

МАМАЕВА М.Э., ШЕРМУХАМЕДОВ О.А.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ
УЗБЕКИСТАНА**

Аннотация. В статье анализируется система материального стимулирования в «Давр банке». В целях совершенствования системы стимулирования банк использовал методы социально-психологического характера, что дал хорошие результаты.

Ключевые слова: банковское дело, качественная характеристика работников банка, стимулирование труда, человеческий фактор.

MAMAYEVA M.E., SHERMUKHAMEDOV O. A.

**STIMULATING EMPLOYEE JOB PERFORMANCE IN BANKING
OF UZBEKISTAN**

Abstract. There analyzed the system of material stimulating in “Davr bank” in this article. The bank applied methods of social and psychological character with a view to improve stimulating system which yielded very good results

Keyword: banking, qualitative characteristic of bank, labor stimulation, human factor.

Важнейшей составной частью новых форм социально-экономических отношений, складывающихся в банках Узбекистане, является создание и внедрение системы стимулирования качественного и эффективного труда. Имея в банке современное оборудование, новейшую информационно-коммутиционную систему, необходимые финансовые резервы, ещё не означает, что банк будет успешно работать, если не брать во внимание человеческие ресурсы. Способность человека к рационализации и творчеству может в кардинальной мере изменить приложение труда и построить новые эффективные методы функционирования банка, это в свою очередь и определять уникальность человеческого фактора. Недостаточность разработанной системы стимулирования труда в банке создает предпосылки снижения её конкурентоспособности, что негативно скажется на эффективности его работы.

Детально разработанная системы оценки качественных характеристик работников банка, в росте индивидуальных результатов, проявления творческого потенциала, повышение уровня компетентности, выразится в качестве выполняемых работ. Важнейшей характеристикой состояния персонала в банке является его динамика. Движение персонала учреждения учитывается разными показателями, среди которых значительное место занимают коэффициент оборота по приему работников, коэффициент оборота по выбытию работников, коэффициент текучести кадров.

Совершенствование системы материального стимулирования в сфере внимания в «Давр банке». В банке этапы совершенствования системы стимулирования персонала рассматривается как диагностика действующей системы стимулирования. Действующая система стимулирования соответствует целям банка, в частности, ее взаимосвязь с результатами работы и оценкой удовлетворенности сотрудников уровнем и системой оплаты труда, прозрачности системы для сотрудников, оценка затрат на фонд оплаты труда.

С учетом сложившейся организационной культуры и стиля руководства банка наиболее действенными и приемлемыми для стимулирования работников «Давр банка» явились следующие организационно-административные методы: осуществление распорядительного воздействия на подчиненных путем повседневного оперативного обеспечения слаженной работы всех подразделений и служб управления банка; дисциплинарное воздействие, заключающееся в установлении ответственности и ее практическая реализация.

Анализ, проведенный в «Давр банке» показал, что в целях совершенствования системы стимулирования банк использовал методы социально-психологического

характера как социальное регулирование (обмен опытом, осуществляемый за счет постоянной «переброски» членов функциональных отделов из одного отдела в другой, критика, конкурсы на звание «Лучший по профессии»), установление и соблюдение правил внутреннего распорядка; (моральное стимулирование работников, достигших наилучших показателей в труде), гуманизация труда (создание условий труда, оказывающих благоприятное воздействие на психику работающего (санитарно-гигиенические условия, эргономические принципы организации рабочих мест, использование психологического воздействия) [1].

В «Давр банке» были осуществлены мероприятия по совершенствованию стимулирования труда в банке: в заработной плате, которая характеризует оценку вклада в результаты деятельности банка. Заработок работника определялся в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включал различные доплаты и премии; в системе внутриорганизационных льгот работникам банка (субсидирование и льготное питание, продажа продукции своим работникам со скидкой (10% и более), эффективное премирование, за рационализаторские предложения по повышению производительности труда банка; нематериальные льготы и привилегии персоналу (предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, стаж работы), мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению учреждением также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников; создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Моральное поощрение работников; продвижение работников по службе, планирование их карьеры и повышение квалификации [2].

Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволили более эффективно использовать трудовой потенциал банка и повысить его конкурентоспособность в банковской сфере Узбекистана, способствовал повышению удовлетворенности работой в банке, улучшению взаимоотношений в коллективе, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности конкретного подразделения и банка в целом.

В «Давр банке» способы улучшения мотивации труда объединены в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления.

В ходе исследования работы банка были выявлены специфические особенности формирования в нем мотивационного механизма, которые были учтены при совершенствовании системы стимулирования труда работников. Поведение работников, качество обслуживания клиентов банка, а значит, и эффективность работы учреждения напрямую зависят от мотивации сотрудников на выполнение работы [3].

Для оценки мотивации труда в Даврбанке было проведено анкетирование работников. Исследование показало, что большинство работников - 20% не совсем удовлетворены своей работой. Большинство респондентов не удовлетворяет оплата труда – 40%, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная 10%. В полной мере реализуют свои способности на работе лишь 30 % работников. В ходе анкетирования выявлено, что 30% работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером заработной

платы и результатами работы. Оклад как причина неполной реализации способностей была отмечена значительно меньшей частью опрошенных – всего 10%. Проведенное исследование о привлекательности работы в банке показало, что возможность творчески работать выделило 40 % опрошенных работников. В таблице 1 обозначены составляющие привлекательности служебной деятельности (исключая получение заработной платы)

Таблица 1. Привлекательность служебной деятельности

Характер ответов	Доля общей численности работников, %
1. Возможность приносить пользу обществу	26,4
2. Возможность творчески работать	38
3. Возможность руководить коллективом	11
4. Возможность реализовать себя в данной области	50,5
5. Возможность широкого общения с людьми (коллегами, клиентами)	47,3
6. Возможность служебного роста	12,7

В ходе исследования было проведено ранжирование факторов мотивации и демотивации. Нами была выделена следующая структура мотивирующих факторов в «Давр банке» (в порядке убывания): 1) положительный результат; 2) заработная плата; 3) хороший коллектив; 4) самостоятельность; 5) цель как таковая; 6) грамотный руководитель; 7) информированность и признание.

Полученные данные показали, что наиболее мотивирующими факторами являются положительный результат, заработная плата, хороший коллектив. Проведенный в ходе исследования анализ выявил, что большой вес среди демотивирующих факторов имеет не информированность персонала банка: для многих работников – 35 % из опрошенных – в высокой степени демотивирующих факторов являются неудачи в работе, на это могут косвенно влиять и критика, и отсутствие признания, и некорректность оценки работника руководителем. Вышеперечисленные факторы вызывают, что у рядового сотрудника чувство приниженности, подрываются чувства гордости, уверенности в себе, в стабильности своего положения и возможности дальнейшего продвижения.

Исследование показало, что одним из перспективных направлений совершенствования мотивационного механизма является моральное стимулирование: лишь 18,7% работников вполне удовлетворены системой морального стимулирования, а 39,6% - не удовлетворены совсем.

Условия труда «очень хорошо» оценили лишь 13,8% работников, «удовлетворительно» - 54,4% работников, «неудовлетворительно» -31,8% работников. Полученные данные свидетельствуют о том, что в «Давр банке» не уделяется достаточно внимания улучшениям условий труда. Условия для дальнейшего продвижения считают хорошими лишь 17,6% работников, поэтому продвижение по службе также относится к одному из перспективных направлений. Большая часть работников оценивают психологический климат в коллективе как нормальный – 54,9%, лишь 3,2% работников с полной занятостью считают психологический климат в коллективе неудовлетворительным. Однако некоторые работники отметили нездоровую обстановку в отделах как один из демотивирующих факторов.

Мероприятия по стимулированию персонала осуществляется недостаточно полно. Выявлены следующие перспективные направления совершенствования мотивационного механизма (табл. 2).

