

## ДИАГНОСТИКА СТРУКТУРЫ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РАБОТНИКОВ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2013 О.М. Назаров\*

**Ключевые слова:** ценностная ориентация, структура ценностных ориентаций сотрудников, детальная диагностика, мотивационное ядро, организационный и индивидуальный профили мотивации, лояльность, приверженность целям организации, система инвестиций в кадровый потенциал.

Изучение ценностных ориентаций сотрудников позволяет сформировать эффективную систему кадровых инвестиций организации, что особенно важно для кредитных организаций, где сверхнормативная текучесть кадров может существенно снизить конкурентоспособность и стать угрозой существования. Диагностика структуры ценностных ориентаций работников, по своей сути, является первым шагом совершенствования методов и инструментов управления кадровым потенциалом.

Современные социально-экономические условия развития предъявляют совершенно новые требования к компетентностным характеристикам, определяя необходимость гибкости и поливалентности, восприимчивости к новым идеям, инициативности, креативности, способности к интегрированию и реализации нововведений, к командной, проектной и руководящей работе. Теория и практика подтверждают, что главным фактором экономического роста в мире стала интеллектуальная составляющая кадрового потенциала<sup>1</sup>. Объем инвестиций в человека в развитых странах уже с середины 70-х гг. прошлого века существенно превысил суммарные инвестиции в технологическое оборудование и стал основой инновационного развития любой организации. К сожалению, изучение составляющих мотивационного ядра, организационных и индивидуальных профилей мотивации, определяющих лояльность и преданность сотрудников, их желание формировать и развивать компетенции, необходимые в повседневной трудовой деятельности, в российских коммерческих банках не практикуется. Следует учесть и тот факт, что изучение ценностных ориентаций сотрудников позволит сформировать эффективную систему инвестиций в кадровый потенциал и управления им в любой организации, тем более кредитной, где сверхнормативная текучесть кадров может стать угрозой не только развития, но и существования.

С целью изучения и совершенствования процедуры управления ценностными ориентациями сотрудников кредитных организаций было проведено комплексное тестирование с привлечением 604 сотрудников различных банков Самарской области.

На первом этапе тестирование способствовало выяснению следующих вопросов: оценка общего уровня мотивации в организации, степень удовлетворенности работников имеющейся процедурой стимулирования, выяснение причин недовольства работников имеющейся системой стимулирования, определение ценностных ориентиров и установок работников. Тест был адаптирован автором для индивидуальной и коллективной оценки факторов, формирующих ядро групповой мотивации.

Сумма средних величин по оценке респондентов составила 117 баллов, что свидетельствует о недостаточной мотивации для получения положительных результатов. Можно сделать вывод о том, что сотрудники недостаточно информированы об организационных целях и целях структурного подразделения, не участвуют в процессе принятия решений и не могут повлиять на величину своего заработка.

Для детальной диагностики ценностных ориентаций сотрудников на втором этапе использовалась методика, направленная на изучение возможностей реализации ценностных ориентаций в специфических организацион-

\* Назаров Олег Михайлович, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: nom@vkbank.ru.

ных условиях. Тестируемым предлагалось 56 вопросов, на каждый из которых они должны были ответить либо утвердительно (+), либо отрицательно (-). Полученные ответы выставлялись в бланк ответов, затем подсчитывалось количество положительных ответов по каждому из параметров:

- ◆ 1 - финансовые мотивы;
- ◆ 2 - признание;
- ◆ 3 - ответственность;
- ◆ 4 - отношения с начальством;
- ◆ 5 - карьера;
- ◆ 6 - достижения;
- ◆ 7 - интересная работа;
- ◆ 8 - сотрудничество и хорошие отношения в коллективе.

В одном из банков, где проводилось исследование, у большинства сотрудников доминирующей ценностной ориентацией стали хорошие отношения в коллективе и выполнение интересной работы. Значимыми оказались признание сотрудника, выполнение ответственной работы, достижения в работе, а незначимыми - финансовые мотивы и карьерный рост. Последнее обстоятельство позволяет усомниться в искренности респондентов.

В целом удовлетворены работой на конкретном рабочем месте от 25 до 39% по различным структурным подразделениям банков, но в подразделениях кредитования частных и корпоративных клиентов и службе безопасности удовлетворенность трудом имеет наивысшие показатели (от 80 до 90%).

