

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» / Russian journal of resources, conservation and recycling <http://resources.today>

2016, Том 3, №3 / 2016, Vol 3, No 3 <http://resources.today/issues/vol3-no3.html>

URL статьи: <http://resources.today/PDF/09RRO316.pdf>

DOI: 10.15862/09RRO316 (<http://dx.doi.org/10.15862/09RRO316>)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Астратова Г.В., Бородкова Г.А. Роль мотивации персонала в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами (на примере одного из крупнейших универсальных банков страны) // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» Том 3, №3 (2016) <http://resources.today/PDF/09RRO316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Astratova G.V., Borodkova G.A. [The role of staff motivation in the process of improving the management of labor resources (for example, one of the largest universal banks in the country)] Russian journal of resources, conservation and recycling, 2016, Vol. 3, no. 3. Available at: <http://resources.today/PDF/09RRO316.pdf> (In Russ.)

**УДК 331.1**

**Астратова Галина Владимировна**

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, Екатеринбург  
Зав. кафедрой «Экономики жилищного, коммунального хозяйства и энергетики»  
Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор  
E-mail: galina\_28@mail.ru; astratova@yahoo.com

**Бородкова Галина Андреевна**

ФГБОУ ВО «Уральский государственный лесотехнический университет», Россия, Екатеринбург  
Студентка гр. МТД-55  
E-mail: hubbabubba17@mail.ru

## **Роль мотивации персонала в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами (на примере одного из крупнейших универсальных банков страны)**

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы, касающиеся исследования теоретико-методологических и практических аспектов трудовых ресурсов на примере одной из крупнейших кредитных организаций – открытого акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития» (далее – УБРИР).

Проведено анкетирование персонала УБРИР и экспертов, имеющих опыт работы или работающих с данной организацией, с целью выявления роли материальных и нематериальных стимулов в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами коммерческого банка. Выявлено, что в УБРИР действует определенная система материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности, которую сотрудники банка оценивают весьма высоко. В то же время, анкетирование позволило обнаружить проблему – блокирование развития карьеры и незаинтересованность руководства в квалифицированной работе персонала, что подавляет развитие потенциала сотрудников. Итогом нашего исследования явилась разработка пятиэтапной комплексной программы «Управление карьерой работников ОАО «УБРИР» в рамках формирования и подготовки кадрового резерва» с целью раскрытия потенциала сотрудника.

**Ключевые слова:** коммерческий банк; трудовые ресурсы; персонал; мотивация; материальное стимулирование труда; нематериальное стимулирование труда; кадровая политика; управление персоналом банка

## 1. Введение

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (УБРИР) является одним из крупнейших универсальных банков России. Так, на 1 декабря 2015 года активы банка достигли 346 млрд. рублей, размер собственного капитала – 26 млрд. рублей. Основанный в 1990 г., на текущий момент банк является лидером банковской сферы Свердловской области и входит, по данным ЦБ РФ, в список 30 крупнейших банков нашей страны. УБРИР находится на 14-ом месте в рейтинге ликвидности и на 55-ом месте в рейтинге «100 надежных банков России» журнала «Форбс». Банк входит в предусмотренные ЦБ перечни банков для работы с социально значимыми организациями, в том числе – в сфере ЖКХ (ТСЖ, ЖСК, управляющие компании и др.) [9].

В то же время, одной из актуальных проблем управления персоналом в этом банке является вопрос мотивации сотрудников на результаты труда и отношение к работе. В данной связи авторами было проведено исследование, позволяющее выявить роль материальной и нематериальной мотивации персонала в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами кредитной организации.

## 2. Методы исследования

Исследование проведено с использованием метода анкетирования: по телефону, интернету и личного интервьюирования сотрудников УБРИР, а также экспертов, имеющих опыт работы или работающих с данной организацией. Общее количество опрошенных составило около 330 человек<sup>1</sup>. Анкеты для исследования разработаны посредством применения стандартных процедур измерения и шкалирования, предполагающих использование номинальной, порядковой, интервальной и относительной шкал. Обработка данных исследования проводилась с использованием программы Microsoft Excel.

