ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

Кох И. А.

доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры теории и социологии управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620099, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, ivan.koch@ui.ranepa.ru

Трофимова О. М.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620099, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, olga.trofimova@ui.ranepa.ru

УДК 336.71(470.54)
ББК 65.262.10(2Рос-4Све)-640

Постоянно возрастающая роль государственных и региональных коммерческих банков в российской экономике вызывают необходимость непрерывно совершенствовать их работу.

Цель: проанализировать проблемы улучшения условий труда, поиск рациональной и эффективной системы мотивации и стимулирования труда банковских служащих, улучшение социально-психологического климата и организационной культуры банковских организаций.

Методы исследования: анализ статистики и других документов, массовый опрос служащих банка (опрошено 400 человек).

Результаты исследования: на основе анализа статистики, массового опроса банковских служащих выявлены проблемы и особенности управления банками, структуры мотивации и удовлетворенности трудом.

Научная новизна: определение влияния условий труда, системы мотивации и стимулирования труда на эффективность и удовлетворенность служащих своей трудовой деятельностью с учетом региональных условий, в чем выражается и практическая значимость статьи.

Ключевые слова: банк, банковский служащий, система мотивации труда, условия труда, удовлетворенность работой.

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE BANK

Kokh I. A.

doctor of Sociology, Associate Professor, Professor of the Department of Theory and Sociology of Management of Ural Institute of Management – Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 620099, Russia, Yekaterinburg, March 8 str., 66, ivan.koch@ui.ranepa.ru

Trofimova O. M.

candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory of Ural Institute of Management – Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 620099, Russia, Yekaterinburg, March 8 str., 66, olga.trofimova@ui.ranepa.ru

The ever-increasing role of state and regional commercial banks in the Russian economy makes it necessary to continuously improve their work.

Purpose: to analyze the problems of improving working conditions, the search for a rational and effective system of motivation and stimulation of labor of bank employees, improvement of the socio-psychological climate and organizational culture of banking organizations

Methods of research: analysis of statistics and other documents, mass survey of bank employees (400 people were interviewed).

© Кох И. А., Трофимова О. М., 2018

Кох И. А., Трофимова О. М.

Results of the study: based on the analysis of statistics, a mass survey of bank employees, problems and features of bank management, structures of motivation and job satisfaction were identified.

Scientific novelty: determining the influence of working conditions, the system of motivation and stimulation of labor on the efficiency and satisfaction of employees with their work activities, taking into account regional conditions, in which the practical significance of the article is expressed.

Key words: bank, bank clerk, labor motivation system, working conditions, job satisfaction.

В современный период развития российского общества все возрастающее значение для экономики приобретает кредитно-финансовая сфера, в которой центральное место занимают государственные и региональные коммерческие банки. Банки – это важнейшие экономические институты, которые осуществляют широкий круг социальных функций, аккумулируют денежные средства индивидуальных вкладчиков и юридических лиц и используют их для социально-экономического развития страны и ее регионов.

Ограниченные ресурсы, ужесточение государственного контроля посредством банковского законодательства, неблагоприятная политическая ситуация в мире и экономическая нестабильность вынуждают банки искать результативные способы работы для того, чтобы укреплять свои позиции на рынке банковских услуг. На этом фоне особую актуальность приобретают проблемы управления персоналом, так как именно от правильно построенной системы стимулирования зависят результаты работы сотрудников и дальнейшее развитие организации.

В условиях рыночных отношений роль банков закономерно повышается, что приводит к увеличению объема их работы, а также к повышению требований к служащим банка и другим его сотрудникам. Банковские служащие составляют сегодня многочисленную группу в социальной структуре общества, а по своему материальному и социальному положению значительная часть их может быть отнесена к среднему классу, который рассматривается как опора экономических преобразований и основа социальной стабильности. В связи с этим проблемы повышения эффективности работы персонала банков, подготовка кадров банковских служащих, повышение их квалификации, разработка всеобъемлющей системы мотивации и стимулирования, совершенствование условий труда выступают важнейшими задачами развития кредитно-финансовых организаций. Недостаточное внимание к кадровым вопросам приведет к снижению профессиональной компетенции банковских служащих, что чревато дезорганизацией инвестиционной деятельности, такими негативными социальными последствиями как несвоевременные выплаты зарплат, пенсий и различных пособий.