В среднюю группу с промежуточными показателями, где удовлетворенность работой колеблется от 60 до 75%, вошли сотрудники бухгалтерий и плановых отделов банков - 65-75%, чуть ниже показатели (60-65%) у работников управления информационных технологий.

Качественный анализ результатов опроса в целом по коммерческим банкам показывает, что степень удовлетворенности трудом коррелирует с основными причинами неудовлетворенности организацией трудовой деятельности. В первую очередь, на удовлетворенность трудом влияет размер оплаты и организация труда, а не отношения с руководством или коллегами. Так, самую низкую удовлетворенность своим трудом зафиксировали респонденты, работающие в сложных

условиях и получающие, по их мнению, слишком мало (хранилище денежных средств, инкассаторы). Менеджеры различных уровней продемонстрировали самую высокую степень удовлетворенности. В качестве главных причин неудовлетворенности были обозначены оплата труда и недостаточные материальные стимулы, но имеются существенные различия в их иерархии.

В большинстве структурных подразделений исследуемых банков сотрудники жалуются на следующее (в убывающей последовательности): низкая заработная плата; неэффективное стимулирование; некомфортные условия или режим труда; отсутствие карьерного продвижения; отсутствие самостоятельности.

Главными проблемами при оценке качества труда выступают отсутствие возможности профессионального роста и построения служебной карьеры, самостоятельности в принятии решений и организации труда. Эти тенденции вполне согласуются с выводами и результатами анализа причин трудностей. Трудовые коллективы большинства подразделений считают, что главные причины проблем заложены на уровне банковской системы страны и вышестоящих органов (от 40 до 50%). Лишь работники инкассации, подразделений кассовых операций и кредитования посчитали, что приблизительно 30% трудностей создаются вышестоящими структурами, большинство же проблем заложено внутри самого банка или его подразделений. Некоторые респонденты наибольшие претензии предъявляют к низкому уровню руководства непосредственного начальника. От 19 до 30% из числа опрошенных в подразделениях инкассации, административного управления и кассовых операций назвали главным виновником проблем непосредственного руководителя, рекордное количество опрошенных инкассаторов (30,7%) оценили непосредственного начальника как некомпетентного руководителя. Это говорит о достаточно высоком потенциале конфликтности в трудовых коллективах последнего подразделения.

Как показывает современная практика, удовлетворенность трудом предполагает оценку собственного вклада в итоги деятельности структурного подразделения или организации в целом. Высокую степень удовлет-

воренности - от 40 до 50% (этот показатель на первом месте) - продемонстрировали опрошенные многих структурных подразделений банков (операций с ценными бумагами, пластиковыми картами, службы планирования, информационных технологий, бухгалтерского учета). Лишь частично удовлетворены своим вкладом (30-35%) и его оценкой сотрудники, непосредственно работающие с массовыми клиентами (кассовые работники и инкассаторы), и это очень тревожный показатель. В большей степени (от 38 до 46%) удовлетворены своим вкладом работники службы безопасности (СБ).

Весьма симптоматично, что менее всего довольны оплатой своего труда работники тех структурных подразделений, от которых напрямую зависит прибыль банка и его капитализация, поскольку именно они работают с клиентами и, соответственно, формируют денежные потоки. При этом работники других структурных подразделений, по их мнению, имеют вполне достаточную зарплату. Сравнительный анализ удовлетворенности оплатой и стимулированием труда непосредственно в подразделениях показал наивысшие показатели у работников СБ (78%) и администрации (63%). В остальных подразделениях характеристики удовлетворенности оплатой труда существенно ниже и изменяются от 42 до 53%.

Трудовая мотивация работника и ее составляющие, выступая в качестве сложного интегрального явления, базируется на внутренних мотивах, внешних стимулах и их оценке (личной и окружающих)<sup>2</sup>. Анализ ответов на соответствующие вопросы-индикаторы по структурным подразделениям показал, что приоритеты трудовой мотивации у работников существенно различаются.

Сотрудники некоторых подразделений (консультанты, кассовые работники и инкассаторы) считают свою работу значимой и интересной (первое место в иерархии рангов), но их не устраивает зарплата (от 29 до 42%). На втором месте стоит аргумент “работа интересная, зарплата устраивает” (от 19 до 27%) - кредитование, пластиковые карты, корпоративные клиенты.

