

Секция «Менеджмент»

Особенности мотивации персонала в банковской сфере в Ульяновской области.

Родионова Ольга Петровна

Студент

Ульяновский государственный университет, Факультет экономики и управления,

Ульяновск, Россия

E-mail: olelik91@mail.ru

Одной из основных проблем, существующей во всех сферах деятельности Ульяновской области, на сегодняшний день, является нехватка собственных оборотных средств и постоянная потребность в кредитах для их пополнения. Поэтому на рынке Ульяновской области представлено более 50 учреждений банковской системы.

Ежегодно прослеживается прирост количества банков, а значит и сотрудников, занятых в данной сфере деятельности. С возрастанием конкуренции на рынке этих услуг, возникает потребность в высококвалифицированном персонале. Сейчас одной из основных целей всех банковских учреждений становятся мотивация и удержание сотрудников, так как именно они являются основным стратегическим ресурсом организации.

Проведя исследование банковского сектора Ульяновской области, мы выделили два основных типа сотрудников, которые присутствуют во всех рассматриваемых банках: «активный» и «пассивный» менеджеры. Всю стационарную, операционную работу выполняют «пассивные» менеджеры. Они так же делятся на front и back сотрудников. Front работают с людьми и выполняют документооборот, back занимаются только бумажной, операционной работой. «Активные» менеджеры расширяют клиентскую базу банка, занимаясь привлечением, проведением презентаций и переговоров по финансовому сотрудничеству, как с физическими, так и с юридическими лицами. Как показало исследование, большинство банков учитывает данную особенность сотрудников и применяет к ним различные системы мотивации: общие и дифференцированные.

«Пассивный» менеджер является вторичным лицом, работающим с клиентом в банке. Но от этого обстоятельства значимость его не уменьшается. Сотрудники, работающие на должностях данного типа: операционисты, кассиры и т.п., - имеют ряд особенностей. Это в основном женщины, с рефлексивным типом принятия решения, их внешняя референция - основной показатель в выполнении поставленных работ. Их приоритетом в работе являются стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Система мотивации для данного типа сотрудников строится на организации работы (законченность выполняемых заданий, своевременная обратная связь и т.п.), на постановке конкретных целей и показателей (например: нормы по проведению операций: количество операций в час, количество клиентов в день), оценке и контроле. Материальная бонусно-премиальная часть за работу, зачастую, никак не мотивирует пассивных менеджеров; так как определяют их деятельность стабильная заработная плата, оклад, и социальные неденежные стимулы (ДМС страхование, обучение, повышение квалификации в Главном офисе банка).

У front и back пассивных менеджеров отличие заключается в работе с клиентами. На front-менеджеров часто ставят планы по продаже кросс-продуктов банка (например: продажа НПФ (регистрация в негосударственном пенсионном фонде, партнере банка),

либо продажа лотерейных билетов, юбилейных монет), так как они частично взаимодействуют с клиентами. Вакс-менеджеры занимаются документооборотом, проведением платежных документов, сверкой платежей и т.п. Работа с клиентами не предусматривается.

Проанализировав десять крупнейших банков Ульяновской области можно сделать вывод: пассивным менеджерам ставятся планы по выполнению работ, с мотивацией избегания ошибок, депремирования. Оклад и социальные стимулы являются основными. Раз в квартал, полугодие и год дается небольшая премия, в сравнении с окладом. Например: в квартал - 10% от суммы окладов за квартал. Раз в полугодие, год, проводятся тренинги по обучению на новые программы, проходит оценка персонала с установлением новых целей и задач на следующий рабочий год. Такая система мотивации, по мнению всех управляющих менеджеров, является наиболее целесообразной, так как тип личности и характер работы, полностью ей подходят.

«Активные» менеджеры - это сотрудники, работающие непосредственно с клиентами. Они являются лицом компании и от них зависит портфель банка. Главное их свойство – клиентоориентированность. У них активный тип принятия решения, их внутренняя референция - основной показатель в выполнении поставленных работ. У менеджеров данного типа стоят ежемесячные планы, за выполнение и перевыполнение которых начисляется премия. Карьерный рост в данной сфере работы является самым быстрым, поскольку с ростом клиентского портфеля сотрудника растет и его значимость для банка. Сейчас активно используется индивидуальный подход к клиентам, происходит закрепление менеджера за привлеченным физическим или юридическим лицом, а значит при уходе в другой банк «активный» менеджер может также переманить за собой своих клиентов. Особенно часто эта тенденция прослеживается при работе с юридическими лицами, так как условия обслуживания юридических лиц в разных банках отличаются в меньшей степени, чем у физических лиц.

