

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Ажмухамедов А.И.¹, Копытина Т.А.²

¹ФБГОУ ВПО Астраханский государственный технический университет, Астрахань, Россия (414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 16), bert91@mail.ru

²ФБГОУ ВПО Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия (414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 20А), tanya15101993@yandex.ru

Несмотря на достаточно высокую степень регламентированности деятельности финансовых учреждений, проблемы управления социальной подсистемой в банковской сфере стоят весьма остро. Это связано с тем, что эффективность работы коммерческого банка во многом предопределяется уровнем подготовленности его сотрудников, в частности, их компетентностью в области информационной безопасности, поскольку почти все категории работников банка допущены к конфиденциальной информации: банковской, коммерческой, служебной тайне, к персональным данным клиентов и т.п. Исходя из этого, целью данной работы явилось определение подходов к управлению социальной (антропогенной) подсистемой коммерческого банка, в частности с целью повышения уровня информационной безопасности финансовой организации. Анализ особенностей функционирования позволил сформулировать подходы к управлению персоналом в организациях банковской сферы. Рассмотрены основные особенности применения механизмов институционального, мотивационного и информационного воздействия на антропогенную подсистему. В результате сформулирован общий алгоритм управления социальной подсистемой в банковской сфере.

Ключевые слова: антропогенный фактор, управляющее воздействие, инсайдер.

PECULIARITIES OF MOTIVATION, INSTITUTIONAL AND INFORMATION RESOURCE MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK

Azhmuhamedov A.I.¹, Kopytina T.A.²

¹Astrakhan State Technical University, Astrakhan, bert91@mail.ru

²Astrakhan State University, Astrakhan, tanya15101993@yandex.ru

Despite the relatively high degree of rigidities of financial institutions, the social subsystem management problems in the banking sector are very sharp. This is due to the fact that the efficiency of the commercial bank is largely determined by the level of preparedness of its staff, in particular, their competence in the field of information security, as almost all categories of bank employees admitted to confidential information: banking, commercial, official secrets, the personal information of customers, etc. On this basis, the aim of this work was the identification of approaches to the management of the social (human) subsystem of a commercial bank, in particular with a view to improving the information security of the financial institution. Analysis of operation allowed to formulate approaches to personnel management in the organizations of the banking industry. The main features of the institutional mechanisms, motivational and informational impact on anthropogenic subsystem. As a result of a general algorithm of social system in the banking sector.

Keywords: human-induced factor, controls the impact, an insider.

Коммерческий банк представляет собой сложную систему с целенаправленным поведением. Однако на некоторых этапах функционирования финансовой организации возможно расхождение между глобальной целью системы (ее миссией) и частными целями ее активных антропогенных элементов. При этом задача управления состоит в том, чтобы найти способы и механизмы, позволяющие изменять состояние системы в заданном ЛПП направлении. В работе [7] была предложена следующая классификация управляющих воздействий в организационных системах: управление составом участников; управление структурой; институциональное управление; мотивационное управление; информационное управление.

Подходы к управлению составом и структурой социальной подсистемы были рассмотрены в [1]. Данная работа посвящена рассмотрению особенностей мотивационного, институционального и информационного воздействия на сотрудников КБ.

Институциональное управление

Данный вид управления предусматривает регламентацию поведения субъекта в рамках организации путем введения ограничений и закрепления определенных норм. Часто для осуществления институционального управления (ИУ) используются регламентирующие документы, носящие ограничительный характер и предписывающие субъекту выполнение определенных действий (различного рода правила внутреннего распорядка, указания, политики безопасности и т.п.). Например, в сфере обеспечения информационной безопасности КБ основными документами, регламентирующими данную сторону деятельности банка, являются: концепция обеспечения информационной безопасности КБ; политика информационной безопасности КБ; положение о порядке управления информационными потоками и обеспечении информационной безопасности в КБ; инструкция по работе с документами, содержащими коммерческую тайну и сведения ограниченного доступа; положение о порядке обеспечения защиты и безопасности банковской информации в банке и т.д.

