предпочтительной организационной культуры.

H9. В исследуемых банках стимулы к труду используются не комплексно, без увязки с основными потребностями работников.

С целью проверки гипотез нами было проведено аналитико-описательное исследование.

Для полной характеристики объекта исследования отметим его отличительные особенности:

- профессионально-функциональная и отраслевая принадлежность — работники организаций банковской сферы;
- пространственная ограниченность — г. Барнаул, Алтайский край;
- временные границы — период с 2007 по 2008 г.

Единицей наблюдения выступает отдельный работник; единицей совокупности — персонал банка.

В качестве респондентов в рамках данного исследования были выбраны руководители и специалисты ряда банков Алтайского края. Генеральная совокупность — 162 человека (3 филиала, 24 отдела, а также 5 заместителей управляющего и 3 управляющих).

Инструментарием исследования являлись анкета (вопросник) «Трудовая мотивация и организационная культура» и методика оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна¹. Сбор эмпири-

¹ Анкета «Трудовая мотивация и организационная культура» состояла из 30 вопросов. В анкете использовались: содержательные, то есть непосредственно вытекающие из исследовательской программы вопросы и функциональные, нацеленные на оптимизацию хода опроса; функционально-психологические, служащие для снятия напряжения, перехода от одной темы к другой, для нивелирования нежелательных установок, создания и поддержания интереса к анкете; «вопросы-фильтры», позволяющие выделить часть респондентов по определённому признаку; контрольные вопросы; закрытые вопросы, сопровождаемые всеми теоретически возможными вариантами ответа, из которых респонденту предстоит выбрать тот, что соответствует его мнению; полузакрытые (частично открытые) вопросы, на которые заранее дана лишь часть вариантов ответа (эти варианты могут не удовлетворить респондентов, поэтому им предоставлена возможность дописать свой вариант ответа).— *Здесь и далее примеч. авт.*

ческих данных для проверки выдвинутых гипотез осуществлялся путём опроса персонала ряда банков Алтайского края (в форме анкетирования и структурированного интервьюирования) и тестирования.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается соответствием теоретико-методологической позиции автора и применяемой совокупности теоретических и эмпирических методов, непротиворечивостью гипотез эмпирического исследования, репрезентативностью выборочной совокупности эмпирического исследования.

Социально-демографическая характеристика выборки

Выборка формировалась с помощью стратифицированного метода вероятностного отбора, основанного на делении совокупности на подгруппы по уровню управления. Выборочная совокупность состояла из руководителей высшего и среднего звеньев (управляющие, заместители управляющих, главные бухгалтеры, начальники отделов) и специалистов ряда банков Алтайского края. Специалисты отбирались на основе выборки методом основного массива, так как оставшаяся часть генеральной совокупности относительно невелика по объёму и не отличается от обследованной части по критериям, важным с точки зрения цели исследования. В ходе исследования были опрошены 162 человека (3 филиала, 24 отдела, а также 5 заместителей управляющего и 3 управляющих).

В интервьюировании приняли участие 18% сотрудников банков в количестве 48 человек (высшее руководство и руководители среднего звена), в анкетировании приняли участие 76% сотрудников филиалов в количестве 114 человек. Среди них практически весь состав руководства, 91% руководителей среднего звена (начальники отделов, руководители групп), 70% специалистов. Все работники банков опрашивались с помощью анкет.

Все представители высшего руководства и руководители среднего звена имеют высшее образование. Из специалистов 96% имеют высшее образование, 4% — незаконченное высшее.

В основной массе респонденты — мужчины в возрасте 30–40 лет, имеющие высшее образование и стаж работы от 1 года до 10 лет. Большой процент молодых сотрудников со стажем работы от 1 года до 5 лет объясняется тем, что филиалы были созданы в 2004 г., высшее и среднее руководство имело уже большой стаж работы в банковской сфере, специалисты были набраны из числа выпускников вузов.

Во избежание ошибок репрезентативности было соблюдено представительство в выборке основных характеристик генеральной совокупности. Кроме того, ответы социологического опроса проверялись на логичность и законченность.

Результаты диагностики организационной культуры банков

Наибольший практический интерес в плане определения типа организационной культуры представляет методика К. Камерона и Р. Куинна — инструмент оценки конкурентных ценностей (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). В результате проведённого исследования с помощью данной методики были получены данные, приведенные в таблице 1 и на рисунках 1, 2.

Мнения топ-менеджеров (управляющие, заместители управляющего, главные бухгалтеры) и руководителей среднего звена (начальники отделов, руководители групп) банков относительно существующего типа организационной культуры банков разделились между понятиями «иерархическая культура» и «рыночная культура». По поводу предпочтительного типа культуры выбор был сделан между рыночной культурой и бюрократической.

Таблица 1

Результаты диагностики типа организационной культуры среди руководителей высшего и среднего звеньев банков (по методике К. Камерона и Р. Куинна)

Тип культуры (по совокупной оценке)	Выбор опрошенных (%)	
	Существующий тип	Предпочтительный тип
Клановая	15	25
Адхократическая	20	26
Рыночная	42	29
Иерархическая	23	20

Если рассмотреть результаты опроса респондентов двух страт в целом, то существующий и предпочитаемый тип организационной культуры банков — **рыночная**, но явного предпочтения обнаружено не было, мнения разделились: топ-менеджеры отдали преимущество **рыночной культуре**, а руководители среднего звена — **адхократической культуре**.



Рис. 1. Профиль доминирующей организационной культуры на основе мнения руководства (по методике К. Камерона и Р. Куинна)

Результаты исследования показали, что, по мнению руководителей, **доминирующий тип** существующей в банках культуры — рыночный; очень слабо выражен клановый тип.



Рис. 2. Профиль предпочитаемой организационной культуры на основе мнения руководства (по методике К. Камерона и Р. Куинна)

Результаты исследования также показали, что мнения руководителей относительно *предпочтительного типа* организационной культуры разделились между рыночным и адхократическим. По мнению остальных опрошенных, в банках предпочтительны признаки всех четырёх типов организационной культуры.

