



**НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ РОЛЬ В  
УДЕРЖАНИИ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
INTANGIBLE MOTIVATIONAL FACTORS AND THEIR ROLE IN STAFF  
RETENTION IN BANKING ORGANIZATIONS**

**Ахметзянова Лейсан Фаридовна**, Казанский (Приволжский) Федеральный  
Университет

**Мартынова Кристина Андреевна**, Казанский (Приволжский) Федеральный  
Университет

**Akhmetzyanova Leysan Faridovna**, Kazan (Volga region) Federal University

**Martynova Kristina Andreevna**, Kazan (Volga region) Federal University

**Аннотация:** В статье рассмотрены особенности нематериальных мотивационных факторов и определена их роль в удержании персонала в банковских организациях. Автор считает, что Инвестиции в создание возможностей для сотрудников иметь некоторую автономию, развивать предпринимательские навыки, выбирать конкретные проекты для разработки или вопросы для изучения, а также участие в процессах принятия решений могут принести значительные выгоды для банков в будущем. По мере того, как улучшается управление сотрудниками, улучшаются производительность труда и повышается степень их удержания.

**Abstract:** The article considers the features of non-material motivational factors and determines their role in the retention of personnel in banking organizations. The author believes that investments in creating opportunities for employees to have some autonomy, develop entrepreneurial skills, choose specific projects to develop or issues to study, as well as participation in decision-making processes can bring significant benefits for banks in the future. As the management of employees improves, labor productivity improves and the degree of their retention increases.

**Ключевые слова:** банковские организации, удержание персонала, нематериальная мотивация.

**Keywords:** banking organizations, staff retention, intangible motivation.

Мотивационные факторы играют значительную роль в деятельности персонала финансово-кредитных организаций, поскольку от производительности их труда напрямую зависит динамика финансовых показателей деятельности таких организаций, а также обеспечение их деловой репутации на рынке. Достаточно часто нематериальная мотивация играет более высокую роль в росте производительности труда, чем материальная[3].

На сегодняшний день сотрудники крупных коммерческих компаний, в том числе – и банковских организаций принимают участие в благотворительной деятельности, в частности, в работе благотворительных фондов, создаваемых под эгидой финансово-кредитных учреждений. В качестве примера можно указать благотворительный фонд «СберВместе», создателем и вдохновителем которого выступает ПАО «Сбербанк», а также наличие банковских благотворительных платформ, на которых можно оказать финансовую помощь нуждающимся.

В этой связи, сотрудников банковских организаций часто привлекает возможность работать для достижения значимой социальной

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

миссии. Другими словами, миссия организации состоит в том, чтобы инициировать сбор денег на лечение детей, оказывать помощь пенсионерам и пр. Эти услуги иногда являются причиной того, что сотрудники могут более охотно относиться к более низкой заработной плате, потому что в свою очередь они чувствуют, что могут внести свой вклад в миссию организации [4].

Эти ценности, основанные на миссии, которые считаются положительной социальной миссией, могут служить формой внутренней мотивации для сотрудника, если они считают, что она вписывается в их собственную систему ценностей. Известно, что идея позитивной социальной миссии обычно более ценится в некоммерческом секторе, чем в коммерческих предприятиях, поскольку концепция создания общественного блага, как правило, является целью деятельности некоммерческой организации, однако в банковских организациях, которые могут оказать неоценимую помощь нуждающимся, в качестве мотивационного фактора выступают реальные результаты, свидетельствующие о целесообразности оказанной помощи, поэтому для сотрудников таких организаций также можно использовать подобную нематериальную мотивацию

Сотрудники, которых привлекает внутренняя мотивация, а не альтернативные стимулы, такие как продвижение по службе или повышение, иногда могут быть более преданными и преданными работниками, потому что они работают над улучшением организации. Этот тип мотивации не предполагает вознаграждения, а скорее дает чувство ценности.

Внутренняя мотивация может быть определена как усилие, которое сотрудники прилагают в отсутствие внешнего вознаграждения. Эта мотивация имеет большее значение и увеличивает значимость работы сотрудника. В свою очередь, повышенная значимость приводит к более высокой производительности труда сотрудника. Соответственно, сотрудники, реализующие в процессе выполнения трудовых обязанностей,

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

с большей вероятностью будут испытывать желание остаться работать в компании [2].

Также руководству банковских организациях следует больше обращать внимание на такие нематериальные мотивационные факторы, как различные льготы, «семейную» политику. и пр. Среди льгот следует назвать медицинское страхование и взносы в пенсионные фонды.

Банковским организациям следует проводить политику, в большей степени учитывающую интересы семьи. Это может помочь привлечь сотрудников, которые предпочли бы работать по гибкому графику или неполный рабочий день. Исследования, проведенные в литературе, демонстрируют, что определяющий фактор в способности привлекать и удерживать лояльных и продуктивных сотрудников проистекает из чувствительных к семье дополнительных льгот и кадровой политики компании.

Несмотря на то, что существует несколько типов организации работы, такие как сжатые рабочие недели, поэтапный выход на пенсию и работа на дому, наиболее распространенными и предпочтительными являются работа на условиях неполного рабочего дня, сокращенная рабочая неделя и гибкий график. Это дает сотрудникам возможность составлять свой собственный график при условии, что они отработают необходимое количество часов. Данный стимул оказывается полезным, когда семьи могут не иметь доступа к недорогим услугам по уходу за детьми или оба родителя работают попеременно [1].