## 3. Основное содержание

Трудовые ресурсы представляют собой комплексную экономическую категорию, подразумевающую возможности трудоспособной части населения производить материальные блага (услуги) посредством применения в трудовой деятельности психических, интеллектуальных и физиологических качеств индивида (рис. 1).

---

<sup>1</sup> Исследование проводилось в 2014, 2015 и 2016 гг.

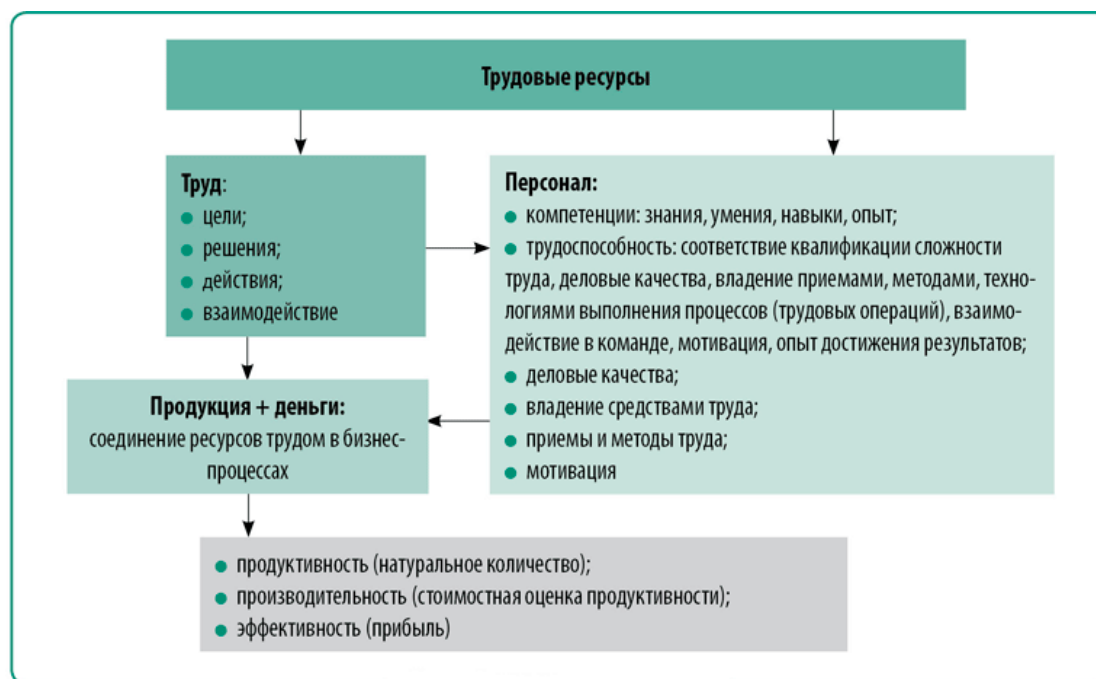


Рисунок 1. Схема трудовых ресурсов [7]

Многие исследователи считают, что качество трудовых ресурсов – это приоритетный фактор инновационного развития экономики [1, 4, 7, 8, и др.]. Это обусловлено, прежде всего, тем, что персонал, благодаря компетенциям, работоспособности и индивидуальным особенностям личности, в процессе труда разрабатывает стратегические и оперативные решения, в том числе – инновационного и креативного характера. Всё это, соответственно, определяется различными индикаторами, которые показывают, как именно трудовые ресурсы влияют на превращение всех ресурсов организации в конечный продукт, имеющий себестоимость и отпускную цену, то есть на фактическую результативность и эффективность труда (рис. 2).