Как было отмечено ранее, рыночная культура обладает приоритетом по удовлетворению потребности влиять на дела организации, она опирается на мотивы по удовлетворению жизненно насущных потребностей и на статусные мотивы достижения цели, успеха. Система трудовой мотивации в обязательном порядке должна включать в себя управление на основе поставленных целей, вознаграждение за результаты работы, акции и опционы на их покупку, внедрение в систему менеджмента концепции всеобщего управления качеством, оценку работы персонала «глазами потребителя», систему комиссионных, участие в прибыли.

Для адхократической культуры крайне важны мотивы жизненного самоопределения, связанные с признанием, творчеством, новаторством, самовыражением. Адхократическая культура обладает приоритетом по удовлетворению потребности в творчестве, профессиональном и карьерном росте, справедливой оценке результатов. Она изменяет пропорции расчёта премии, стимулируя в большей степени индивидуальное творчество, вклад в инновационные процессы, личные способности и заслуги (60–70% премии), а затем уже рост коллективных достижений.

Таким образом, система трудовой мотивации персонала банка в обязательном порядке должна включать в себя гибко трансформирующееся в зависимости от внешних обстоятельств управление на основе поставленных целей, проектов и заданий, поощрение личной инициативы, премирование индивидуальных достижений, обучения и саморазвития, премии за выполненную идею, подарки, фирменные знаки отличия для лучших сотрудников.

Для проверки гипотезы 1 и определения, в какой мере системы трудовой мотивации персонала соответствуют выявленному типу организационной культуры банков, необходимо изучить, какие мотивы преобладают у работников, на чём основываются действующие системы стимулирования персонала банков. На основании полученных данных можно будет осуществить выбор стимулирующих воздействий на работников с учётом их потребностей и ценностей, а также разработать методику формирования системы трудовой мотивации персонала с учётом типа организационной культуры.

Результаты социологического исследования отношения банковского персонала к системе трудовой мотивации

В результате анализа информации, выявленной из структурированного интервью и анкетного опроса, были получены данные, приведённые ниже.

Для проверки гипотезы 2 необходимо проанализировать, какие формы стимулирования и мотивации применяются в банках. В первую очередь нужно определить основные причины, по которым опрашиваемые работают в банке, так как эти причины отражают мотивы, определяющие выбор деятельности. Для этого респондентам было предложено ответить на соответствующий вопрос (можно было выбрать несколько вариантов ответов). Распределение результатов показано на рисунке 3.

Из анализа полученных результатов следует, что наибольшее значение для опрошенных имеет стабильность материального положения (83,3% респондентов отметили именно этот фактор). Большая часть опрошенных, выбравших данный вариант ответа, наряду с ним отметили и «уровень заработной платы в банке» (79,0% от числа ответивших на вопрос), так как эти варианты ответов взаимосвязаны между собой.



Рис. 3. Привлекательные стороны работы в банке (по мнению респондентов, %)

«Наличие социальных программ в организации» как вариант ответа отметили 32,1% респондентов, что говорит о том, что данный фактор или незначителен для опрошенных, или ему не уделяется в банках должного внимания.

Следует отметить, что для более чем трети респондентов одной из изучаемых организаций престиж банка сыграл большое значение в выборе ими своей работы. Высокий процент выбравших этот вариант ответа среди сотрудников может быть объяснен тем, что бренд изучаемой организации очень котируется среди специалистов банковской сферы. Как показали результаты интернет-опроса, проведенного на сайте www.bankir.ru, этот банк находится на первом месте в отрасли по числу желающих в нём работать.

Для 10,5% респондентов работа привлекательна возможностью продвижения по карьерной лестнице. Этот фактор является приоритетным в основном для молодых работников. Для молодёжи ценности достижения очень привлекательны. Стоит отметить, что в одном из изучаемых банков лишь один респондент отметил данный вариант ответа (2,6% от числа опрошенных), таким образом, это самый малозначительный фактор для работников данной организации.

Наименее предпочтительный вариант ответа по всем объектам для респондентов — «возможность проявления инициативы, творческий труд», что объясняется спецификой работы в банке, где котируются профессионализм, точность, исполнительность, следование инструкции. Лишь 4,9% респондентов отметили данный вариант ответа (как правило, на каждом объекте имеется специалист по рекламе или специалист по управлению персоналом, данный фактор для них важен и связан с работой).

Выбор респондентов подтверждает, что для персонала наибольшее значение при выборе работы в банках имеет возможность удовлетворять материальные потребности. Согласно данным Алтайкрайстата самая высокая зарплата в Алтайском крае по отраслям за последние пять лет отмечается в финансовой сфере². Например, на момент проведения социологического исследования уровень среднемесячной заработной платы в Алтайском крае с 2007 по 2008 г. вырос с 7805 до 9732 рублей, в то время как этот уровень в финансовой сфере края увеличился с 23 062 до 27 316 рублей, то есть зарплата в банках почти в 3 раза выше, чем в среднем по региону. Следует отметить, что согласно данным по регионам Си-

² См.: <http://ak.gks.ru/DocLib4/Основные%20показатели/uovzarp.htm>

бирского федерального округа, в Алтайском крае фиксируется самая низкая зарплата³. В финансовой сфере зарплата в среднем по России выше в 1,6 раза, чем в Алтайском крае (42 372,9 рублей в России по сравнению с 26 366 рублей в Алтайском крае)⁴.

Одной из основных задач нашего исследования является изучение системы мотивации, для решения которой в первую очередь необходимо рассмотреть (как считают опрошенные), какой вид мотивации преобладает в организации — материальная или нематериальная. Мы исходили из деления системы трудовой мотивации персонала на три блока: (1) система мотивов работников; (2) система материального стимулирования (включала в себя оплату труда и непосредственное удовлетворение потребностей); (3) система нематериального стимулирования (включала в себя формализованные и неформализованные стимулы). Распределение выбора респондентов о преобладающем виде мотивации в банках представлено в таблице 2.