Исследование актуальных проблем управления персоналом приобретают все большую значимость для менеджмента, так как руководители могут эффективно управлять только в том случае, если будут знать и понимать механизм формирования мотивационной сферы человека, мотивы и стимулы трудовой деятельности. Эти проблемы постоянно встают перед руководителем, и его задача – умело использовать мотивы и стимулы труда для повышения эффективности деятельности организации с учетом ее особенностей и ценностных ориентаций работников.

Теоретической основой исследования являются научные работы социологов и психологов, внесшие большой вклад в разработку методологии исследования управления общественными отношениями, в частности Питирим Сорокин – о социальной структуре и социальной мобильности [1, с. 295–424], организационного поведения – Джекоб Морено [2, с. 198–224], вопросов мотивации поведения личности – Абрахам Маслоу [3, с. 46–128]. Они рассматривали эту проблему в основном с точки зрения теории ролей и статусов, как приспособление индивида к предписанным нормами, социальным ролям.

Среди отечественных авторов, заложивших теоретическую базу теории, социологии и управление организацией, можно назвать Т. И. Заславскую [4, с. 205 – 544], Б. З. Мильнера [5, с. 33 – 336], А. И. Пригожина [6, с. 209 – 428] и др. Их исследования были тесно связаны с разработками проблем регулирования общественных отношений, организационного поведения и эффективности управления организацией в условиях социальных трансформаций и непрерывных организационных изменений. В этих работах и других выдвинут ряд фундаментальных положений о социальной адаптации личности в условиях социальных преобразований в контексте модернизации российского общества. Проблема адаптации человека в процессе реформирования российской экономики в социально-экономическом и политическом аспектах приобрела особую остроту в условиях становления рыночного общества.

Основоположник административной школы менеджмента Анри Файоль, выделял пять основных функций управления, одной из которых он назвал мотивацию, под которой он прежде всего понимал «… процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих» [7, с. 5]. Многие работы современных авторов рассматривают банковских служащих

очень узко как профессиональную группу, игнорируя социологическую составляющую: вхождение в профессиональную группу и ее роль в социальной структуре общества, особенности условий и характера труда.

В современном менеджменте существует множество теорий мотивации. Для банковских служащих наиболее инструментальны содержательные теории мотивации, к числу которых относится, прежде всего, концепция иерархии потребностей А. Маслоу. Абрахам Маслоу в своей доктрине расположил 5 мотивирующих человека потребностей в иерархическом порядке: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принадлежности г группе, потребности в уважении, потребность в самореализации [8, с. 60–68]. Чтобы полностью реализовать свой потенциал и самореализоваться, работник должен сначала удовлетворить низшие потребности, затем активируются высшие.

В данной статье мы попытаемся на основе результатов проведенного нами социологического исследования выявить особенности банковских служащих как особой профессиональной группы, определить личные качества и ценностные ориентации банковских служащих. Целью данной статьи является анализ актуальных проблем деятельности банков, прежде всего особенностей деятельности банковских служащих.

Эмпирическую базу исследования составили статистические материалы по региону (Свердловская область) и обстоятельное социологическое исследование, проведенное в октябре – декабре 2017 года под руководством и непосредственным участием авторов-статьи в региональных отделениях банков (Свердловская область), преимущественно в городе Екатеринбурге. При проведении исследований кроме анализа документальной информации и статистических данных были использованы методы наблюдения, а также массовый анкетный опрос, в ходе которого было опрошено 400 банковских служащих.

Таблица 1. **Возрастные группы служащих, отобранных для массового опроса**

Возраст, лет	**Количество опрошенных, %**
До 30	25
31–40	52
41–50	16
51–60	6
Старше 60	1

Для опроса было отобрано с учетом образования и рода занятий:

- по полу – 40 % мужчин и 60 % женщин;
- по возрасту – см. таблицу 1.

Около половины из них (53,8 % опрошенных) проработали в банках менее 6 лет, от 6 до 12 лет – 24,0 % и 12 и более лет – 22,2 % опрошенных служащих. Отрадно отметить, что увеличивается доля лиц, оформленных на постоянной основе и имеющих бессрочный трудовой договор: с 71,7 % (на предыдущем месте работы) до 86,1 % опрошенных служащих (на нынешнем месте работы) (таблица 2). Хорошо известно, что 10–15 лет назад нередко преобладали работники, оформленные временно.