Таблица 2. Перспективные направления совершенствования мотивационного механизма

Перспективные направления	Рекомендации по практической реализации
Материальное стимулирование	Заработная плата выполняет стимулирующую роль, если её переменная часть является открытой и обеспечена взаимосвязью между результатами и оплатой труда.

Моральное стимулирование	Мотивирующее воздействие оказывают: устное выражение слов благодарности за хорошо сделанную работу сразу же после ее завершения; публичное признание заслуг работника; помещение фотографии на стенд; поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков; организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала; грамотно организованная профессиональная адаптация новых сотрудников; вручение почетных грамот и знаков и др.
Продвижение по службе	Сильным стимулом активности и эффективной работы могут стать представления работников о своей будущей деловой карьере (особенно важную роль играет в мотивации молодых специалистов).
Условия труда	Создание комфортных условий труда само по себе не всегда обеспечит мотивацию сотрудников, но оно поможет избежать жалоб на плохое освещение, холод или жару в помещении, исключить вероятность возникновения несчастных случаев.
Предоставление возможности для самореализации	Удовлетворение потребности высшего уровня – потребности самореализации – оказывает мотивирующее воздействие.
Создание благоприятного психологического климата	Хорошие взаимоотношения в коллективе, доверие членов этого коллектива, требовательность друг к другу, психологическая совместимость, сплоченность оказывают благоприятное мотивирующее воздействие на работу коллектива.

Анализ структуры трудовой мотивации персонала показывает, какое место занимает заработная плата в мотивационной структуре работников, позволяет более обоснованно строить систему стимулирования труда и, в частности, систему оплаты труда [4]. С этой целью было проведено исследование мотивационного профиля. Структура трудовой мотивации работников выглядит следующим образом: среди работников доминирует профессиональный мотивационный тип, он присутствует у 30% работников. Вторым идет инструментальный тип – он встречается у 24% работников. Следующим по распространенности идет патриотический тип – он есть у 18% опрошенных сотрудников. Хозяйственный тип охватывает 16% работников. В связи с тем, что у работников преобладают профессиональный и инструментальный мотивационные типы, основными формами стимулирования для персонала должны стать денежное стимулирование, гибкий график работы, хорошо организованное рабочее место, предоставление возможности решения интересных и сложных задач, возможности реализовать себя, участие в управлении. Наиболее оптимальной является форма оплаты труда, учитывающая квалификацию работника, его образование – высшее или среднее, сложность выполняемой работы. Применение же негативных стимулов – наказаний, выговоров – неэффективно для большинства работников.

Применение методики формирования мотивационного механизма на основе компетенций позволит повысить заинтересованность работников в реализации вышеперечисленных компетенций, выявить те компетенции, которые нуждаются в «корректировке», обеспечить профессиональное обучение и развитие кадров, улучшить качество работы. Это обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях этот фактор является важным для успеха в конкурентной борьбе.

Список литературы

1. Абдурахманов К. Х., Шариффулина Т. А. Экономика и социология труда: Учебное пособие. – М.: РЭА, 2002.
2. Алиев И. М., Ильина Л. О. и др. Политика доходов и качество жизни населения. Учебное пособие. / Под ред. Горелова Н. А. – СПб: Питер, 2003.

3. Андреев С. В. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: Учеб. пособ. - М.: РУЦ, 2002.

4. Балковская Т. З., Голикова И. В. Социально-психологические и организационные основы управления персоналом: Учебное пособие. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2000.

ДАнные ОБ АВТОРАХ

***Мамаева Мехринисо Эргашовна** старший преподаватель. Федеральное Государственное Бюджетное Образовательное Учреждение Высшего Профессионального Образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Ташкентский филиал, Узбекистан, 100003, г. Ташкент, прос. Узбекистанский 49, корпус 7*

***Шермухамедов Ойбек Аббасович** соискатель. Федеральное Государственное Бюджетное Образовательное Учреждение Высшего Профессионального Образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Ташкентский филиал, Узбекистан, 100003, г. Ташкент, прос. Узбекистанский 49, корпус 7. Электронный адрес: abbas_sh@mail.ru*