Таблица 2

**Вид мотивации преобладающий в банках,
с точки зрения методов воздействия администрации (по оценкам респондентов)**

Варианты ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Материальная мотивация (заработная плата, премии)	127	78,4
Моральная мотивация (положение в коллективе, благодарности, грамоты)	35	21,6
Всего	162	100

Анализ полученных результатов показал, что во всех банках с точки зрения методов воздействия администрации преобладает материальная мотивация в форме заработной платы и премии (78,4% от числа опрошенных); 21,6% опрошенных считают, что преобладает моральная мотивация (положение в коллективе, благодарности, грамоты и т. д.). Лишь в одном банке показатель оказался ниже, чем по совокупности в целом (64,7% респондентов считают, что в организации преобладает материальная мотивация), это может быть объяснено спецификой системы мотивации и стимулирования на объекте (отсутствие системы премирования).

Ответы на предыдущий вопрос показали, что в филиалах преобладает, по мнению респондентов, материальная мотивация. Рассмотрение системы мотивации может быть продолжено на основе изучения системы стимулирования, так как именно стимулы являются внешними побуждающими факторами, призванными, в том числе, активизировать внутренние побуждающие факторы — мотивы. При оценке общей системы мотивации большое значение имеет система стимулирования, в первую очередь то, какие элементы, по мнению работников, в нее входят. Для этого респондентам было предложено ответить на соответствующий вопрос и выбрать виды стимулирования, применяемые в организации. Распределение ответов на вопрос выглядит так, как показано на рисунке 4.

Следует отметить, что почти по всей совокупности опрошенных был выявлен небольшой разброс мнений при оценке видов стимулирования применяемых в банках; среди ответов очевидно преобладание первого варианта «премирование»: этот вариант выбрали 77,2% от числа опрашиваемых. Таким образом, премирование является, по мнению респондентов, основным методом стимулирования в банках. На втором месте по значимости находится вариант «вынесение благодарности» (35,8% от числа

³ См.: http://www.novosibstat.ru/public/release/press18_2010.htm

⁴ См.: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/zp00-09.doc

опрошенных). Вариант «различные льготы» выбрали 17,3% опрошенных; вариант «ценные подарки» отметили всего лишь 8,6% от числа опрашиваемых, так как крупные подарки от имени руководства вручаются только ключевым работникам, а подарки, которые дарят друг другу сотрудники, не позиционируются в качестве подарков от банка. Показателен тот факт, что вариант «ничего не применяется» выбрали лишь 3,9% респондентов, и это свидетельствует о том, что все работники уверены: в банках существует и реально действует система материального и нематериального стимулирования. Кроме того, рассматривая корреляцию с вопросом о типе трудовой мотивации, преобладающей в банке, можно увидеть, что респонденты разграничивают понятия «стимулирование» и «мотивация». Таким образом, можно констатировать, что гипотеза 2 подтвердилась: системы трудовой мотивации персонала в банках основаны на удовлетворении материальных потребностей работников через оплату труда.

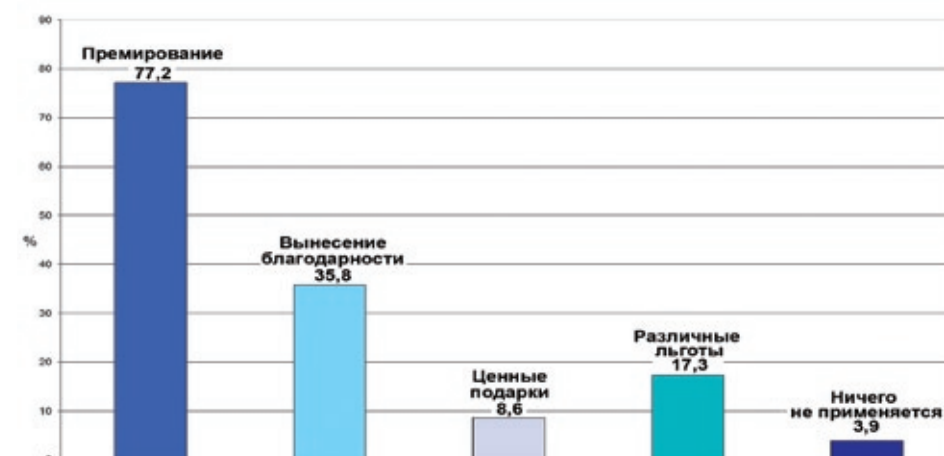


Рис. 4. Виды стимулирования, применяемые в банке (по мнению опрошенных)

С точки зрения теории ожидания Врума, большое значение при анализе эффективности системы стимулирования труда имеет то, видят ли работники зависимость между суммой затраченных усилий и сколько они за это получают, иными словами, насколько выражена взаимосвязь между затратами труда и вознаграждением в организации [Vroom 1964]. Для проверки гипотезы 3 мы попытались выяснить, существует ли, по мнению работников, зависимость между затратами труда и его оплатой (таблица 3) и определить уровень удовлетворённости оплатой труда в банке (таблица 4).

Таблица 3

Наличие зависимости между затратами труда и его оплатой (по мнению работников)

Вариант ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Зависимость чётко прослеживается	41	25,3
Зависимость прослеживается, но не явно	48	29,6
Нет никакой зависимости	62	38,3
Работник не обращает на эту проблему никакого внимания	13	8,0
Всего	162	100

От числа ответивших на вопрос 38,3% считают, что их зарплата не зависит от их личных усилий; 29,6% респондентов отмечают наличие неявной зависимости и 25,3% полагают, что зависимость чётко прослеживается. Можно сделать вывод, что большинство опрошенных полагают: уровень их зарплат зависит от внешних факторов (экономическое положение в стране, крае, уровень зарплат в головном

офисе) и от ряда факторов внутренних (образование, квалификация, отношения с руководителем), но в меньшей степени от их личных усилий. Банковские работники в основном не видят связи между заработной платой и своим трудовым вкладом. Отсюда, как правило, следует, что работники хотят постоянно получать высокое жалование, но не готовы работать с отдачей соответствующей его уровню. Такие результаты коррелируют с выводами исследования динамики трудовых ценностей экономически активного населения России, проведённого под руководством В. С. Магуна: «За 14 лет среди россиян стало более широко распространено стремление к высокому, надёжному и легкому заработку в ущерб ориентации на трудолюбие и не требующей немедленного вознаграждения самореализации» [Магун 2006: 38].

Для того чтобы определить степень удовлетворённости работников действующим в организации порядком оплаты труда, в анкету был включён соответствующий вопрос.