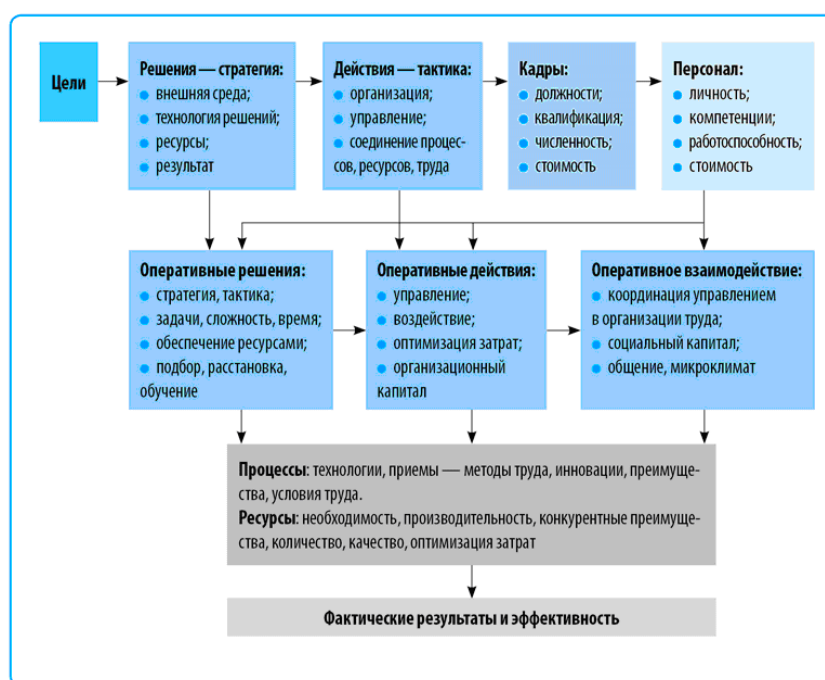


Рисунок 2. Схема функционирования проекций трудовых ресурсов [7]

Необходимо отметить, что функционирование трудовых ресурсов весьма существенно зависит от отрасли, в которой эти ресурсы используются. Особенно это характерно для сферы интеллектуальной деятельности в целом, и в частности – банковского сектора.

Действительно, одной из важнейших характеристик кредитной организации является качество трудовых ресурсов коммерческих банков. Это обусловлено существенным влиянием данного фактора на обслуживание клиентов и потребительскую лояльность банку [2]. В данной связи при определении международных рейтингов банков показатели, связанные с трудовыми ресурсами кредитной организации, приравниваются к таким основным показателям банковской деятельности, как доходность, ликвидность, достаточность капитала [3], и др.

При оценке трудовых ресурсов коммерческого банка обращают внимание и на такой показатель, как критерии выбора работодателя потенциальными сотрудниками кредитной организации. Необходимо отметить, что внешняя, или материальная мотивация, как правило, важна на начальном этапе деятельности персонала, как фундамент для создания условий эффективного труда. Вместе с тем, долговременная мотивация и эффективные изменения в трудовом поведении банковских работников достигаются только при условии создания и поддержания внутренней (или нематериальной) мотивации. Нематериальная мотивация важна вследствие долговременного влияния её на результаты труда и отношение к работе. Кроме того, её влияние тем сильнее, чем выше и разнообразнее требования к содержанию работы.

В связи с вышеизложенным считали целесообразным провести авторское исследование роли различных факторов мотивации персонала в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами УБРИР. Выявлено, что в рассматриваемой кредитной организации существует определенная система материальной (табл. 1, рис. 3) и нематериальной мотивации трудовой деятельности (рис. 4-7). Эта система включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую деятельность персонала, а именно: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Таблица 1