Финансово-экономическая сфера стала одной из наиболее динамично развивающихся в нашей стране. Чис-

Таблица 2. **Какая форма занятости была у Вас на предыдущем месте работы и какая в настоящее время?**

Форма занятости	**На предыдущем месте работы**		**В настоящее время**	
	Количество	**% от числа опрошенных**	**Количество**	**% от числа опрошенных**
Бессрочный трудовой договор (постоянное рабочее место)	353	86,1	294	71,7
Срочный трудовой договор	35	8,5	42	10,2
Работа на неполную ставку	1	0,2	10	2,4
Временное непостоянное рабочее место	7	1,7	9	2,2
Договор подряда	0	0	8	1,9
Агентский договор	0	0	5	1,2
Удаленная работа	1	0,2	4	1,0
Возмездное оказание услуг	0	0	2	0,5
Договор поручения	0	0,0	1	0,2
Работа по вызову	0	0,0	1	0,2

Таблица 3. **Количество действующих кредитно-финансовых организаций и их филиалов на 01.09.18**

Регион	Количество банков	Количество филиалов
Свердловская область	10	43
Уральский Федеральный округ	24	114
Российская Федерация	512	43

ленность персонала в последние десятилетия здесь выросла в десятки раз. Профессия банковского служащего пользуется популярностью и имеет высокий социальный и профессиональный престиж в обществе. Об этом говорит и то, что значительно увеличилось количество учебных заведений, ведущих подготовку специалистов для финансово-кредитной сферы. Изменился и половозрастной состав банковских служащих. Если ранее традиционным для банковской сферы была высокая доля женщин (91%), то теперь он значительно снизился, хотя сохраняется асимметрия в пользу женщин (68%). Кадровый состав банков постоянно омолаживается.

Численность банковских работников в последние десятилетия постоянно возрастала и только в последние кризисные годы несколько сократилась. Так, численность работников Банка России в 2017 году увеличилась на 0,9 тыс., или на 2%, и составляла 55,6 тыс. человек. При этом среднемесячный доход на одного служащего Банка России в 2017 году составил 148 222 рубля против 142 239 рублей в 2016 году [1; 10]. Численность банковских работников одного из крупнейших банков России – Сбербанка в 2017 снизилась на 4% по сравнению с 2016 годом и составила 249,6 тысячи человек, как это следует из квартального отчета кредитной организации. При этом доходы банковских служащих заметно выше работников других массовых профессий [1; 11]. Эти данные показывают, что банковские работники составляют достаточно многочисленную социальную группу с доходами, превышающие средний заработок в стране и по регионам.

Вместе с тем финансово-кредитная страта как профессионально-структурная группа не обладает пока выраженной социальной стабильностью. Здесь происходят постоянные изменения, связанные с реструктуризацией социально-профессиональной структуры и высокой текучестью кадров. Профессия банковского служащего предъявляет определенные требования к компетенциям и личным качествам. Эти особые требования обусловлены особенностями профессиональной деятельности. Так, например, как и все служащие, связанные с финансовой информацией, от банковских служащих требуется способность к длительной концентрации внимания. Они должны обладать высокой дисциплинированностью, поскольку им приходится работать в полном соответствии с множеством правил и норм законодательства. Поведение служащих регулируется служебными инструкциями, нарушение которых может повлечь тяжелые последствия, например, в случае утечки важной служебной информации или грубой ошибки при оформлении документов. Содержание и характер труда способствуют тому, что со временем у банковских служащих развиваются такие черты характера, как педантизм и консервативность, нормативное мышление, что может вызвать профессиональные деформации сознания личности.

У банковских работников формируются и другие качества, свойственные работникам кредитно-финансовой сферы и зависящие от особенностей самой отрасли или конкретной профессиональной специализации работника. Некоторые качества обусловлены различиями российских банков по масштабу, роду деятельности, специализации работника, а также спецификой корпоративных правил внутреннего распорядка. В частности, одни требования предъявляются к работнику, занятого кредитованием крупного бизнеса, и другие при работе с физическими лицами, требующей соблюдение более строгих этических правил и предъявляющих более высокие требования к стрессоустойчивости и психологической выдержке. Совсем другие требования предъявляются к служащим банка, занятых кредитованием, либо аудитом, сотрудникам бухгалтерии или к специалистам по безопасности, по информационным технологиям.

Для кредитного инспектора на первом плане – психологические навыки, поскольку для них важно умение оценить клиента по его поведению, им приходится решать, стоит дать кредит человеку или нет. Инспектор должен уметь анализировать и проверять данные о доходах и собственности, а главное – из беседы с клиентом понять, вернет ли он деньги, каковы риски банка. Кредитные инспекторы, работающие с юридическими лицами, изучают финансовые и юридические документы и проверяют их подлинность. Они должны хорошо разбираться в тонкостях бизнеса.