Таблица 4

Уровень удовлетворённости работников действующим в организации порядком оплаты труда

Вариант ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Удовлетворён	42	25,9
Скорее удовлетворён, чем нет	66	40,7
Частично удовлетворён	51	31,5
Скорее неудовлетворён, чем удовлетворён	3	1,9
Неудовлетворён	0	0,0
Всего	162	100

Для определения степени удовлетворённости рассчитаем индекс удовлетворённости:

$$I = \frac{5a + 4b + 3c + 2d + 1e}{N},$$

где $N = a + b + c + d + e$,

N — общее число опрошенных респондентов,

a, b, c, d, e — число респондентов, выбравших соответствующие варианты ответов.

Индекс удовлетворённости составил по пятибалльной шкале 3,9 ($(42*5 + 66*4 + 51*3 + 3*2 + 1*0)/162 = 3,9$), что показывает: уровень удовлетворённости действующим в организации порядком оплаты труда высокий ($1 < 3,9 < 5$). Действительно, большая часть ответивших скорее удовлетворены, чем нет, действующим в организации порядком оплаты труда (40,7% от числа опрошенных), удовлетворены 25,9% от числа опрошенных, частично удовлетворены 31,5% от числа опрошенных. Варианты ответов неудовлетворённых порядком оплаты труда респондентов распределились следующим образом: скорее неудовлетворены, чем удовлетворены, 1,9% опрошенных. Нет ни одного полностью неудовлетворённого системой оплаты в организации. Результаты подтверждают, что материальная мотивация преобладает в банковской сфере, уровень удовлетворённости сотрудников банков системой оплаты труда высокий. Следует отметить, что выявленные особенности характерны для всей банковской сферы, и это подтверждается данными Российского статистического ежегодника. Текучесть кадров в финансовой отрасли является одной из самых низких среди других отраслей экономики. Среднемесячная заработная плата значительно превышает среднее значение этого показателя в целом по экономике. Казалось бы, это должно свидетельствовать о большой готовности работников платить за высокое жалование результативным трудом, но, как показало исследование, *работники не видят пря-*

мой зависимости между затратами труда и его оплатой, поэтому не хотят «выкладываться» ради высокой зарплаты, то есть гипотеза 3 подтвердилась.

Для проверки гипотезы 4 и оценки взаимосвязи организационной культуры и системы оплаты труда (система оплаты труда => система стимулирования труда => система трудовой мотивации) необходимо оценить наличие этой зависимости по мнению респондентов.

Для того чтобы выяснить, как понимают респонденты сущность организационной культуры и взаимосвязана ли она с системой стимулирования персонала, респондентам были заданы соответствующие вопросы. Мнения респондентов о сущности организационной культуры расходятся (при этом 25% не знают, что такое организационная культура), но чаще всего она связывается с моральным климатом (39,3% от числа опрошенных), отношениями между людьми (13,9% от числа опрошенных). Половина респондентов считает, что организационная культура организации не изменится, если изменить систему оплаты труда (51,9% от числа опрошенных), 34% от числа опрошенных уверены, что изменения произойдут, 14,2% от числа опрошенных не смогли ответить на поставленный вопрос. *Гипотеза 4 не подтвердилась: работники в основном считают, что организационная культура не может оказывать влияние на систему оплаты труда.*

Многие банки, пытаясь развивать системы мотивации и стимулирования, внедряют разнообразные механизмы удовлетворения потребностей сотрудников: социальный пакет, системы обучения, улучшение условий труда, кадровый резерв и т. д. Рассмотрим, насколько актуальными для работников являются эти механизмы. Чтобы проверить гипотезу 5, мы проанализировали отношение респондентов к социальному пакету, системе обучения, условиям труда в банках. Начнём с анализа социального пакета — с того, какие «льготы» в него включаются. Распределение таких льгот представлено на рисунке 5.



Рис. 5. Основные компоненты, включаемые в социальный пакет (по мнению респондентов)

По мнению респондентов, в первую очередь в социальный пакет в банках включаются:

- оказание материальной помощи по семейным обстоятельствам (35% от числа опрошенных);
- оплачиваемый отпуск (31% от числа опрошенных).

Менее распространёнными являются:

- дополнительное медицинское страхование (19% от числа опрошенных);
- выделение средств на корпоративные мероприятия (13% от числа опрошенных).

По мнению респондентов, наименее выражены в социальном пакете остальные составляющие, а именно:

- выплаты при чрезвычайных обстоятельствах (2% от числа опрошенных);
- в варианте «иное» никакие льготы не были отмечены.

По мнению опрошенных, материальная составляющая доминирует в социальном пакете банка. Результаты ответов на данный вопрос закономерны, так как они определяются трудовой мотивацией работников, заложенной ещё при выборе банка в качестве места работы. Основой трудовой мотивации является высокая заработная плата и стабильность материального положения. *Гипотеза 5 подтвердилась: использование социального пакета в банках неоптимально, в нём доминирует материальная составляющая.*

Таким образом, действующие на объектах системы стимулирования, несмотря на преимущества по сравнению с системами стимулирования организаций других отраслей и сфер деятельности, нельзя назвать безупречными из-за чрезмерного упора на материальное стимулирование и отсутствия должного внимания к ценностям организации и потребностям её работников.

Основа банковской работы — квалифицированный труд. Постоянное обновление и усложнение спектра операций, проводимых в банках, внедрение новых технологий повышают значимость систем обучения. Следует отметить, что данное направление мотивации должно реализовываться комплексно. Определим, как относятся работники к существующим в филиалах системам обучения, и проверим гипотезу 6, выделив проблемы формирования и использования знаний, а также развития личностного потенциала работников, то есть проанализируем возможности использования системы образования в качестве стимула к труду. Отношение работников к системе обучения представлено в таблице 5.

Таблица 5

Отношение работников к системе обучения, существующей в организации

Вариант ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Дополнительная льгота	28	17,3
Наказание	0	0,0
Обычная составляющая работы	43	26,5
Пустая трата времени	6	3,7
Не принимал участие в обучении	85	52,5
Всего	162	100

Результаты опроса показали, что большая часть респондентов не охвачена программами обучения: 52,5% опрошенных никогда не принимали участие в обучении. Среди участвующих в обучении большая часть респондентов (26,5% от числа опрошенных, или 55,8% от числа ответивших на вопрос) относятся к нему как к обычной составляющей работы; 17,3% от числа опрошенных, или 36,4% от числа ответивших, на вопрос относятся к обучению как к дополнительной льготе и 3,7% от числа опрошенных, или 7,8% от числа ответивших на вопрос, считают обучение пустой тратой времени.