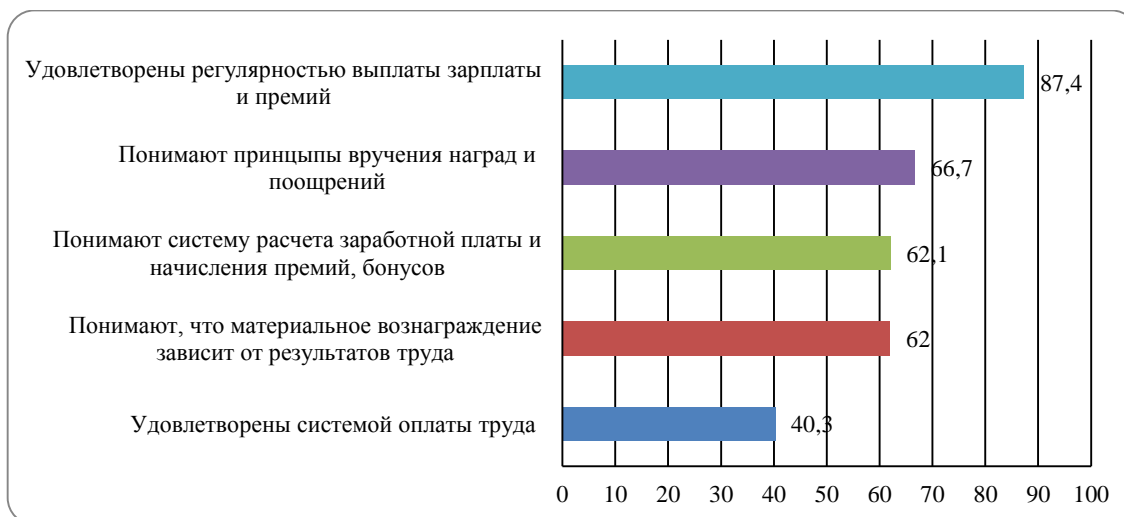
Система материального стимулирования персонала в УБРИР

№	Форма стимулирования	Основное содержание
1	Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату
2	Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем)
3	Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию медицинского обслуживания
4	Организация питания	Предоставление бесплатного питания в организации
5	Выражение общественного признания	Вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета
6	Медицинское страхование	Предоставляется как самим работникам, так и членам их семей

Составлено авторами

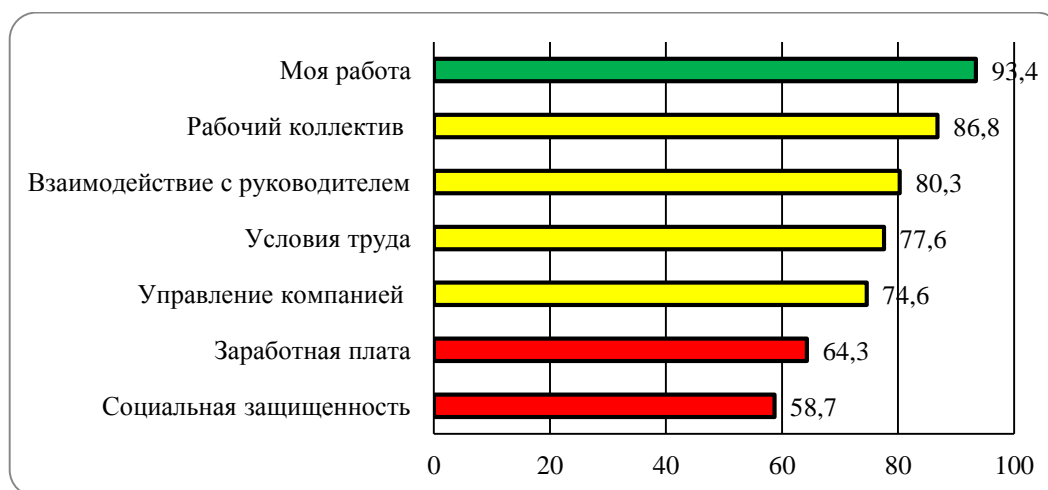
Обнаружено, что заработная плата сотрудникам УБРИР выплачивается регулярно и без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Сотрудники к этому привыкли, и поэтому с большим доверием относятся к компании; растет их уверенность в своем

положении, и они ценят это. Кроме того, в данной кредитной организации есть традиция: поздравление сотрудников с днем рождения или с другими знаменательными датами в их жизни, с вручением ценного подарка. Совместное празднование общегосударственных праздников отсутствует в организации, так как большинство из таких дней являются рабочими. Это не позволяет людям наиболее полно раскрыться в коллективе и сплотиться, наладить взаимопонимание со всеми, кто работает в компании. В то же время, в УБРиР приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих профессиональных навыков, чтобы работали либо профессионалы своего дела, либо люди, желающие стать таковыми.