По-разному складывается и карьера банковских служащих. Многое зависит от того, намерен ли работник стать руководителем, либо собирается далее работать в качестве специалиста. Если приоритетом избирается карьерный рост, то становится необходимым соответствующее повышение квалификации, расширение профессионального кругозора, а также развитие коммуникативных и управленческих знаний и навыков, изучать специфику банка и банковской отрасли в целом. Постепенно такой служащий сможет продвигаться по служебной лестнице, возглавить отдел, управление или департамент.

Если же служащий хочет стать профессионалом, ему необходимо глубже изучить избранное направление банковской деятельности, осваивать профессиональные знания и технологии работы. Кредитный инспектор будет приносить все большую пользу своему банку, одновременно увеличивая свои доходы.

Разумеется, для квалифицированной профессиональной деятельности или успешной карьеры необходимо специальное образование. Если примерно десять лет назад еще допускали к работе банковского служащего без специального образования, то сейчас это случается все реже. Руководители банков осознали, что экономическое образование для служащего необходимо. Теперь кредитно-финансовые организации требуют от своих работников профильного образования. Сегодня рынок труда в банковской сфере меняется. Поскольку ранее на низовых должностях в банках была высокая текучесть кадров из-за низкой зарплаты для лиц с высшим образованием, то сейчас банки на такие должности стали больше принимать выпускников колледжей, практикоориентированное образование которых больше соответствует содержанию работы на низовых должностях. В частности, практика показывает, что выпускники колледжей гораздо лучше знают банковский бухучет, принципиально отличающийся от бухучета предприятий. Кроме того, первоначальные требования по зарплате у них ниже, а для работы операциониста или кассира университетского образования не требуется.

Таблица 4. **Отношение к труду и оценка условий труда банковских служащих**

Отношение к труду и оценка условий труда	**Балл***
Коллеги на работе относятся ко мне с уважением	4,4
Работник оставляет за собой право осуществлять поиск новой, более безопасной работы, в условиях кризиса	4,4
Работник должен ориентироваться на карьеру и умело управлять ею	4,2
Я заслужил уважение за работу, которую я делаю	4,2
Мой руководитель заботится о профессиональном развитии своих сотрудников.	4,1
Я горжусь своей работой и не скрываю этого	4,1
Моя заработная плата адекватна моим трудовым усилиям	3,9
Работа это только работа. Человек всегда должен искать для себя лучшие условия занятости	3,6
Я свободно могу выражать свое мнение о том, что происходит на работе	3,6
Система мотивации, функционирующая в моем банке, соответствует моим личным предпочтениям	3,5

* Балл рассчитан по формуле средневзвешенной величины, по пятибалльной оценке каждого пункта, где 1 – низший балл («совершенно не согласен»), 5 – высший балл («полностью согласен»).

В нашем исследовании высшее образование имеют 96,6 % опрошенных служащих, причем из них высшее экономическое только около половины (53,6 %). Высокая численность персонала с высшим образованием объясняется тем, что опрос проводился преимущественно в центральных офисах банков. В периферийных филиалах и отделениях банка немало сотрудников со средним специальным образованием.

Результативность трудовой деятельности, как известно, в значительной степени зависят от удовлетворенности трудом, условиями и характером работы. О ценностях банковских служащих, их отношении к труду дают представление данные таблицы 4, в которой приводятся результаты массового опроса банковских служащих.

Данные таблицы показывают, что банковские служащие больше всего ценят уважение коллег и свободу (право) выбора места работы, возможность свободно выражать свое мнение о происходящем на работе, а также перспективы сделать карьеру. Для сотрудников банка очень важно, чтобы заработная плата была адекватна трудовом вкладу, что можно еще назвать приверженностью принципу справедливости. Соответственно с учетом этих мнений строится система мотивации в организации.

Руководители высшего, особенно среднего и низового уровня управления далеко не всегда четко представляют, какие стимулы и способы их применения наиболее эффективно воздействуют на подчиненных. Эта проблема присуща не только российским, но и многим организациям во всем мире. Исследования, проведенные в развитых странах Западной Европы и Северной Америки, показывают, что руководители часто переоценивают действенность и значимость для работников материальных мотивов, прежде всего зарплаты, и недооценивают внутренние побуждения к работе – самостоятельность, инициативность, творчество, стремление к самоутверждению и желание достичь высоких результатов.