Как правило, в филиалах осуществляется обучение руководителей высшего и среднего звеньев, однако оно носит краткосрочный характер и в основном решает текущие задачи или информирует руководи-

телей о нововведениях в отдельных областях работы. Вместе с тем в одном из банков есть возможность для наиболее перспективных сотрудников поступить в Корпоративный университет, который был создан для развития менеджеров среднего звена и обучения кадрового резерва из числа молодых, перспективных сотрудников с управленческим потенциалом. Программы университета включают в себя теоретические занятия, тренинги, семинары, встречи с менеджерами и специалистами, отечественными и зарубежными профессионалами, преподавателями, тренерами и консультантами. Исходя из результатов опроса можно сделать вывод о том, что программы обучения для сотрудников филиала существуют только на бумаге, несмотря на достаточно высокую потребность работников в обучении. Можно отметить важную деталь: расхождение между мотивацией работников к обучению и объективными требованиями к работе, к повышению квалификации очень велико. Потребность в обучении значительно варьируется в зависимости от принадлежности к тому или иному подразделению. Для сотрудников операционных подразделений обучение является рутинной компонентой работы, в которой они внутренне не заинтересованы. Для некоторых сотрудников кредитных подразделений, отделов продаж возможность пройти обучение — важный стимул. Сотрудники подразделений поддержки, как правило, не проходят обучение и не заинтересованы в нем. Видится, что данная проблема должна стать предметом более глубокого анализа.

Можно отметить, что руководство банков располагает недостаточными ресурсами для объективной оценки квалификации каждого сотрудника, полномочиями для создания стимулов повышения квалификации персонала и способами повышения мотивации сотрудников к профессиональному росту. Таким образом, система обучения — это нереализованный фактор мотивации, но потенциал её использования очень высок, особенно для менеджеров кредитных и клиентских отделов среднего звена. Согласно результатам интервьюирования стремящиеся к знаниям руководители некоторых отделов кредитных организаций заинтересованы в постоянном образовании. Следовательно, *гипотеза б частично подтвердилась: некоторые сотрудники кредитных и клиентских подразделений рассматривают систему обучения в банках как нереализованный стимул к труду.*

Неудовлетворённость условиями труда в организации может оказать значительное влияние на общий уровень удовлетворённости работой. Определим, как респонденты относятся к условиям труда в организации. Данные об оценке условий труда опрошенными приведены в таблице 6.

Таблица 6

Оценка респондентами условий труда в организации

Вариант ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Отличные	63	38,9
Хорошие	85	52,5
Удовлетворительные	14	8,6
Невыносимые	0	0,0
Всего	162	100

Результаты показывают, что в изучаемых банковских учреждениях условия труда оцениваются в основном как хорошие (52,5% от числа опрошенных) и отличные (38,9% от числа опрошенных). Лишь 8,6% респондентов считают, что условия труда в организации удовлетворительные, и никто в банках не считает условия труда невыносимыми.

Таким образом, условия труда на исследуемых объектах хорошие, а значит, нельзя рассматривать улучшение условий труда в банке в качестве возможного стимула.

Проведём проверку гипотезы 7 и определим, какие факторы оказывают негативное воздействие на отношение к работе с точки зрения опрошенных, а значит, выясним, на что нужно воздействовать в первую очередь для снижения уровня неудовлетворённости трудом работников (данные приведены в таблице 7). В соответствии с теорией Херцберга обретение удовлетворённости и нарастание неудовлетворённости — это совершенно разные процессы, в основе которых лежат принципиально не одни и те же факторы [Herzberg, Mausner, Snyderman 1959]. Соответственно, и продвижение по шкалам удовлетворённости и неудовлетворённости в модели Херцберга также может происходить по независимым сценариям. Большинство российских исследователей не считают, что выводы Херцберга об отнесении зарплаты к числу гигиенических факторов применимы к России и другим постсоциалистическим странам. Как показывают исследования [Магун 2006], для сотрудников российских компаний именно гигиенические факторы обладают самым высоким мотивационным потенциалом, они фактически являются мотиваторами, хотя, согласно теории Херцберга, не должны побуждать людей к более производительному труду. Инструментальное отношение к труду только как источнику заработка по-прежнему характерно для половины работающего населения [Хахулина 2007]. Теория Херцберга не универсальна: есть люди и организации, в которых именно зарплата является мотивационным фактором.

Таблица 7

Факторы, негативно сказывающиеся на отношении к работе (с точки зрения респондентов)

Вариант ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных	Ранг
Низкий заработок	30	18,5	3
Высокая трудовая нагрузка	96	59,3	2
Ненормированный рабочий день	97	59,9	1
Плохие отношения с руководством	15	9,3	5
Отсутствие перспективы служебного продвижения	26	16,0	4
Всего	162	100	

Из негативных факторов у работников на первом месте (59,9% от числа опрошенных) — «ненормированный рабочий день»: зачастую приходится работать в сверхурочное время из-за необходимости выполнения конкретного задания, срок которого истекает.

На втором месте — «высокая трудовая нагрузка» (59,3% от числа опрошенных). Негативные оценки высокой трудовой загрузки и ненормированного рабочего дня соотносимы между собой, так эти факторы взаимосвязаны.

На третьем месте, как бы это ни казалось странным на первый взгляд, — «низкий заработок» (18,5% от числа опрошенных). Такой показатель определяется результатами опроса в одном из исследуемых банков, где в системе стимулирования отсутствуют премии для сотрудников, а ежегодную премию по итогам года получает только высшее руководство. Данные соотносятся с результатами полученными ранее, когда лишь половина опрошенных по данному банку отметили, что используется такой метод стимулирования, как премирование. Несмотря на это, сотрудники в числе плюсов работы в данной организации указывали и высокую зарплату. Система оплаты труда в банке включает лишь оклады, но их размер больше среднего по аналогичным профессиям в отрасли.