**Рисунок 3.** Важность материальных стимулов сотрудников УБРиР, оцениваемая респондентами, в % ( $N = 329$ ,  $n_1 = 325$ ;  $K_k = 0,22$ ;  $K_c = 0,86$ )<sup>2</sup>

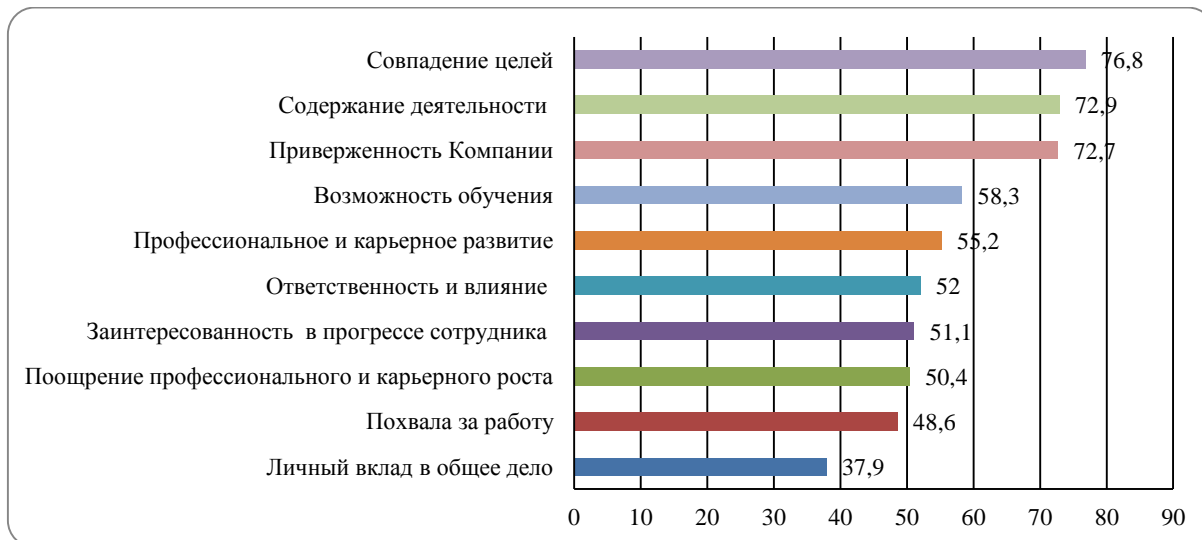
Также установлено, что персонал гордится своим местом работы и высоко оценивает систему материального и нематериального стимулирования в своей кредитной организации (рис. 4).



**Рисунок 4.** Соотношение материального и нематериального стимулирования сотрудников УБРиР, оцениваемое респондентами, в % ( $N = 329$ ,  $n_1 = 327$ ;  $K_k = 0,17$ ;  $K_c = 0,85$ )  
(Составлено авторами)

<sup>2</sup> Здесь и далее:  $N$  – общее количество опрошенных,  $n$  – число полученных ответов;  $K_k$  – корреляционный коэффициент Крамера;  $K_c$  – коэффициент конкордации (согласованности мнений сотрудников банка и внешних экспертов).