Во вторую группу вошли подразделения (бухгалтерия и планово-экономические отделы), в которых аргументы работников по пун-

кту “работа значимая и интересная, но зарплата не устраивает” совпадают с первой, но на второе место вышел аргумент “хороша любая работа при высокой зарплате”. Полностью устраивают, судя по результатам опроса, и содержание работы, и зарплата руководителей среднего и высшего звена, которые, отвечая на этот вопрос, единодушно отмечают, что “работа интересна сама по себе” (100%).

Данные социологического опроса показывают достаточно высокие показатели потенциальной трудовой миграции. В структурных подразделениях желание сменить работу при появлении такой возможности показали от 30 до 44% опрошенных, что само по себе уже тревожный показатель. Особенно сильны миграционные настроения, и это соответствует показателям текучести кадров, у сотрудников подразделений кассовых операций, инкассации и консультантов - 43,2%. Между тем, многие предпочли не отвечать на подобные вопросы, и показатели потенциальной трудовой миграции продемонстрировали сотрудники только некоторых подразделений (администрация - 10,4%; СБ - 20,4%; кассовые операции - 24,8%). При ответе на вопрос о реализации способностей, раскрытия себя как личности абсолютно все руководители и сотрудники двух подразделений (администрация, ценных бумаг) отметили, что выполняемая ими сейчас работа предоставляет такую возможность (43 и 53,2% респондентов). Работники еще двух подразделений (пластиковых карт и корпоративных клиентов) несколько ниже оценивают свои возможности самореализации, хотя на первое место ставят этот показатель, соответственно, 38 и 40% опрошенных. Работники подразделения кассовых операций и СБ вообще считают, что “работа не позволяет раскрыть свои способности так, как хотелось бы”. А остальные респонденты считают, что “на данной должности возможности для раскрытия способностей ограничены”.

Лояльность работников, их приверженность целям организации являются основой добросовестного отношения к делу, проявляются в психологическом единстве личной карьеры и будущего банка. В этом аспекте, согласно результатам опроса, в значительном количестве подразделений (администра-

ция, бухгалтерия, планово-экономический отдел) работники многое в своей жизни связывают с организацией, в которой трудятся. В то же время сотрудники подразделения кассовых операций и инкассации в качестве второго, сопоставимого с первым, показателя указали “жизнь и работа мало связаны”. Менее всего связывают судьбу с будущим банка консультанты и сотрудники СБ, 45% опрошенных выбрали такой ответ, поставив его на первое место. При этом по факту и по результатам опроса работники большинства подразделений добросовестно выполняют свою работу, и потенциал улучшения ее качества, по их мнению, практически отсутствует. Сотрудники администрации считают, что “недорабатывают”, и если понадобится, они готовы повысить интенсивность и результативность своей трудовой деятельности.

Существенное значение для повышения устойчивости и социальной эффективности кадрового потенциала имеет социально-психологический климат, который во многом обуславливает оптимальные отношения с коллегами и руководителями различных рангов, чувство трудовой корпоративности, лояльность, приверженность организационным целям, уверенность в завтрашнем дне, и в итоге, - проявление эффекта синергии.

Результаты проведенного анонимного опроса демонстрируют, что, по мнению респондентов, в большинстве подразделений никто специально не занимается формированием и стимулированием компетенций, но некоторые достаточно высоко оценивают

роль непосредственного руководителя в этом процессе. В подразделениях по работе с корпоративными клиентами работники уверены, что основная компетентность складывается стихийно, без вмешательства со стороны. Сотрудники подразделений пластиковых карт и ценных бумаг выдвигают на первое место в качестве главных персон влияния непосредственного руководителя и руководителя банка, хотя достаточно высоко оценивают и роль коллег. Видимо, специфика трудовой деятельности в этих подразделениях предъявляет особенно высокие требования к руководству в качестве создателя набора компетенций.

Полученные результаты можно использовать для совершенствования управления сотрудниками кредитных организаций на основе сведений, собранных в результате диагностики структуры ценностных ориентаций работников кредитных организаций. Эта информация позволит осуществлять эффективный мониторинг системы управления и стимулирования развития компетенций сотрудников коммерческих банков, своевременно корректировать и предпринимать меры для ее совершенствования, поскольку любой банк органически встроен в рынок и должен трансформироваться в соответствии с изменениями внешней среды, используя, в первую очередь, все имеющиеся компетенции кадрового потенциала.

---

<sup>1</sup> Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. М., 2004.

<sup>2</sup> Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент : пер. с англ. 8-е изд. СПб., 2004.

*Поступила в редакцию 23.11.2012 г.*