Механизмы институционального управления направлены на снижение общей неопределенности и способствуют повышению структуризации системы, делая взаимодействие между подсистемами, а также элементами социальной подсистемы между собой, более четкими и предсказуемыми. Однако, с другой стороны, в большинстве случаев излишняя регламентация чревата резким снижением лояльности отдельных субъектов и, как следствие, катастрофическим падением эффективности функционирования системы в целом вплоть до полного ее разрушения. Отрицательное влияние на эффективность работы персонала оказывает и то, что сотрудники не в состоянии постоянно помнить все пункты требований, регламентирующих их деятельность. В КБ это особенно актуально в связи с многопрофильностью работы финансовой организации и разнообразием выполняемых операций. Как следствие, объем различных инструкций и регламентов, которым должен следовать работник банка, очень велик. Постоянно удерживать все требования в памяти практически невозможно, а частое обращение к текстам регламентов и инструкций увеличивает затрачиваемое на выполнение операций время, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на эффективности работы.

Характер зависимости эффективности работы организации от интенсивности мер институционального управления был экспериментально исследован на примере работы кредитного отдела Астраханского филиала одного из ведущих российских банков.

Работу данного подразделения регламентируют семь основных документов, которые по оценке работников отдела и руководства банка охватывают 95 % деятельности отдела.

Было предложено внедрить еще три инструкции, связанные с обеспечением информационной безопасности. При этом персонал не был в достаточной степени информирован о значимости этих документов и о последствиях, которые могут наступить при несоблюдении указанных в них требований. Никаких поощрений за соблюдение или дисциплинарных взысканий за нарушение вновь вводимых инструкций не предусматривалось.

Далее работникам кредитного отдела на совместном заседании было предложено по шкале от 0 до 1 оценить, насколько, по их мнению, соблюдаются действующие и насколько будут соблюдаться вновь вводимые инструкции. Значения, выработанные в процессе обсуждения, приведены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты оценки эффективности институциональных мер

Интенсивность институциональных мер	Степень регламентации работы отдела (R)	Степень соблюдения требований всех инструкций (S)	Эффективность мер институционального управления (E = R*S)
Инструкция №1	0,30	1,00	0,30
Инструкции {1;2}	0,50	1,00	0,50
Инструкции {1-2; 3}	0,65	1,00	0,65
Инструкции {1-3; 4}	0,80	1,00	0,80
Инструкции {1-4; 5}	0,85	0,97	0,82
Инструкции {1-5; 6}	0,92	0,95	0,87
Инструкции {1-6; 7}	0,95	0,95	0,90
Инструкции {1-7; 8}	0,97	0,70	0,68
Инструкции {1-8; 9}	0,98	0,40	0,39
Инструкции {1-9;10}	0,99	0,20	0,20

На рисунке 1 приведено графическое представление полученных экспертных оценок.

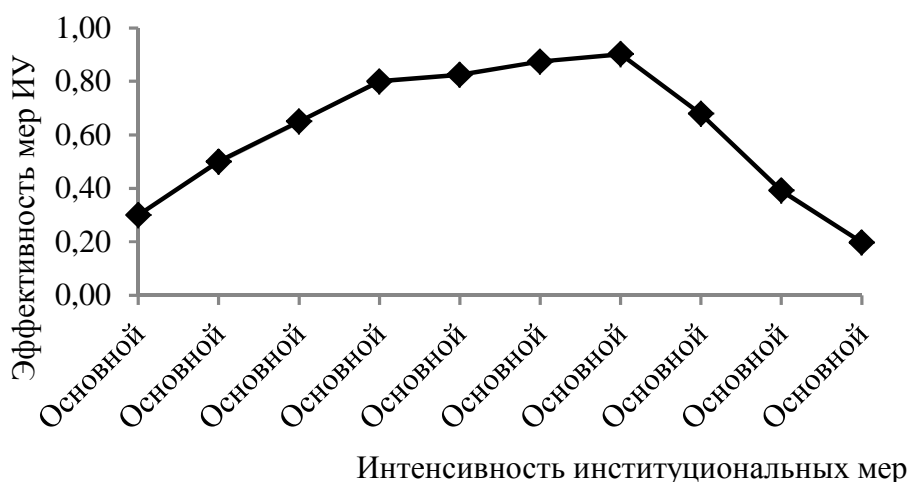


Рис.1. Эффективность применения институциональных мер в кредитном отделе КБ

Характер кривой, отражающей зависимость эффективности институциональных мер, применяемых в кредитном отделе КБ, от их интенсивности, свидетельствует о том, что усиление регламентации деятельности персонала начиная с некоторого уровня не только перестает быть эффективным, но и приводит к уменьшению результативности работы подразделения. Поэтому применение институциональных мер должно сопровождаться мерами по повышению лояльности, информированности и степени мотивированности сотрудников организации, которые реализуются методами мотивационного и информационного управления.