Удовлетворенность трудом и своей работой служащих банка зависит от социально-психологических факторов – социального самочувствия, морального климата. Результаты опроса банковских служащих по этим вопросам представлены в таблице 5 (стр. 160).

Из десяти выбранных социально-психологических факторов удовлетворенности трудом банковские служащие на первые места выделили ценность качественной работы, наличие необходимых ресур-

сов для работы (хорошие условия труда), справедливая оценка результатов работы. В целом можно сделать вывод, что данные таблицы 3 и 4 отражают потребности и ценности банковских служащих, которые могут быть использованы для разработки и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда банковских служащих.

Результаты опроса показывают, что в банковской сфере используется широкий спектр нематериальных средств стимулирования, которые получили общее название «социальный пакет». На втором месте по популярности – повышение заработной платы. Эти два стимула относятся к материальным, а вот на третьем месте – нематериальный стимул – похвала. Другие стимулы могут быть отнесены и к материальным, и к нематериальным, однако по своему содержанию могут быть отнесены к «социальному пакету», создающий привлекательность работы в банковской сфере.

Руководители нередко недооценивают такие стимулы к труду, как своевременное информирование сотрудников о различных сторонах деятельности предприятия, хорошую психологическую атмосферу и моральный климат в коллективе. Еще меньше учитывается перегруженность или недогруженность работой, нечеткие распоряжения и неясность служебных обязанностей (должностных инструкций). Негативно воспринимается служащими необоснованная критика, отсутствие признания.

Таблица 5. **Социально-психологический климат и удовлетворенность трудом**

Социально-психологические факторы	**Балл***
В моем банке ценится качественное выполнение работы	4,4
В целом, я доволен своей работой в банке	4,2
Ресурсы (например, материалы, оборудование) распределены справедливо среди сотрудников	4,2
Я думаю, что моя работа оценивается справедливо	3,9
Я чувствую, что отлично справляетесь с обязанностями на работе	3,9
Руководство в моем банке справедливо относится к работникам	3,7
Я чувствую, что мои профессиональные дела идут так, как задумано	3,7
В моем Банке сотрудники могут открыто говорить с руководством, не опасаясь негативных последствий	3,7
В моей работе происходят изменения, приводящие к потере ценных для меня аспектов (например: коллектив, возможность обучения, уважение, возможность карьерного роста).	2,4
У меня есть ощущение, что то, чем я занимаюсь на работе, не имеет особого смысла.	2,1

* Балл рассчитан по формуле средневзвешенной величины, по пятибалльной оценке каждого пункта, где 1 – низший балл («совершенно не согласен»), 5 – высший балл («полностью согласен»).

Известный японский предприниматель и менеджер Акио Морита, основатель корпорации Sony, раскрывая особенности японской модели управления персоналом, отмечает необходимость учитывать внутренние мотивы работника к труду: «Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения людей за труд. Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею» [12; 17]. Любая неудовлетворенная потребность может мотивировать поведение, а доминирующая потребность есть основной мотив трудовой деятельности. Согласно закону возвышения потребностей, только когда удовлетворены жизненно важные потребности, тогда становятся доминантными высшие.

Важное место в системе нематериальной мотивации занимают социально-психологический климат, доверие к менеджменту, взаимоотношения работников с коллегами и руководителями, социальное самочувствие служащих. Одно из центральных мест здесь занимают отношения между работниками и руководителями. Оценка служащими этих взаимоотношений представлены в таблице 6.

Судя по результатам опроса, в банковской сфере преобладают благоприятные взаимоотношения служащих с непосредственными руководителями и руководством банков в целом. Высокие оценки служащих отражают характер социально-психологического климата, сложившийся стиль руководства, внимательное отношение к сотрудникам, хотя часть сотрудников и не удовлетворена отношением руководства к себе, полагая, что их «не замечают в дискуссиях или встречах, которые имеют отношение к работе». Вместе с тем, тех, кто утверждает, что о его мнении «спрашивают по вопросам, имеющим значимое отношение к работе» (74,4% опрошенных) значительно больше тех, кто считает, что «никто не хочет говорить со мной о работе» (5,4% опрошенных служащих). В то же время одна треть опрошенных служащих (33,1%) заявила, что не участвует «в процессе принятия решений в банке», хотя 46,1% опрошенных с этим суждением не согласны.

