

DOI: 10.12731/2070-7568-2020-2-234-243

УДК 336.71

## ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА БАНКА

*Шакирова Д.М., Вахитова Д.А.,  
Бахтиярова А.А., Иванов Д.В., Кенчадзе О.А.*

*Эффективное управление человеческими ресурсами является одним из важнейших условий выживания в конкурентном мире. Ни одна организация не может достичь своих целей без надлежащего управления человеческими ресурсами. Разработка концепции управления персоналом организации ведется с учетом текущих потребностей. Ее составлением занимаются как штатные специалисты, так и привлеченные сторонние эксперты.*

***Целью настоящей работы** является определение инструментов и методов стимулирования банковских сотрудников в контексте управления персоналом.*

***Методы исследования:** использованы данные интернет-источников, анализ литературы, системный подход и обобщение.*

***Результатом** данной работы является определение широкого спектра средств стимулирования сотрудников банковского учреждения в разрезе концепции управления персоналом; требований и ориентиров, которым должна соответствовать система управления персоналом в организации.*

***Область применения результатов:** полученные результаты могут быть применены в области управления персоналом в банковской сфере.*

***Ключевые слова:** банк; банковский служащий; система мотивации; удовлетворенность работой; управление персоналом; потребности; концепция управления.*

## THE CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE BANK

*Shakirova D.M., Vakhitova D.A.,  
Bakhtiyarova A.A., Ivanov D.V., Kenchadze O.A.*

*Effective human resource management is one of the most important conditions for survival in a competitive world. No organization can*

*achieve its goals without proper human resource management. The organization's personnel management concept is being developed taking into account current needs. Both in-house specialists and engaged third-party experts compile it.*

***The purpose of this paper** is to study the concept of personnel management on the example of a Bank, to consider the requirements for Bank personnel, and to study methods of stimulating Bank employees in the context of personnel management.*

***Research methods:** theoretical analysis and synthesis—the material is taken from the site, a systematic approach and generalization.*

***The result of this work** is the definition of a wide range of incentives for employees of a banking institution in the context of the concept of personnel management; requirements and guidelines that should meet the personnel management system in the organization*

***Scope of the results:** the results obtained can be applied in the field of personnel management in the banking sector.*

***Keywords:** Bank; Bank employee; motivation system; job satisfaction; personnel management; needs; management concept.*

## **Введение**

Управление персоналом – это система, которая состоит из субъектов, между которыми существуют организационные и управленческие отношения. Персонал предприятия – это основной из видов ресурсов предприятия. На протяжении долгого времени существования науки «управление персоналом» используется множество определений, терминов, которые показывают участие людей в производстве и реализации своих идей. Развитие менеджмента в прошлом столетии сопровождалось ускорением и изменением общественных взглядов на определение роли человека в производственном процессе. От правильно подобранного персонала зависят результаты работы фирмы, предприятия. Достигается это за счет определения сильных и слабых сторон персонала.

Основой эффективного управления является, прежде всего, умение работать с людьми, поэтому одним из важнейших компонентов систе-

мы банковского управления является подсистема управления персоналом. Управление человеческими ресурсами имеет важное значение для банков, поскольку банковское дело – это сфера услуг. Управление персоналом и управление рисками – это две ключевые задачи, стоящие перед банками. То, как менеджмент предприятия управляет людьми и как управляет рисками, определяет успех в банковском бизнесе. Эффективное управление рисками может оказаться невозможным без эффективной и квалифицированной рабочей силы [1, с. 102]. Банковское дело всегда было и будет «народным бизнесом», зависящим на 90% от клиентов-физических лиц. Хотя ценообразование имеет важное значение, могут быть и другие веские причины, по которым люди выбирают и остаются в том или ином банке. Банки должны стараться выделиться, создавая свои собственные ниши или имиджи, особенно в прозрачных ситуациях с высоким уровнем конкурентоспособности.

Формирование двухуровневой банковской системы, совершенствование ее структуры, законодательное определение основных функций привело к созданию и функционированию принципиально новых местных структур: основных территориальных отделов и расчетно-платежных центров.

Каждый банк заинтересован в специалистах, прошедших профессиональную подготовку и способных обеспечить внедрение современных банковских технологий, способных постоянно совершенствовать свои методы работы. В этих условиях для формирования эффективной команды необходимо разработать стратегические подходы к планированию и прогнозированию численности работников, повысить их квалификацию и профессиональное разнообразие работников, провести целевой отбор специалистов, создать единую систему учета всех видов оплаты труда [1, с. 103].