Каждый банк имеет характерную только для него систему мотивации данного типа менеджеров, но основные методы мотивации всё же схожи. Денежное стимулирование играет ключевую роль. Премии за привлечение клиентов, расширение и рост кредитного портфеля менеджера, а значит и отдела, процент от выданных кредитных продуктов и продажи комплиментарных товаров – все это влияет на бонусы и премии, в процентном соотношении, занимая большую часть зарплаты. Также учитывается роль нематериальных стимулов: перемещение по карьерной лестнице, творческое самовыражение, свободное время, - все это очень важно в работе «активного» менеджера. Сейчас, во всех банках проявилась новая тенденция обмена опытом продаж, посредством еженедельных телефонных конференций между городами, что дает не только обмен опытом, но и повышает мотивацию сотрудников к работе.

Слаженность работы системы банковского обслуживания очень важна. И различие в типах менеджерах зачастую приводит к конфликтным ситуациям. Поэтому на данном этапе руководство многих банков старается создать универсального менеджера. Система мотивации и организации работ данного типа менеджера в каждом банке сейчас разрабатывается своя.

Для банковской сферы в Ульяновской области очень важно сохранить квалифицированных работников. Так как большее количество населения занято в производственной и сельскохозяйственной сфере. Основное работающее население - 30,8% занято в про-

мышленности, сельское хозяйство производит 16,1%, торговля - 12,7% транспорт- 8,1%, иное -5,0%. Потеря сотрудника может привести к существенному спаду показателей. Поэтому совершенствование системы мотивации персонала является важным элементом в организации работ для всех банковских учреждений.

В данной ситуации, оптимальным решением для банков является не поиск сразу подготовленного менеджера, а выращивание его внутри системы. Например, если виден потенциал в сотруднике, то есть он может работать и как пассивный, и как активный менеджер. Значит необходимо продумать для него программу «ускоренной» подготовки и прохождения обучения по всем секторам работы, чтобы он мог через определенное время, желательный срок менее года, покрыть оба участка. Но разработка мотивационной системы для таких работников должна проходить параллельно с разработкой системы обучения, а в лучшем случае сделать это до неё. Для понимания, чем можно «зацепить» сотрудников или новых работников. Чтобы они хотели сложно, но быстро обучаться, а потом работать в желаемом для банка «универсальном» режиме.

Литература

1. Официальный сайт Ульяновской области: <http://ulgov.ru>

Слова благодарности

Выражаю благодарность за помощь в проведении и анализе результатов своему научному руководителю Куликовой Елене Владимировне.

Иллюстрации

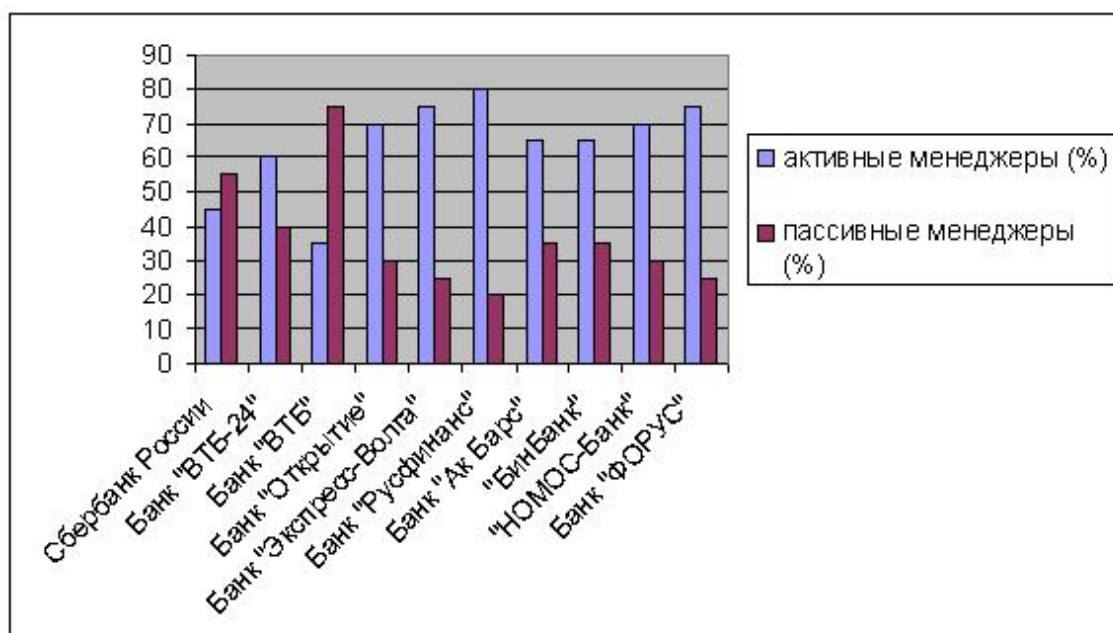


Рис. 1: Соотношение "активных" и "пассивных" менеджеров в исследуемых филиалах банков Ульяновской области.