

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ В КРИЗИС

М.Г. Носова, канд. физ.-мат. наук

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники  
(Россия, г. Томск)

DOI:10.24411/2500-1000-2019-11424

**Аннотация.** В данной статье предлагается применить системный подход к поиску полного и всестороннего решения проблемы мотивации персонала банковского сектора в условиях экономического кризиса. Проанализированы особенности мотивации сотрудников. Описан поэтапный системный алгоритм принятия решения. Применяя данный системный алгоритм, руководитель сможет найти новые точки влияния на изменившиеся в период кризиса потребности сотрудников. Поскольку любая пассивность, выжидательная позиция опасна и может привести к резкому снижению прибыли и краху банка.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, банк, кредитная организация, управление персоналом, кризис.

Прикладной системный анализ применяется в разных областях. Это совокупность методологических средств для решения различного рода проблем (политических, экономических, социальных и т.д.) [1-2]. Прикладной системный анализ характеризуется упорядоченным, логически обоснованным подходом к исследованию проблем. В данной статье предлагается применить системный анализ к поиску полного и всестороннего решения проблемы мотивации персонала банковского сектора в условиях экономического кризиса.

В период экономического кризиса наблюдается изменение настроения высококвалифицированных специалистов. До кризиса банкир четко понимал свое положение на рынке труда, сколько он стоит, не волновался и не держался за работу. Руководители со своей стороны прилагали немалые усилия, чтобы удержать высококвалифицированных специалистов.

Но с началом экономического кризиса ситуация кардинально изменилась. Многие банковские сотрудники, в том числе и высококвалифицированные, напряжены, расстроены и прикованы к своему рабочему месту. В этот период наблюдается существенное снижение эффективности сотрудников. Такая проблема возникает во многих компаниях. И ее необходимо обязательно решать, иначе отсутствие мотивации сотрудников может привести к полному краху банка. О возросшем интересе к

этой проблеме свидетельствует большое число работ, посвященных анализу и способам влияния на мотивацию сотрудников кредитных организаций, например работы [3-7].

В связи с этим целью статьи, является разработка поэтапного системного алгоритма решения проблемы мотивации персонала банка в период экономического кризиса.

Решение любой проблемы должно осуществляться системно, упорядоченно, путем последовательного выполнения определенных этапов. Применим технологию прикладного системного анализа к решению поставленной проблемы.

**Фиксация проблемы.** Экономический кризис заставил задуматься многих банковских специалистов, они как будто застыли на месте и не знают куда им двигаться. Их интерес к работе пропал, но появилась цель во чтобы то не стало сохранить свое рабочее место. Даже высококвалифицированные специалисты выбирают выжидательную позицию. Такие специалисты не готовы приносить прибыль банку. Их интерес сосредоточен в одном – пережить трудное время, чтобы потом начать работать в полную силу. Проблема мотивации сотрудников в кризисное время – основная проблема многих компаний, требующая незамедлительного решения.

*Диагностика проблемы.* Задача данного этапа состоит в том, чтобы определить к какому типу относится озвученная проблема. Очевидно, что наша проблема предполагает вмешательство в реальность, то есть относится ко второму типу технологии прикладного системного анализа.

*Состав стейкхолдеров.* Целью технологии прикладного системного анализа является нахождение улучшающего вмешательства. Для того, чтобы учесть интересы всех участников проблемной ситуации (стейкхолдеров), необходимо установить кто вовлечен в нее и составить их список. Очевидно, что в исследуемую ситуацию вовлечены руководители и сотрудники банка. Именно их интересы мы должны учитывать при решении проблемы.

*Выявление проблемного месива.* На этом этапе необходимо получить оценку ситуации, возникшей в банке, всеми стейкхолдерами. Полученный перечень субъективных оценок в системном анализе называют проблемным месивом. Проблема отсутствия мотивации у банковских сотрудников является ядром месива или главной проблемой, вокруг которого сгруппированы мнения остальных стейкхолдеров (руководителей и сотрудников). В ситуации кризиса стейкхолдеры выделяют следующие проблемы: снижение прибыли банка, задержки заработной платы, отсутствие корпоративных мероприятий, отсутствие гарантий и стабильности. Ранжируя проблемы и составляя дерево проблем, нетрудно определить очередность их решения.

*Определение конфигуратора.* Конфигуратор – минимальный набор языков, позволяющий дать полное описание проблемной ситуации. Для работы над данной проблемой необходимы экономический, юридический, технический, административный и психологический языки.