Следует отметить, что тема управления персоналом для банковской сферы является наиболее актуальной на сегодняшний день, поскольку грядущие времена возможного мирового кризиса, связанного с ценами на нефть, и пандемией коронавируса, само «выживание» банков будет зависеть от удовлетворенности клиентов. Банки должны четко сформулировать и подчеркнуть основные ценности для привлечения и удержания определенных сегментов клиентов.

Также важно, чтобы и система банков соответствовала программам развития цифровой экономики Российской Федерации (наличие интернет-банкинга, онлайн-поддержки и т.п.), и сами сотрудники обладали компетенциями и навыками работы с цифровым оборудованием (умения оперировать во внутренних системах банка, умение консультировать клиентов по работе в интернет-банкинге и др.).

В современный период развития российского общества кредитно-финансовая сфера, в которой государственные и региональные коммерческие банки занимают центральное место, приобретает все большее значение для экономики [2, с. 42]. Банки являются важнейшими экономическими институтами, которые выполняют широкий спектр социальных функций, аккумулируют средства отдельных инвесторов и юридических лиц и используют их для социально-экономического развития страны и ее регионов.

### **Актуальность**

Изучение проблем управления персоналом приобретает большее значение для менеджмента, поскольку менеджеры могут эффективно управлять только в том случае, если они знают и понимают механизм формирования человеком мотивационной сферы, мотивов и стимулов труда. С этими проблемами постоянно сталкивается руководитель, и его задача – умело использовать трудовые мотивы и стимулы для повышения эффективности работы организации с учетом ее характеристик и ценностных ориентаций работников [2, с. 42].

В современном менеджменте существует множество теорий мотивации. Для сотрудников банка наиболее инструментальными являются содержательные теории мотивации, которые включают, прежде всего, концепцию иерархии потребностей А. Маслоу [3, с. 250]. В своем учении Маслоу организовал 5 потребностей, которые мотивируют людей в иерархическом порядке: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принадлежности к группе, потребности в уважении, потребность в самореализации [3, с. 134]. Чтобы полностью реализовать свой потенциал и самореализоваться, работник должен сначала удовлетворить низшие потребности, затем активируются высшие.

### **Обзор литературы**

Из работы Шакирова А.А. и Зариповой Р.С. [4] можно выделить основные факторы, которые влияют на мотивацию персонала, которая может сказаться на отношении сотрудников к клиентам, что в свою очередь может отразиться на имидже банка, к таким факторам они относят: дизайн рабочих мест, упрощение работы, разнообразие рабочих обязанностей, ротация работы и использование материальных вознаграждений. В другой работе Р.А. Долженко [12] определены компетенции работника банковской сферы, которые включают в себя: корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции персонала; каждая из характеристик позволяет определить решение проблемы несоответствия прогресса в финансовой сфере и отсталости технологий работы с персоналом.

### **Результаты**

В ходе анализа данных с сайтов по поиску работы [7] можно отметить, что требования к банковским работникам, которые предоставляют кредиты крупным компаниям – одни, например, такие как адаптивность, умения урегулирования конфликтов, а также знания в сфере управления персоналом; к сотрудникам, работающим с физическими лицами – коммуникабельность, знания в области психологии, инициативность. В первую очередь, они должны придерживаться строгих этических правил и быть стрессоустойчивыми. Люди, работающие в банковском офисе, обслуживающем клиентов, становятся лицом банка. Отдел кадров должен убедиться, что кандидаты, отобранные в банках, проходят необходимое обучение перед началом работы, чтобы лучше знать нюансы основной банковской отрасли и отношения с клиентами [4, с. 128].

Совершенно иные требования предъявляются к банковским служащим, занимающимися вопросами кредитов, аудита, внутренней бухгалтерии банка или специалистов по безопасности для информационных технологий, то есть к работникам, не имеющим контактов с клиентами, они должны обладать такими компетенциями как владение организационными способностями, способностью управления людьми, повышенной ответственностью. Таким образом, как

мы можем видеть критерии отбора специалистов отличаются от вида их будущей должности и работы [5, с. 230]. Если работник хочет стать профессионалом, он должен изучить выбранное направление банковской деятельности, чтобы овладеть профессиональными знаниями и технологиями работы.