Таким образом, результаты нашего исследования позволили раскрыть некоторые особенности управления персоналом в банковской организации, охарактеризовать сложившуюся систему стимулирования и мотивации служащих банка, показать взаимосвязь основных факторов и специфики мотивации служащих банка.

Таблица 6. **Оценка служащими своих взаимоотношений с руководителями**

Взаимоотношения служащих с руководителями	**Балл***
Мой руководитель говорит мне прямо, что он ожидает от меня	4,3
Мой непосредственный руководитель открыт для идей и предложений со стороны сотрудников	4,2
Я доверяю моему руководителю	4,2
Я могу выразить свое мнение о том, как улучшить свою работу, её организацию.	4,1
Мой руководитель заботится о профессиональном развитии своих сотрудников	4,1
В моем банке сотрудники могут открыто говорить с руководством, не опасаясь негативных последствий	3,7
Я свободно могу выражать свое мнение о том, что происходит на работе	3,6
В банке интересуются моим мнением о стратегических вопросах развития	2,6
Меня спрашивают о моем мнении по вопросам, имеющим значимое отношение к моей работе	3,8
Меня часто не замечают в дискуссиях или встречах, которые имеют отношение к моей работе	1,6
Я чувствую, как будто никто не хочет говорить со мной на работе	1,5

* Балл рассчитан по формуле средневзвешенной величины, по пятибалльной оценке, каждого пункта, где 1 – низший балл («совершенно не согласен»), 5 – высший балл («полностью согласен»).

В процессе исследования были выявлены преобладающие ценности банковских служащих и необходимость их учета при разработке системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности, взаимосвязь мотивации с социально-психологическими факторами. В системе мотивации важно гармонично сочетать материальные и нематериальные формы стимулирования, принимать во внимание субъективные предпочтения служащих.

Необходимо совершенствовать организационную культуру банка, развивать корпоративно-культурные элементы организации и их влияние на формирование личности и трудовое поведение служащего. Только комплексный подход к решению проблем управления персоналом может обеспечить успешное развитие банка.

Литература:

1. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество / под ред. А. Ю. Согомонова. М.: Политиздат, 1992. 543 с.
2. Морено Я. Психодрама. М.: Психотерапия, 2008. 496 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2003. 352 с.
4. Заславская Т. И. Социетальная трансформация Российского общества. Деятельностно-структурная концепция. М.: Дело, 2003. 568 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2008. 864 с.
6. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. 432 с.
7. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 209 с.
8. Маслоу А. Г. Мотивация и личность: СПб.: Питер, 2009. 352 с.
9. Информация о банковской системе Российской Федерации. Официальный сайт Центрального банка Российской федерации. [электронный ресурс]. URL: http://www.cbr.ru/statistics/?PrtID=lic (дата обращения 16.10.2018).
10. ТАСС – Банк России. [электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/5177884 (дата обращения 16.10.2018).
11. Средняя численность работников Сбербанка в 2017 г снизилась на 4%. [электронный ресурс]. URL: https://1prime.ru/finance/20180214/828454521.html (дата обращения 16.10.2018).
12. Морита А. Sony. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. 288 с.

References:

1. Sorokin P. Man. Civilization. Society / ed. A. Yu. Soghomonov. M: Politizdat, 1992. 543 p.
2. Moreno J. Psychodrama. M.: Psychotherapy, 2008. 496 p.
3. Maslow A. Motivation and personality. SPb: Peter, 2003. 352 p.
4. Zaslavskaya T. I. Societal transformation of the Russian society. Activity-structural concept. M.: Delo, 2003. 568 p.
5. Milner B. Z. Organization Theory. M.: Infra-M, 2008. 864 p.
6. Prigogine A. I. Goals and values. New methods of working with the future. M.: Delo, 2010. 432 p.
7. Klochkov A. K. KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools M.: Eksmo, 2010. 209 s.
8. Maslow A. G. Motivation and Personality: SPb: Peter, 2009. 352 p.
9. Information about the banking system of the Russian Federation. The official site of the Central Bank of the Russian Federation. [e-resource]. URL: http://www.cbr.ru/statistics/?PrtID=lic (date of reference 16.10.2018).
10. TASS-Bank of Russia. [e-resource]. URL: https://tass.ru/ekonomika/5177884 (date of reference 16.10.2018).
11. The average number of Sberbank employees in 2017 decreased by 4%. [e-resource]. URL: https://1prime.ru/finance/20180214/828454521.html (date of reference 16.10.2018).
12. Morita A. Sony. Made Japan. M.: Alpina Business Books, 2018. 288 p.