Мотивационное управление

Вопросам мотивации персонала посвящено большое число работ, в которых данная проблема рассматривается с различных точек зрения: психологии, социологии, менеджмента и т.д. В зависимости от предмета анализа теории мотивации подразделяются на три главных направления: теории, в основе которых лежит специфическая картина человека; внутриличностные теории; процессуальные теории. Теории первого направления исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов; второго – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление; третьего – выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды [5].

При этом под мотивацией понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [2]. Мотивация тесно связана с потребностями человека, поскольку, как отмечали ведущие советские психологи А.Н. Леонтьев и С.Л. Рубинштейн, «мотив – это опредмеченная потребность» [4].

Видный американский психолог, основатель гуманистической психологии Абрахам Маслоу полагал, что множество различных потребностей человека можно разделить на пять основных категорий [6]: физиологические: голод, жажда, половое влечение и т.д.; потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни; социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность; престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост; духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация.

Для мотивационного управления антропогенными элементами КБ путем реализации перечисленных потребностей предлагается использовать следующие механизмы: создание благоприятной корпоративной среды, стимулирующей возникновение неформальных групп и общение сотрудников, как в рамках производственных отношений, так и вне их; поддержка социальной активности членов организации вне ее рамок; создание условий для занятий физкультурой и спортом; вовлечение сотрудников в процесс выработки и принятия управ-

ленческих решений; делегирование сотрудникам дополнительных прав и полномочий; распределение работ между участниками в соответствии с их компетенцией и потенциальными возможностями; обеспечение положительной обратной связи с достигнутым результатом; своевременное поощрение и продвижение по карьерной лестнице; обеспечение возможности для обучения и развития, с целью повышения уровня компетентности; поддержка и развитие у сотрудников творческих способностей; проведение различных тренингов; высокое материальное обеспечение персонала; создание комфортных и безопасных условий труда; оказание помощи в сложных жизненных ситуациях; замена части директивных документов, обязывающих к совершению определенных действий, документами, стимулирующими самостоятельный поиск субъектом вариантов поведения с целью достижения наибольшей эффективности своей деятельности (например, замена правил внутреннего распорядка корпоративными кодексами).

Перечисленные механизмы, примененные с учетом психофизических особенностей субъектов, способны оказать существенное влияние на формирование высокого положительного уровня внутренней мотивированности сотрудников банка и их лояльности по отношению к организации. Однако зависимость эффективности деятельности от уровня мотивации носит нелинейный характер. По мере увеличения интенсивности мотивации качество деятельности изменяется по колоколообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку наиболее высоких показателей успешности, постепенно снижается. Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно, называется оптимумом мотивации. Выявленная закономерность получила название закона Йеркса – Додсона, многократно экспериментально подтверждена и признана одним из немногих объективных, бесспорных психологических феноменов [9]. При этом согласно второму закону Йеркса – Додсона, чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для нее оптимальным.

Например, в упомянутом ранее кредитном отделе для сотрудников, занятых переговорами с потенциальными клиентами, оценкой их кредитоспособности и платежеспособности, а также сопровождением выданного кредита (т.е. относительно более сложными видами деятельности), оптимальный уровень мотивационных выплат был установлен в размере 40 % от должностного оклада. В то же время для сотрудников, отвечающих за оформление документов на выдачу кредита (относительно более простая работа), уровень этих выплат составил 50 % от оклада. При этом должностные оклады сотрудников первого типа значительно выше, чем у сотрудников второго типа, поскольку их деятельность требует более высокой квалификации. Таким образом, как при институциональном, так и при мотивационном управлении

необходимо найти оптимальную интенсивность соответствующих механизмов воздействия на персонал банка.

Информационное управление

Данный тип управления подразумевает управление составом и объемом информации, которой располагают сотрудники КБ. Системный подход к анализу особенностей такого типа управления изложен в работах ученых ИПУ РАН [2; 7-8].

В [8] вводится понятие информационного управления как «процесса выработки управленческих решений в ситуации, когда управляющее воздействие носит неявный, косвенный характер, и объекту управления представляется определенная информация о ситуации (информационная картина), ориентируясь на которую этот объект как бы самостоятельно выбирает линию своего поведения». К достоинствам информационного управления относятся «высокая избирательность воздействия, быстрая перестройка методов и средств воздействия в зависимости от обстановки, возможность оперативной концентрации усилий на том или ином объекте, возможность комплексного применения различных методов и средств информационного воздействия, сравнительно небольшие затраты на разработку и реализацию управленческих решений при высокой эффективности их внедрения» [8].