Относительно концепции управления персоналом банка, стоит отметить, что в банковской сфере используется широкий спектр средств стимулирования, к которым относятся «социальный пакет» и повышение заработной платы [4, 128]. Эти два стимула относятся к материальным, но также применяется и нематериальный стимул – похвала. Другие стимулы могут быть отнесены и к материальным, и к нематериальным, однако по своему содержанию могут быть отнесены к «социальному пакету», создающему привлекательность работы в банковской сфере [6, с. 218].

На наш взгляд, концепция управления персоналом должна разрабатываться в соответствии с требованиями, которым должна соответствовать система управления персоналом в организации.

Сама система управления персоналом должна быть ориентирована на следующее:

Планирование набора персонала: постоянно меняющаяся банковская отрасль с устойчивым ростом в течение последнего десятилетия привела к появлению большого числа вакансий и общему росту в этом секторе. Отдел кадров несет ответственность в любом конкретном банке за анализ будущих требований своей организации и неуклонную калибровку процесса подбора персонала.

Поддержание баланса опыта и молодежи в рабочей силе: меняющийся сценарий развития банковского сектора с появлением онлайн-банкинга и основных банковских услуг требует включения молодежной энергии и изобилия в работу. Но, чтобы это было удачное и плодотворное сочетание, как и в любой другой отрасли, должен быть тонкий баланс между молодежной энергией и опытным профессионалом. Следовательно, управление персоналом несет ответственность за поддержание этого баланса и претерпевает некоторые культурные и управленческие корректировки, чтобы соответствовать работающим людям.

Подготовка кадров: технология наряду с методом работы в банковском секторе стремительно меняется. Отдел кадров следит за тем, чтобы люди, работающие в банковской организации, не страдали от подобных несоответствий. Расширение возможностей сотрудников в обучении и последующем измерении их производительности – это то, о чем должно заботиться управление персоналом.

Ведение учета по выходу на пенсию и увольнениям: сохранение сотрудников также входит в обязанности отдела кадров. Отдел кадров также несет ответственность за принятие мер по прекращению увольнений. Они должны оценить и проанализировать причины, стоящие за решением сотрудников покинуть организацию, и работать над этим, чтобы улучшить ситуацию. Команда по работе с персоналом также должна иметь документацию о планируемом выходе на пенсию через несколько лет и убедиться в том, что у них есть уведомления о новых резюме от людей готовых заполнить вакантные места.

Банковский сектор – это широкая финансово-экономическая отрасль, которая в значительной степени зависит от рабочей силы. Таким образом, управление и поддержание этой рабочей силы становится приоритетом для отдела кадров в банках. Также важно, чтобы команда управления персоналом изучала текущие и возможные будущие потребности банков и работала соответственно с ними.

### *Список литературы*

1. Шакиров А.А., Зарипова Р.С. Проблема разработки и реализации стратегии в российских компаниях при переходе к цифровой экономике // Наука Красноярья. 2019. Т. 8. № 3-3. С. 101–105.
2. Слепцова Е.В., Тадейчук Н.А. Персонал как фактор конкурентного преимущества банка // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 9. С. 42–44.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2015. 352 с.
4. Шакиров А.А., Зарипова Р.С. Инновационные подходы к мотивации персонала // Наука Красноярья. 2019. Т. 8. № 4-2. С. 127–130.
5. Орлова Е.Н., Пукшин А.В. Развитие системы управления персоналом в банковской сфере // Современные технологии управления персона-

- лом. Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2019. С. 229–231.
6. Васильев Д.И. Новые объяснения понятий человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление персоналом в банках // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 12 (63). С. 215–219.
  7. Работа, поиск персонала и публикация вакансий. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 10.05.2020).
  8. Шакиров А.А., Зарипова Р.С. Современные информационные технологии как инструмент автоматизации бухгалтерского учета // Наука Красноярья. 2019. Т. 8. № 1-3. С. 75–78.
  9. Куликова Я.А., Бердикова А.Н., Кузнецов И.А. Проблемы внедрения конфликт-менеджмента в управление трудовым коллективом организации // Наука Красноярья. 2019. Т. 8. № 1. С. 7–24.
  10. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке // Мотивация и оплата труда. 2015. № 3. С. 230–240.
  11. Долженко Р.А. Стимулирование инновационной деятельности банковского персонала // Кадровик. 2012. № 10. С. 85–90.
  12. Долженко Р.А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке // Известия алтайского государственного университета. 2013. № 2-1 (78). С. 253–260.
  13. Долженко Р.А. Краудсорсинг – новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 98–103.