На четвёртом месте — «отсутствие перспективы служебного продвижения». Данный фактор отметили 16% от числа респондентов; около 30% респондентов по одному из банков (в три раза больше, чем по двум другим банкам) выбрала данный вариант ответа, из чего следует, что в нём заметно выражена цен-

ность служебного продвижения, а это прямо согласуется с выводом о дефиците ценностей достижения. Перекрёстный анализ результатов по данному вопросу и результатов, полученных ранее, позволяет утверждать, что у работников очевиден конфликт ценностей, которые, с одной стороны, выражаются в заинтересованности в максимизации денежного вознаграждения, а с другой — в минимизации трудовых затрат (негативные факторы: «ненормированный рабочий день», «высокая трудовая нагрузка»). Это приводит к высокой распространённости среди работников ориентации на максимальную зарплату и на безразличие к инициативным трудовым достижениям и личной ответственности.

Гипотеза 7 подтвердилась: работников банковской сферы больше всего не устраивает высокая трудовая нагрузка. Учитывая влияние данных факторов, необходимо воздействовать на работников через систему положительной мотивации как основного элемента устойчивости профессиональной деятельности.

Определим, какие факторы, по мнению работников, оказывают влияние на их трудовую активность. Тем самым мы выясним, какие компоненты системы стимулирования наиболее эффективно воздействуют на трудовое поведение персонала. Данные о распределении ответов на соответствующий вопрос приведены в таблице 8.

Таблица 8

Факторы влияющие на трудовую активность работников (по мнению респондентов)

Вариант ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных	Ранг
Система стимулирования труда	90	55,6	1
Привычка работать	14	8,6	4
Страх потерять работу	33	20,4	2
Страх административного наказания	25	15,4	3
Всего	162	100	

От числа опрошенных 55,6% считают, что именно система стимулирования оказывает наибольшее влияние на трудовую активность работников (согласно данным полученным ранее, в системе стимулирования персонала банков доминирует материальное стимулирование; нематериальное стимулирование почти не выражено). В одном из банков 78% опрошенных выбрали этот вариант ответа. Следует отметить, что система материального стимулирования в этой кредитной организации отличается прозрачностью, работники точно знают, за что они получают или не получают премию, а значит, они могут оценить её влияние на трудовую активность.

Вариант «страх потерять работу» и «страх административного наказания» выбрали 20,4 и 15,4% от числа опрошенных (2 и 3 ранг) соответственно. Большой процент выбравших эти варианты ответов говорит о распространённости утрашения или наказания как способов воздействия на работников. Негативное влияние таких методов на эффективность работы сотрудников велико, так как деятельность, мотивированная страхом или наказанием, обеспечивает только минимальную производительность труда. Наказание эффективно лишь в тех случаях, когда оно воспринимается как справедливое. Сила власти, базирующаяся на страхе, прямо пропорциональна тяжести наказания и обратно пропорциональна вероятности избежать его в случае непослушания.

Лишь 8,6% от числа опрошенных (4 ранг) выбрали вариант ответа «привычка работать». Можно констатировать, что данный фактор практически не влияет на работников. Это говорит о том, что в системе

стимулирования персонала банков доминирующее значение имеет оплата труда и административные воздействия.

Для того чтобы оценить, зависит ли желание работать в конкретной организации только лишь от уровня оплаты труда, респондентам был задан соответствующий вопрос: «Если бы Вам предложили равноценную по зарплате работу, ушли бы Вы из своей организации?».

Результаты опроса показали следующее: 51,2% респондентов не исключают возможности перейти работать в другую организацию, но только после сравнения упускаемых и приобретаемых возможностей; 31,5% респондентов считают, что прочно связаны с организацией и ни при каких обстоятельствах не изменили место работы; оставшиеся респонденты (17,3% от числа опрошенных) легко бы сменили работу при условии одинакового заработка. Как правило, легко поменять работу готовы те, кто ориентирован на инициативу и достижения и равнодушен к гарантиям занятости или кого не устраивает текущая работа (условия, социально-психологический климат и т. д.).

Принимая во внимание особенности работы в банковской сфере, а также результаты проведённого исследования, можно отметить, что в основном для работников ценность высокого и постоянного жалования проявляется в том, что они легко могут поменять работу, но в пределах банковской сферы.

Значительное влияние на систему стимулирования персонала и организационную культуру оказывает стиль управления, преобладающий в организации, так как именно высшее руководство является базовым формирующим элементом организационной культуры, и именно оно определяет приоритетные методы и способы стимулирования персонала и реализует их через свои команды. Проверим гипотезу 8 и определим, какой стиль управления, по мнению работников, преобладает в организации. Распределение выборов респондентов о доминирующем стиле руководства в банках представлено на рисунке 6.

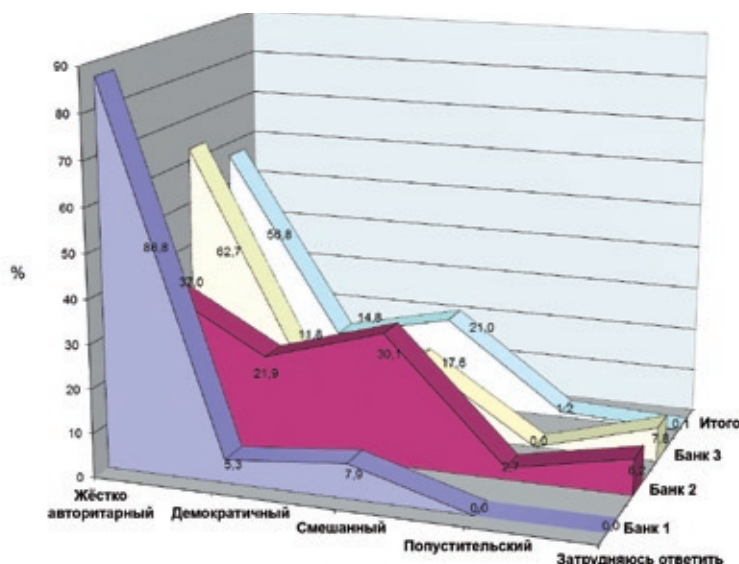


Рис. 6. Стиль управления преобладающий в организации (по мнению респондентов)

Почти половина респондентов считают, что в их организации преобладает жёстко авторитарный стиль управления (56,8% от числа ответивших). Действительно, традиционно в банковской сфере распространён авторитарный стиль управления, когда все ключевые решения принимаются руководством без обсуждения с подчиненными и вся полнота власти находится в руках руководителя. Вариант «смешанный стиль руководства» получил ранг 2: данный вариант выбрали 21% от числа ответивших на вопрос. Варианту «демократический стиль» присвоен ранг 3: количество респондентов, отметивших данный

вариант ответа (21% от числа ответивших), почти в три раза меньше, чем отметивших вариант «авторитарный стиль». Наименее распространён, по мнению работников, попустительский стиль управления: лишь 1,2% от числа ответивших выбрали данный ответ. Не смогли ответить на поставленный вопрос 6,2% от числа опрошенных.