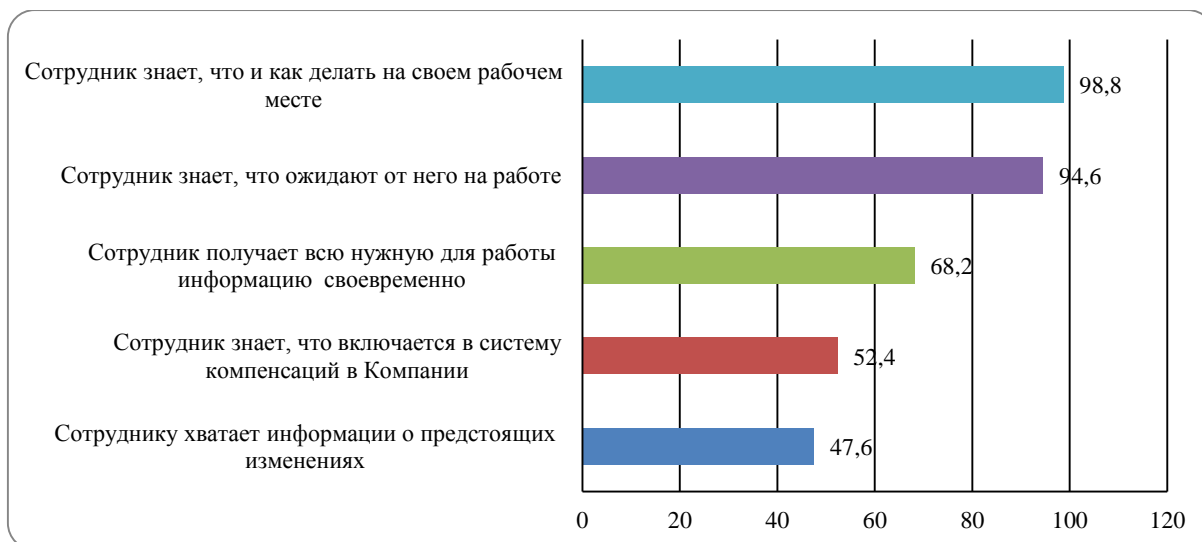
Немаловажно и то, что персонал высоко оценивает персонифицированные стимулы (рис. 5). Так, для сотрудников самыми важными являются совпадение целей и содержания деятельности у рядовых сотрудников и руководителей подразделений банка.



**Рисунок 5.** Важность персонифицированных стимулов сотрудников УБРиР, оцениваемая респондентами, в % ( $N = 328$ ,  $n_1 = 325$ ;  $K_k = 0,21$ ;  $K_c = 0,87$ )

Хорошим стимулом к труду является и знание о том, что и как делать на своём рабочем месте, а также и знание того, какого конкретного результата от сотрудника ожидают на работе (рис. 6).

Наконец, важным моментом в управлении мотивацией персонала банка является и взаимоотношения в системе «руководитель – подчинённый». Интересно, что две трети сотрудников считают, что руководитель – это вдохновляющий к труду лидер, который поощряет активность и личную инициативу (рис. 7).



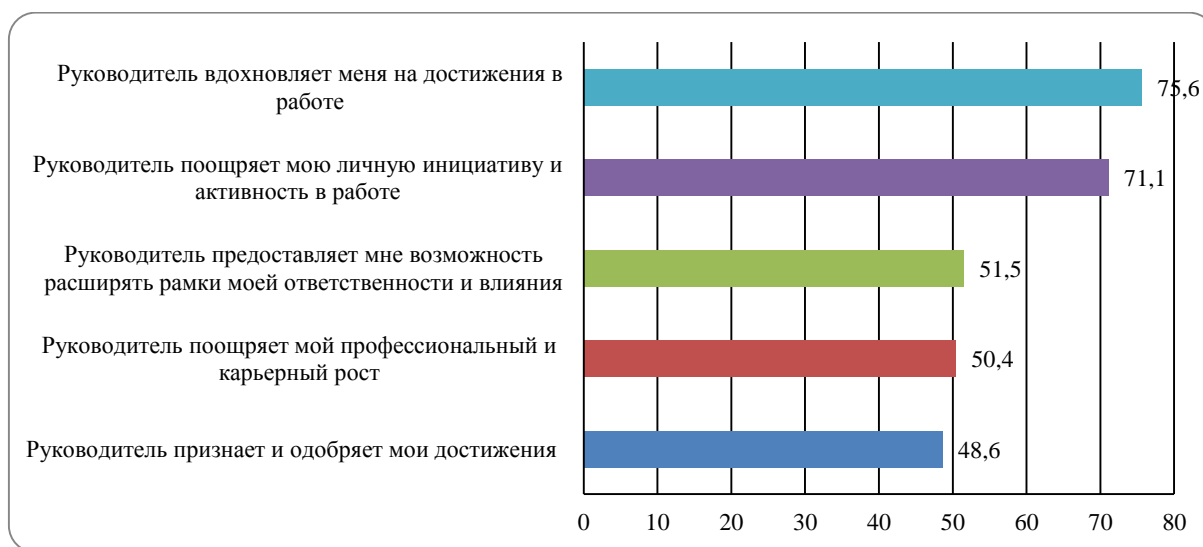
**Рисунок 6.** Важность разных видов информации как нематериальных стимулов сотрудников УБРиР, оцениваемых респондентами, в % ( $N = 324$ ,  $n_1 = 320$ ;  $K_k = 0,20$ ;  $K_c = 0,84$ )

В то же время, в ходе анкетирования сотрудников УБРиР была выявлена проблема – блокирование развития карьеры и незаинтересованность руководства в

высококвалифицированной работе персонала. Это подавляет развитие потенциала сотрудников.