*Целевыявление.* Известно, что стейкхолдеры дают положительную оценку только тем изменениям, которые приближают их к целям. Поэтому для успешного решения проблемы необходимо составить дерево целей, включающее все цели стейкхолдеров. Главными целями сотрудников и руководителей банковской сферы в период кризиса являются ощущение ста-

бильности, безопасности, своевременная выплата заработной платы, то есть базовые потребности нижнего уровня пирамиды Маслоу. Легко структурировать цели стейкхолдеров и установить причинно-следственные связи между ними. Если такие связи существуют, то цель верхнего уровня никогда не может быть достижима, пока не достигнуты цели нижестоящего уровня. Это необходимо учитывать при выборе вариантов решения проблемы.

*Определение критериев.* Для сравнения предполагаемых вариантов решения проблемы необходимо определить критерии сравнения. Системные аналитики рекомендуют вводить как минимум три типа критериев: одни должны характеризовать количественную сторону, другие – качественную, а третьи – временную. В качестве критериев выберем сроки реализации решения, стоимость и предполагаемый эффект от реализации решения.

*Генерирование альтернатив и принятие решения.* Рано и поздно наступает момент, когда требуется предлагать возможные варианты решения проблемы. Этот процесс называется генерированием альтернатив. Этап завершается принятием решения, то есть выбором варианта решения. Лучшим вариантом решения проблемы мотивации персонала банковского сектора в условиях экономического кризиса является проведение комплекс мероприятий:

Во-первых, проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива (корпоративные мероприятия, конкурсы, игры). Только таким образом возможно частично удовлетворить потребность сотрудников в безопасности в период кризиса. В такие периоды как правило падает значимость личности, так как каждый человек перестает понимать свою ценность. Но будет расти значимость команды, к которой он принадлежит. Дав чувство безопасности через подтверждение того, что он принадлежит коллективу банка, поможет замотивировать сотрудников.

Во-вторых, способствует мотивации сотрудников проведение регулярных коллективных собраний для информирования сотрудников о том, что происходит в банке

сегодня и какие реальные перспективы в обозримом будущем.

В-третьих, необходимо использовать нематериальные способы мотивации (благодарности, грамоты, поощрения).

В-четвертых, чёткая и своевременная выплата заработной платы. Задержки заработной платы выбивают сотрудников из колеи и снижают эффективность. Главная задача руководителя убедить сотрудников в том, что пока они в команде, пока он эффективен, он – в безопасности. Как только сотрудники расслабятся и успокоятся, у

них появится энергия для эффективной работы.

При реализации этих мероприятий рекомендуется вовлекать сотрудников, это способствует их мотивации.

Применяя данный системный алгоритм, руководитель сможет найти новые точки влияния на изменившиеся потребности сотрудников. Поскольку любая пассивность, выжидательная позиция опасна и может привести к резкому снижению прибыли и краху банку.

#### Библиографический список

1. Тарасенко, Ф.П. Прикладной системный анализ: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 224 с.
2. Станфорд Л. Оптнер Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. – М.: Концепт, 2006. – 206 с.
3. Носова М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная // Управление персоналом. – 2009. – №12. – С. 14-17.
4. Акутина В.А., Пасечникова Л.В. Мотивация персонала в коммерческом банке // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №12-1 (77). – С. 853-856.
5. Анохин Е.В., Анохин В.А. О мотивации персонала в банковской сфере // Деньги и кредит. – 2016. – №5. – С. 57-62.
6. Давыдова А.Г., Вукович Г.Г. Усиление трудовой мотивации персонала банков в современных условиях // Экономика устойчивого развития. – 2018. – №4 (36). – С. 331-334.
7. Ильясов С.М. О мотивации персонала коммерческого банка // Банковское дело. – 2010. – №4. – С. 68-71.

### MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF THE BANKING SPHERE IN A CRISIS

M.G. Nosova, *Candidate of Physical and Mathematical Sciences*  
**Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics**  
 (Russia, Tomsk)

**Abstract.** *This article proposes to apply a systematic approach to finding a complete and comprehensive solution to the problem of the motivation of the banking sector personnel in the conditions of the economic crisis. Analyzed features of employee motivation. A phased system decision-making algorithm is described. Using this system algorithm, the manager will be able to find new points of influence on the needs of employees that have changed during the crisis. Since any passivity, awaiting position is dangerous and can lead to a sharp decline in profits and the collapse of the bank.*

**Keywords:** *motivation, personnel, bank, credit organization, personnel management, crisis.*