Таким образом, следует констатировать, что на исследуемых объектах в основном преобладает авторитарный стиль управления. Следует отметить также, что авторитарный руководитель, как правило, воздействует на потребности более низкого уровня, ведёт к увеличению объёма выполненной работы, с одной стороны, и к низкой мотивации работников, меньшему дружелюбию в группах, большей агрессивности, как к руководителю, так и к коллегам, — с другой. Сравнение полученных результатов о стиле руководства (авторитарный) и доминирующем типе организационной культуры (рыночная) показали, что они находятся не в соответствии. *Гипотеза 8 подтвердилась: доминирующий стиль руководства не соответствует типу существующей и предпочтительной организационной культуры.*

Формирование представлений сотрудника о системе ценностей, преобладающей в организации, происходит с самого начала его работы там. Исследование показало, что из мероприятий при приеме на работу новых сотрудников применяется знакомство с правилами внутреннего распорядка, с коллегами. Данный вариант выбрали 91,4% респондентов. Вариант «общий инструктаж» отметили 75,3% от числа опрошенных. Менее половины респондентов проходили специальный курс обучения для новичков, включающий тренинги и стажировки. Практически все сотрудники своими ответами подтверждают, что некоторые приемы и способы адаптации в организации используются (лишь 4,3% от числа опрошенных выбрали вариант «никак»), однако систем ритуалов приема на работу как таковых не существует.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: в банках отсутствует чётко разработанная система ритуалов приёма на работу новых работников.

Любая управленческая деятельность предполагает наличие функции контроля, которая выражается в деятельности, направленной на поддержание нормального поведения различными средствами воздействия. Одной из особенностей банковской деятельности является высокая степень ответственности работника за свои действия, и это ведет к возрастанию значения функции контроля в финансовых учреждениях. Определим, в какой форме, по мнению респондентов, в основном реализуется контроль на исследуемых объектах.

Ответ о явном преобладании контроля со стороны начальства на обследуемых объектах выбрали 91,4% респондентов. Из них 31,7% считают, что контроль осуществляется постоянно, в жёсткой форме; 35,8% думают, что контроль осуществляется постоянно, но в ненавязчивой форме; 32,43% полагают, что контроль осуществляется, но лишь периодически.

Варианты «контроль со стороны коллег» и «самоконтроль» практически никак не отражены в ответах респондентов. Это свидетельствует о неспособности или нежелании работников к самодиагностике, самоанализу, склонности к самостоятельному принятию решений.

Таким образом, в банках доминирует административный контроль со стороны руководства, что, с одной стороны, приводит к тому, что действия руководителей не подвергаются сомнениям, а с другой — к формализму в работе и подавлению творческих качеств и способностей работника.

Для того чтобы определить, выражена ли в сознании работника идентификация с коллективом организации, респондентам было предложено ответить на вопрос: «Вы испытываете положительные эмоции от осознания принадлежности к коллективу, в котором работаете?».

Результаты ответов распределились следующим образом: 71,6% от числа опрошенных, или 78,38% от числа ответивших на вопрос, испытывают положительные эмоции от принадлежности к коллективу, в котором они работают; 19,8% от числа опрошенных, или 21,62% от числа ответивших на вопрос, не испытывают никаких эмоций или испытывают отрицательные эмоции от осознания принадлежности к коллективу, в котором они работают.

Неоднозначно отражено мнение об атмосфере взаимоотношений среди опрошенных. Большая часть работников определяет атмосферу как «доброжелательно деловую»; чуть меньше $\frac{1}{4}$ респондентов определили атмосферу в банке как «атмосферу недоброжелательности»; 15,4% от числа опрошенных считают, что атмосфера в банке эмоционально напряженная; 14,2% от числа опрошенных считают, что атмосфера — пассивности и безразличия.

Таким образом, мнения разделились практически поровну: половина респондентов считают, что атмосфера позитивная, и столько же считают, что атмосфера взаимоотношений негативная.

Перекрёстный анализ полученных результатов с теми, что характеризуют частоту возникновения негативных психологических состояний во время работы (большая часть опрошиваемых отмечают наличие негативных психологических состояний или каждый день, или несколько раз в неделю), позволяет утверждать: неудовлетворённость атмосферой в коллективе обусловлена частыми негативными психологическими состояниями на работе.

Но по результатам исследования можно увидеть, что причины неудовлетворённости трудом связаны с самим характером трудовой деятельности (ненормированный рабочий день, большая нагрузка) и никак не связаны с взаимоотношениями в коллективе, то есть негативные психологические состояния возникают из-за самого характера труда, а не сопутствующих ему факторов.