Полученные нами результаты согласуются с данными исследований и других учёных и практиков [5, 6, 8; и др.].

Всё вышеизложенное позволило нам разработать и предложить к внедрению комплексную программу «Управление карьерой работников ОАО «УБРИР» в рамках формирования и подготовки кадрового резерва» с целью раскрытия потенциала сотрудника. Предложенная нами программа.



**Рисунок 7.** Важность нематериальных стимулов сотрудников УБРИР, оцениваемое респондентами, в % ( $N = 328$ ,  $n_1 = 325$ ;  $K_k = 0,21$ ;  $K_c = 0,87$ )

Состоит из следующих основных пяти блоков, в каждом из которых подробно расписаны алгоритмы действий по успешной реализации проекта:

1. *Учетно-организационная работа* (организация электронного делопроизводства и учета персонала в полном соответствии с современными требованиями законодательной базы РФ).
2. *Планирование и подбор персонала* (выявление потребностей подразделений, своевременный подбор специалистов, соответствующих требованиям профессиональных стандартов и обладающих необходимыми личностными характеристиками).
3. *Развитие персонала* (организация обучения и повышения квалификации персонала в целях овладения новейшими современными банковскими технологиями).
4. *Система мотивации и стимулирования* (первоочередное закрепление высококвалифицированных специалистов, комплексное стимулирование сотрудников на достижение плановых результатов труда, повышение квалификации персонала).
5. *Развитие корпоративной культуры* (разработка стратегии развития корпоративной культуры и этических норм банка в соответствии с миссией и философией бизнеса кредитной организации).

#### 4. Выводы

1. Проведено исследование теоретико-методологических аспектов трудовых ресурсов на примере одной из крупнейших кредитных организаций – открытого акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития» (УБРИР).
2. Проведено анкетирование персонала УБРИР и экспертов, имеющих опыт работы или работающих с данной организацией, с целью выявления роли материальных и нематериальных стимулов в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами коммерческого банка.
3. Выявлено, что в УБРИР действует определенная система материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности, которую сотрудники банка оценивают весьма высоко. В то же время, анкетирование позволило обнаружить проблему – блокирование развития карьеры и незаинтересованность руководства в квалифицированной работе персонала, что подавляет развитие потенциала сотрудников.
4. Итогом нашего исследования явилась разработка пятиэтапной комплексной программы «Управление карьерой работников ОАО «УБРИР» в рамках формирования и подготовки кадрового резерва» с целью раскрытия потенциала сотрудника.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Астратова Г.В., Латыпова Л.В., Норкина Е.И. Управление мотивацией инновационной деятельности в организации (на примере услуг консалтинга в сфере антикризисного управления). Научная монография // Под общей и научной редакцией д.э.н., профессора Г.В. Астратовой. Сургут. Изд-во СурГПУ. 2013. – 140 с.
2. Быстрова О.Ю., Данилевская Е.Е. Формирование системы лояльности на основе анализа рынка банковских услуг // Известия УрГЭУ. №4 (66). 2016. С. 91-98.
3. Курбатов А.А. Совершенствование управления трудовыми ресурсами многофилиального банка: Дис. ... канд. экон. наук. СПб, 1999. – 160 с.
4. Мокронос А.Г., Вершинин А.А. Согласование спроса и предложения рабочей силы на региональном и локальных рынках труда // Известия УрГЭУ. № 4(54). 2014. С. 73-78.
5. Отчет по исследованию системы мотивации и управления персоналом в системе менеджмента качества ОАО «Уральский банк реконструкции и развития» // Материалы Департамента корпоративного развития и управления персоналом УБРИР. Екатеринбург, 2014. – 440 с.
6. Смирнова Н. Основные принципы кадровой политики Банка. 25.02.2007 // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. №3. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-banka>.
7. Солдатов В.В. Трудовые ресурсы: роль и результаты // Планово-экономический отдел. 2013. №8. С. 60-65.
8. Токарева Г.В. Качество трудовых ресурсов как фактор экономического развития региона: Дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2004. – 161 с.
9. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ubrr.ru/>.