Информационное воздействие на персонал может иметь внешний или внутренний источник возникновения (инициированный ЛПР или спонтанно возникший внутри системы), носить разовый, периодический или постоянный характер и быть направленным на конкретный антропогенный элемент, группу элементов или социальную подсистему организации в целом. Методы информационного управления целесообразно применять для создания благоприятной корпоративной среды, поддержания и усиления авторитета руководства, манипулирования сознанием антропогенных элементов с целью повышения уровня мотивированности и лояльности к системе, создания атмосферы нетерпимости к нарушениям, повышения уровня информированности ЛПР, дезинформации недружественного окружения, а также с целью выявления элементов, представляющих угрозу и мешающих выполнению миссии коммерческого банка (инсайдеров). При этом информационное воздействие оказывает влияние практически на все элементы институционального и мотивационного управления, а также непосредственно на мотивированность и уровень лояльности субъекта.

Например, после проведения разъяснительной работы среди сотрудников упомянутого выше кредитного отдела и доведения до их сведения информации о потенциальных угрозах информационной безопасности и возможных последствиях несоблюдения соответствующих мер защиты, изложенных в дополнительных инструкциях, удалось значительно повысить степень соблюдения требований этих регламентирующих документов.

Общий алгоритм управления социальной подсистемой КБ

С учетом изложенного, общий алгоритм управления социальной подсистемой КБ можно представить в виде, приведенном на рисунке 2.



Рис.2. Механизмы управления антропогенным элементом

При этом на нижних уровнях иерархии значения одних концептов могут быть компенсированы значениями других (например, внутренняя положительная мотивированность и высокая лояльность по отношению к системе могут компенсировать отрицательную внешнюю мотивацию). Поэтому в данном случае для вычисления значения концептов, входящих в иерархию, может быть использована аддитивная свертка векторного критерия.

Для верхнего уровня целесообразно применение мультипликативной свертки, т.к. очевидно, что если хотя бы один из концептов {«Уровень мотивированности»; «Психофизические возможности»; «Компетентность»} имеет оценку «Низкий», то и интегральная оценка уровня эффективности деятельности антропогенного элемента должна быть принята равной значению «Низкий». Следует заметить, что оценка концепта «Уровень мотивированности» может иметь отрицательное значение. Оценка состояния субъекта в этом случае также будет принимать «отрицательные» значения. Содержательно данный факт может быть интерпретирован как потенциальная возможность деструктивного воздействия антропогенного элемента на систему – «инсайдерская» угроза.

Заключение

Таким образом, анализ особенностей функционирования позволил сформулировать подходы к управлению персоналом в организациях банковской сферы. Рассмотрение основ-

ных особенностей применения механизмов институционального, мотивационного и информационного воздействия на сотрудников позволило сформулировать общий алгоритм управления социальной подсистемой КБ для приведения состояния антропогенной подсистемы коммерческого банка к заданному ЛПР уровню.

Список литературы

1. Ажмухамедов И.М., Ажмухамедов А.И. Методика формирования команды для реализации IT-проектов на основе нечеткой когнитивной модели оценки компетенций // Прикладная информатика. – 2011. – № 4 (34). – С.70-76.
2. Губанов Д.А., Новиков Д.А. Модели унифицированного информационного управления в однородных социальных сетях // Управление большими системами. – 2010. – № 1. – С.722-742.
3. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160с.
4. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл, 2005. – 352с.
5. Макклелланд Д. Мотивация человека / пер с англ. ООО "Питер Пресс"; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. – СПб.: Питер, 2007. – 672с.
6. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 478с.
7. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами [Текст]. – 2-е изд. – М.: Физматлит, 2007. – 584 с.
8. Новиков Д.А., Губанов Д.А., Чхартишвили А.Г. Социальные сети: модели информационного влияния, управления и противоборства. – М.: Физматлит, 2010. – 228с.
9. Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2005. – 672с.

Рецензенты:

Квятковская И.Ю., д.т.н., профессор, директор института информационных технологий и коммуникаций, ФГБОУ ВПО АГТУ, г. Астрахань;

Попов Г.А., д.т.н., профессор, заведующий кафедрой «Информационная безопасность», ФГБОУ ВПО АГТУ, г. Астрахань.