Результаты исследования свидетельствуют, что системы трудовой мотивации персонала в банках функционируют, однако они не максимально эффективны, не учитывают влияния потребностей работников и имеют резервы для своего совершенствования. Таким образом, *гипотеза 9 подтвердилась: в банках стимулы к труду используются не комплексно, без увязки с основными потребностями работников.*

Выявленный в первой части исследования тип доминирующей организационной культуры — рыночный; ценностям, лежащим в его основе, в большей степени соответствуют такие формы стимулирования, как управление на основе поставленных целей и заданий, поощрение личной инициативы, премирование индивидуальных достижений, подарки, фирменные знаки отличия лучших, обучение и саморазвитие. Анализ действующих систем трудовой мотивации персонала в банках показал, что упор в них делается на материальном стимулировании, руководители используют административный стиль управления, отдают предпочтение негативным формам организации стимулирования, не учитываются возможности социального пакета, обучения, морального поощрения сотрудников. Таким образом, можно констатировать, что *основная гипотеза подтвердилась: в исследуемых банках действующие системы трудовой мотивации персонала не учитывают доминирующие организационные ценности, закреплённые в организационной культуре.*

Заключение

Итак, в ходе социологического исследования мы пришли к такому основному выводу: ключевыми проблемами в области трудовой мотивации персонала финансовых учреждений является отсутствие эффективных подсистем нематериального стимулирования персонала, игнорирование ценностей и потребностей работников. По результатам анализа данных социологического исследования можно ска-

зять, что среди факторов, влияющих на формирование трудовой мотивации работников банковской сферы, преобладают материальные, в первую очередь — оплата труда. Системы оплаты труда в банках учитывают личные трудовые результаты, качественную оценку работника и эффективность работы подразделения и банка в целом. Однако практически отсутствуют нематериальные факторы мотивации, не учитываются ценности сотрудников и организации, выраженные в организационной культуре.

Изменение в организациях системы нематериального стимулирования с учётом текущих затрат требует минимальных вложений, однако оно ограничивается нежеланием руководства заниматься этими вопросами лично, отсутствием профессиональных кадров, способных заниматься данным вопросом на местах, необходимостью следовать и строго соблюдать инструкции головного офиса.

Копирование отдельных элементов систем стимулирования персонала организаций-лидеров может привести к противоречию новых ценностей (скрытно или явно транслируемых системой стимулирования) с уже существующими ценностями, распространёнными среди персонала.

Результаты проведённого исследования показали, что в исследуемых банках системы трудовой мотивации персонала строятся без учёта потребностей и ценностей работников. Имеются нереализованные резервы в совершенствовании систем трудовой мотивации персонала банков с учётом доминирующих потребностей и ценностей работников. Итоги анализа послужили информационной базой для обоснования методики совершенствования системы трудовой мотивацией персонала с учётом типа организационной культуры банка. Данная методика включает в себя формирование подсистем материального и нематериального стимулирования.

В подсистеме материального стимулирования была разработана система оплаты труда персонала банка, в которой форма премирования зависит от таких факторов, как:

- личные трудовые результаты и (или) качественная оценка работника;
- эффективность работы подразделения и организации в целом в течение оценочного периода (квартала);
- тип организационной культуры, в которой выражены основные ценности, ценностные ориентации персонала.

За основу выделения типа организационной культуры нами использовалась методика ОСАИ Кима Камерона и Роберта Куинна, которые выделили четыре типа культуры в зависимости от таких критериев, как гибкость и (или) дискретность, внутренний фокус (интеграция) и (или) внешний фокус (дифференциация). Предлагаемая система оплаты труда включает дифференциацию форм и размеров премирования в зависимости от этих четырёх критериев, а значит, и от типа организационной культуры. В системе для каждого типа культуры предусмотрены поправочные коэффициенты, согласно которым в премии распределяются доли, зависящие от работы организации в целом, подразделения и конкретного работника. Например, премия работника в банке с адхократическим типом организационной культуры будет определяться результатами его индивидуальной работы, с клановым типом — результатами деятельности организации в целом, и т. д.

Был разработан социальный пакет по принципу кафетерия, в котором был значительно расширен перечень льгот с учётом потребностей работников. Каждому типу организационной культуры был подобран оптимальный перечень социальных льгот.

Подсистему нематериального стимулирования дополнили и оптимизировали её под потребности и ценности сотрудников банков.

Таким образом, нами было проведено исследование взаимосвязи организационной культуры и системы трудовой мотивации персонала банков: осуществлён анализ их взаимосвязи на теоретическом и методологическом уровне, а по результатам проведённого социологического исследования была разработана методика формирования системы трудовой мотивации персонала банка с учётом типа доминирующей организационной культуры.

Литература

- Алавердов А. Р. 1997. *Управление персоналом в коммерческом банке*. М.: СОМИНТЕК.
- Андреевкова А. В., Беляева Л. А. (сост. и общ. ред.). 2009. *Россия в Европе: по материалам международного социологического проекта «Европейское социальное исследование»*. М.: Academia.
- Голенкова З. Т., Игитханян Е. Д., Орехова И. М., Черевко Ю. В. 2009. Социальные характеристики трудовой занятости в регионе. *Социологические исследования*. 9: 108–119. <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2009-09/Golenkova.pdf>
- Здравомыслов А. Г. 1986. *Потребности, интересы, ценности*. М.: Политиздат.
- Камерон К., Куинн Р. 2001. *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.
- Магун В. С. 2000. Об изменениях трудовых ценностей российского населения. В сб.: Заславская Т. И. (ред.) *Куда идёт Россия. Власть, общество, личность*. Вып. VII. М.: Изд-во Института «Московская школа социальных и экономических наук»; 439–447.
- Магун В. С. 2006. *Динамика трудовых ценностей экономически активного населения России, 1991–2004 гг.* Препринт WP3/2006/09. М.: ИД ГУ ВШЭ. https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216408299/WP3_2006_09.pdf
- Магун В. С., Руднев М. Г. 2010. Базовые ценности россиян в европейском контексте. *Общественные науки и современность*. 3: 5–22.
- Одегов Ю. Г. (ред.). 2002. *Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций*. М.: Экзамен.
- Роджерс К. 1997. *Клиентоцентрированная терапия*. М.: Рефл-бук; Киев; Ваклер.
- Самоукина Н. В. 1997. *Искусство управления банка: организационная культура, стили руководства*. М.: Русская деловая литература.
- Слинкова О. К. 2005. *Системный подход к исследованию трудовой мотивации и организационной культуры: постановка проблемы*. Новосибирск: Изд-во СО РАН.
- Соломандина Т. 2007. *Организационная культура компании*. М.: «Инфра-М».

Хахулина Л. А. 2007. Труд в системе жизненных ориентаций россиян. *Демоскоп Weekly*. 291–292, 4–17 июня. <http://demoscope.ru/weekly/2007/0291/tema01.php>

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Vroom V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.