### *References*

1. Shakirov A.A., Zaripova R.S. *Nauka Krasnoyaria*. 2019. Vol. 8. No. 3-3, pp. 101–105.
2. Sleptsova E.V., Tadeychuk N.A. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2017. № 9, pp. 42–44.
3. Maslou A. *Motivatsiya i lichnost* [Motivation and personality]. SPb.: Piter. 2015. 352 p.
4. Shakirov A.A., Zaripova R.S. *Nauka Krasnoyaria*. 2019. Vol. 8. No. 4-2, pp. 127–130.



5. Orlova E.N., Pukshin A.V. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya personalom. Sbornik trudov VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern technologies of personnel management. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference]. Under the scientific editorship of O.S. Reznikova. 2019, pp. 229–231.
6. Vasilyev D.I. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*. 2016. № 12 (63), pp. 215–219.
7. *Rabota. poisk personala i publikatsiya vakansiy* [Job, personnel search and job posting]. URL: <https://hh.ru> (accessed: 10.05.2020).
8. Shakirov A.A., Zaripova R.S. *Sovremennyye informatsionnyye tekhnologii kak instrument avtomatizatsii bukhgalterskogo ucheta // Nauka Krasnoyaria*. 2019. TV. 8. № 1-3, pp. 75–78.
9. Kulikova Ya.A., Berdikova A.N., Kuznetsov I.A. *Problemy vnedreniya konflikt-menedzhmenta v upravleniye trudovym kollektivom organizatsii // Nauka Krasnoyaria*. 2019. Vol. 8. № 1, pp. 7–24.
10. Dolzhenko R.A. *Opyt issledovaniya vovlechenosti personala v kommercheskom banke // Motivatsiya i oplata truda*. 2015. № 3, pp. 230–240.
11. Dolzhenko R.A. *Stimulirovaniye innovatsionnoy deyatelnosti bankovskogo personala // Kadrovik*. 2012. № 10, pp. 85–90.
12. Dolzhenko R.A. *Kompetentnostnyy podkhod kak osnova sistemy upravleniya personalom v kommercheskom banke // Izvestiya altayskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2013. № 2-1 (78), pp. 253–260.
13. Dolzhenko R.A. *Kraudsorsing – novaya forma organizatsii trudovoy deyatelnosti v kommercheskom banke // Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2012. № 5, pp. 98–103.

## ДААННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Шакирова Динара Марселевна**, доцент, к. соц. н.

*Казанский Государственный Энергетический Университет  
ул. Красносельская, 51, г. Казань, 420066, Российская Федерация*

**Вахитова Диана Альбертовна**, студент

*Казанский Государственный Энергетический Университет  
ул. Красносельская, 51, г. Казань, 420066, Российская Федерация  
diana.vakhitova.00@bk.ru*

**Бахтиярова Аделия Айратовна**, студент

*Казанский Государственный Энергетический Университет  
ул. Красносельская, 51, г. Казань, 420066, Российская Федерация*

**Иванов Данила Валерьевич**, студент

*Казанский Государственный Энергетический Университет  
ул. Красносельская, 51, г. Казань, 420066, Российская Федерация*

**Кенчадзе Олег Автандилович**, студент

*Казанский Государственный Энергетический Университет  
ул. Красносельская, 51, г. Казань, 420066, Российская Федерация*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Shakirova Dinara Marselevna**, Associate Professor, Candidate of Social Sciences

*Kazan State Power Engineering University  
51, Krasnoselskaya str., Kazan, 420066, Russian Federation*

**Vakhitova Diana Albertovna**, student

*Kazan State Power Engineering University  
51, Krasnoselskaya str., Kazan, 420066, Russian Federation  
diana.vakhitova.00@bk.ru*

**Bakhtiarova Adeliya Ayratovna**, student

*Kazan State Power Engineering University  
51, Krasnoselskaya str., Kazan, 420066, Russian Federation*

**Ivanov Danila Valeryevich**, student

*Kazan State Power Engineering University  
51, Krasnoselskaya str., Kazan, 420066, Russian Federation*

**Kenchadze Oleg Avtandilovich**, student

*Kazan State Power Engineering University  
51, Krasnoselskaya str., Kazan, 420066, Russian Federation*