Также руководству кредитных организаций следует более чутко реагировать на потребности семей сотрудников, так как, согласно результатам исследований, конфликт между работой и семьей может привести к эмоциональному истощению, что приводит к снижению уровня удовлетворенности сотрудников работой. Известно, что большинство банков придерживаются высоких стандартов в области честности, прозрачности и справедливости. Соответственно. банки могут не только поддерживать, но и

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

продвигать заботливое, гуманное и прогрессивное поведение сотрудников в соответствии с их набором ценностей. Соответственно, можно заключить, что нематериальные стимулы в области формирования семейных ценностей также смогут помочь удержать сотрудников.

Как и в любом другом бизнесе, банковские организации нуждаются в ценных сотрудниках для выполнения своей миссии и облегчения повседневной деятельности. Банкам часто бывает трудно привлечь и удержать сотрудников низшего звена, так как заработная плата на таких должностях не достаточно высока [3].

Исследования различных источников показали, что сотрудников, которые считают, что ценности организации связаны с их собственными, то работа их привлекает в полном объеме. Работа, ориентированная на миссию, может дать сотрудникам чувство цели и ценности, поскольку они помогают организации в достижении ее целей.

Многие факторы могут повлиять на приверженность сотрудников организации, включая личные факторы (например, возраст, пол, уровень образования и семейное положение) и организационные факторы (например, удовлетворенность работой, стиль руководства и климат в организации). Эти факторы могут заставить сотрудников почувствовать, что они вносят свой вклад в миссию организации, «жертвуя заработной платой», когда они соглашаются на более низкую заработную плату, чем они могли бы найти где-либо еще.

Помимо создания у сотрудника ощущения добавленной стоимости для организации, можно указать и на другие способы привлечения и удержания сотрудников в банках, а также возможность предложения льгот, стимулов или продвижения по службе [2].

Так, в литературе имеются исследования вокруг концепции управления талантами, согласно которой вознаграждение, льготы и стимулы являются основным направлением успешного управления сотрудниками банков.

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

К сожалению, многие банки не могут предложить медицинские услуги из-за ограниченных финансовых ресурсов и бюджетных ограничений. Как правило, оплачиваемые отпуска, такие как праздничные дни, время потери близких, дни отпуска, пакетный отпуск и отпуск по болезни, доступны в банках. Пытаясь быть конкурентоспособными, некоторые из них предлагают дополнительные возможности, чтобы сделать свою организацию еще более привлекательной, например, гибкий график, повседневную одежду, программы профессионального развития, оплата расходов на транспорт до работы и обратно, программы оздоровления [2].

Исследователи указывают, что некоторые люди предпочитают иметь возможность контролировать свое время и проводить больше времени с семьей. Так, согласно отдельным точкам зрения, гибкий график работы является одним из «компенсационных дифференциалов», который будет мотивировать сотрудников к работе за достаточно низкую заработную плату. Это может быть особенно важно, если они уже имеют право на получение других видов льгот по месту работы своего супруга, например, планы медицинского (стоматологического, офтальмологического) страхования, страхования от инвалидности, помощь в оплате обучения детей, скидки на членство в спортзале и варианты пенсионного плана.

Также необходимо рассмотреть проблему карьерного роста, которая является основной проблемой для большинства организаций некоммерческого сектора. Карьерный рост обычно достигается, когда сотрудник продвигается по карьерной лестнице. Этот карьерный путь представляет собой серию мероприятий, в ходе которых сотрудники в течение определенного периода времени участвуют в мероприятиях по профессиональному развитию и берут на себя более широкие обязанности [1].

Достаточно часто персонал банка, занимающий низко оплачиваемые должности, не имеет возможность карьерного роста, и такие сотрудники могут не получить продвижения по службе в течение всего срока работы.

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

Исследователи отмечают, что средний сотрудник банка будет работать в этой организации только от двух до пяти лет. Соответственно, банки тратят значительные ресурсы на найм и удержание сотрудников, которые не остаются в организации достаточно долго, чтобы организация могла окупить эти инвестиции.

Также банковским службам по персоналу необходимо изучить способы предоставления возможностей для личностного роста, создания чувства сопричастности за счет участия в принятии решений и создание предпринимательских возможностей для сотрудников, что также выступает важными факторами при анализе приобретения и удержания талантливых сотрудников в банковских организациях.

Инвестиции в создание возможностей для сотрудников иметь некоторую автономию, развивать предпринимательские навыки, выбирать конкретные проекты для разработки или вопросы для изучения, а также участие в процессах принятия решений могут принести значительные выгоды для банков в будущем. По мере того, как улучшается управление сотрудниками, улучшаются производительность труда и повышается степень их удержания.

### Список литературы

1. Батожаргалов Б.Б. Система мотивации персонала на примере компании "Сбербанк" // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №3.
2. Дударев А.В., Минченко Л.В. Управление нематериальной мотивацией персонала на предприятии // Инновации и инвестиции. 2019. №11.
3. Евплова Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации // ПНиО. 2013. №2.
4. Кох И. А. Управление трудовой мотивацией банковских служащих // Вопросы управления. 2019. №3 (39).

### List of literature

1. Batozhargalov B.B. Personnel motivation system on the example of Sberbank // Economics and business: theory and practice. 2018. №3.

Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

2. Dudarev A.V., Minchenko L.V. Management of non-material motivation of personnel at the enterprise // Innovations and investments. 2019. №11.
3. Evplova E.V. On the issue of material and non-material motivation // PNiO. 2013. No.2.
4. Koch I. A. Management of labor motivation of bank employees // Management issues. 2019. №3 (39).

© *Ахметзянова Л.Ф., Мартынова К.А., 2021 Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №4/2021*

**Для цитирования:** Ахметзянова Л.Ф., Мартынова К.А. Нематериальные мотивационные факторы и их роль в удержании персонала в банковских организациях// Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №4/2021.