**Astratova Galina Vladimirovna**

Ural state university of economics, Russia, Ekaterinburg  
E-mail: galina\_28@mail.ru; astratova@yahoo.com

**Borodkova Galina Andreevna**

Ural state forest engineering university, Russia, Ekaterinburg  
E-mail: hubbabubba17@mail.ru

## **The role of staff motivation in the process of improving the management of labor resources (for example, one of the largest universal banks in the country)**

**Abstract.** The article examines the questions, concerning the investigation of theoretical, methodological and practical aspects of labor resources, for example, one of the largest credit organizations of open joint stock company "The Ural Bank for reconstruction and development" (hereinafter UBRD).

A survey of staff UBRD and experts with experience working with or working with this organization, with the aim of identifying the role of material and non-material incentives in the process of improving the management of labor-trolled resources of a commercial Bank. Revealed that UBRD operates a certain system of material and non-material motivation of labor activity the employees of the Bank estimated very highly. At the same time, the survey allowed to detect the problem – blocking of career development and lack of interest of leadership in skilled work staff, which inhibits the development of employees' potential. The result of our study has been to familiarize the development of a comprehensive five-step program "career Management of employees of JSC "UBRD" within the formation and the training of human resources " with the aim of realizing the potential of the employee.

**Keywords:** commercial Bank; human resources; staff motivation; financial incentives; intangible incentives; personnel policy; personnel management of the Bank

## REFERENCES

1. Astratova G.V., Latypova L.V., Norkina E.I. Upravlenie motivatsiey innovatsionnoy deyatel'nosti v organizatsii (na primere uslug konsaltinga v sfere antikrizisnogo upravleniya). Nauchnaya monografiya // Pod obshchey i nauchnoy redaktsiey d.e.n., professora G.V. Astratovoy. Surgut. Izd-vo SurGPU. 2013. – 140 s.
2. Bystrova O.Yu., Danilevskaya E.E. Formirovanie sistemy loyalti na osnove analiza rynka bankovskikh uslug // Izvestiya UrGEU. №4 (66). 2016. S. 91-98.
3. Kurbatov A.A. Sovershenstvovanie upravleniya trudovymi resursami mnogofilial'nogo banka: Dis. ... kand. ekon. nauk. SPb, 1999. – 160 s.
4. Mokronosov A.G., Vershinin A.A. Soglasovanie sprosa i predlozheniya rabochey sily na regional'nom i lokal'nykh rynkakh truda // Izvestiya UrGEU. № 4(54). 2014. S. 73-78.
5. Otchet po issledovaniyu sistemy motivatsii i upravleniya personalom v sisteme menedzhmenta kachestva OAO «Ural'skiy bank rekonstruktsii i razvitiya» // Materialy Departamenta korporativnogo razvitiya i upravleniya personalom UBRiR. Ekaterinburg, 2014. – 440 s.
6. Smirnova N. Osnovnye printsipy kadrovoy politiki Banka. 25.02.2007 // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. 2007. №3. [Elektronnyy resurs] // Rezhim dostupa: <http://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-banka>.
7. Soldatov V.V. Trudovye resursy: rol' i rezul'taty // Planovo-ekonomicheskii otdel. 2013. №8. S. 60-65.
8. Tokareva G.V. Kachestvo trudovykh resursov kak faktor ekonomicheskogo razvitiya regiona: Dis. ... kand. ekon. nauk. Stavropol', 2004. – 161 s.
9. [Elektronnyy resurs] // Rezhim dostupa: <http://www.ubrr.ru/>.