

DOI: 10.24290/1029-3736-2018-24-4-223-234

МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА В КРЕДИТНО- ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РОССИИ

М.А. Коргова, докт. социол. наук, проф., проф. кафедры креативно-инновационного управления и права Пятигорского государственного университета, пр. Калинина, 9, г. Пятигорск, Ставропольский край, Российская Федерация, 357532*

И.А. Ажиева, асп. кафедры креативно-инновационного управления и права Пятигорского государственного университета, пр. Калинина, 9, г. Пятигорск, Ставропольский край, Российская Федерация, 357532**

Сегодняшняя ситуация в сфере социально-экономического развития России определяет особую значимость деятельности организаций кредитно-финансовой направленности. Недостаточная эффективность деятельности кредитно-финансовых организаций современной России есть следствие низкой производительности труда персонала, одной из причин которой является существующая система мотивации и стимулирования.

Менеджеры среднего звена в кредитно-финансовых организациях являются значимой частью управленческого персонала. Они связующее звено в организации: без их эффективной работы невозможно получение результатов менеджерами других уровней и организации в целом.

На сегодняшний момент роль руководителей среднего звена в достижении эффективности организационной деятельности недооценена. Система их мотивации и стимулирования нуждается в совершенствовании.

В статье приведены данные социологического исследования, в рамках которого проанализировано состояние системы мотивации и стимулирования руководителей среднего звена управления в 10 современных российских кредитно-финансовых организациях, исследовано применение конкретных методов, форм и инструментов мотивации.

Применяемые в кредитно-финансовых организациях современной России методы и формы мотивации и стимулирования труда менеджеров среднего звена не составляют системы. Это конгломерат различных подходов, схем, приемов, средств, не составляющих единого целого.

Систему мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в настоящее время нельзя считать сбалансированной и достаточной. Она значительно отстает от лучших зарубежных аналогов и нуждается в существенной оптимизации. Тем более, что перед российскими кредитно-

* Коргова Марина Анатольевна, e-mail: korgova@pgu.ru

** Ажиева Ирада Альбертовна, e-mail: irada_sv07@mail.ru

финансовыми организациями не стоит задача догоняющей модернизации, а задача первенства на мировом рынке банковских услуг.

Авторы формулируют направления совершенствования мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в российских кредитно-финансовых организациях, дают рекомендации по использованию мотивационных методов и инструментов.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, система мотивации и стимулирования, методы мотивации и стимулирования, кредитно-финансовые организации, менеджеры среднего звена.

METHODS OF MOTIVATION AND INCENTIVENESS OF AVERAGE PRICE MANAGERS IN CREDIT AND FINANCIAL ORGANIZATIONS OF RUSSIA

Korgova Marina A., Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department creative and innovative management and law of Pyatigorsk State University, Kalinin Avenue, 9, Pyatigorsk, Stavropol region, Russian Federation, 357532, e-mail: korgova@pgu.ru

Azhieva Irada A., Graduate Student of Chair of creative and innovative management and law of Pyatigorsk State University, Kalinin Avenue, 9, Pyatigorsk, Stavropol region, Russian Federation, 357532, e-mail: irada_sv07@mail.ru

Nowadays the situation in the sphere of social and economic development of Russia determines the special importance of organization activity of credit and financial orientation. The insufficient efficiency of activities of the credit and financial organizations of modern Russia is a consequence the low production of personnel's work, one of the reasons of which is the existing system of motivation and stimulation.

Middle managers in financial institutions are an important part of management personnel. They are the link in the organization: it is impossible to obtain results from managers of other levels and the organization as a whole without their effective work.

Today the role of middle managers in achievement of efficiency of organizational activities is underestimated. The system of their motivation and stimulation needs enhancement.

The article presents the data of a sociological survey, which analyzed the state of the system of motivation and incentives for managers of middle management in 10 modern Russian credit and financial organizations, and the application of specific methods, forms and tools of motivation are explored.

The methods and their forms of motivating and stimulating the work of mid-level managers in the credit and financial organizations of modern Russia do not constitute a system. It is a conglomeration of different approaches, schemes, methods, means that do not constitute a single whole.

At the present time the system of motivation and stimulation of middle managers can not be considered balanced and sufficient. It lags far behind the best foreign analogs and needs substantial optimization. Moreover, the task of catching-up

modernization, and the task of primacy in the world market of banking services, is not facing Russian financial institutions

The authors formulate directions for improving the motivation and incentives for middle managers in Russian credit and financial organizations, and give recommendations on the use of motivational methods and tools.

Key words: *motivation, incentives, motivation and incentives, methods of motivation and incentives, credit and financial organizations, middle managers.*

В настоящее время Россия проигрывает развитым зарубежным странам в производительности труда в четыре раза¹. Недостаточная эффективность деятельности деловых организаций — следствие низкой производительности труда, одной из причин которой является существующая система мотивации и стимулирования деятельности персонала.

Сегодня кредитно-финансовые организации России находятся на том этапе развития, который характеризуется интенсивным поиском конкурентных преимуществ, что находит отражение в повышении производительности труда, применении эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения), оптимальном использовании человеческих и материальных ресурсов, совершенствовании организации труда и подготовки кадров, в том числе и управленческих, освоении новых сегментов рынка, разработке и внедрении новых видов банковских продуктов, совершенствовании уровня предоставления и качества банковских услуг, клиентоориентированном подходе и т.п.

Новые обстоятельства объективно требуют продуманной кадровой политики, научно-обоснованного управления персоналом.

Менеджеры среднего звена в кредитно-финансовых организациях являются значимой частью управленческого персонала. За последние годы среднее звено значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В определенном смысле руководители среднего уровня организации, находясь в организационном пространстве между “молотом и наковальней”, являются двигателями мотивации и стимулирования всего персонала организации, от которых зависит социально-психологический климат в коллективе. Руководители среднего уровня являются связующим звеном в организации: без их эффективной работы невозможно получение результатов менеджерами других уровней и организации в целом. Именно от эффективной организации работы руководителей среднего звена зависит качество

¹ См.: Бодрунов С.Д. Производительность труда в России и в мире. Влияние на конкурентоспособность экономики и уровень жизни // Аналитический вестник. 2016. № 29 (628). С 8–14.

обслуживания клиентов организации. При отсутствии эффективной системы мотивации и стимулирования активные, нацеленные на карьерный рост и увеличение своей капитализации менеджеры среднего уровня начинают делать карьеру не в организации, а на рынке.

Для труда менеджеров среднего звена управления в российских организациях банковской сферы в последнее время характерно:

1. Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых менеджерами операций, внедрение новых компьютерных технологий.

2. Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения.

3. Деятельность руководителей среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических (особых) факторов: неравномерная загруженность в течение дня, длительная работа на компьютере, монотонность, работа в режиме сверхурочного времени и т.п.

Основные требования к менеджерам среднего звена можно обозначить так:

- высокий профессионализм, владение в совершенстве управленческими знаниями и методами;
- готовность к переменам, умение прогнозировать, предвидеть, стремление постоянно учиться;
- необходимость поиска, творчества, инициативы;
- стойкость и преданность делу, системе своего банка.

Одни из главных требований к руководителям среднего уровня в деловых организациях России — гибкость мышления и готовность к изменениям, т.е. нужно постоянно учиться и быть активным в совершенствовании своей профессиональной компетентности.

Поиск наиболее эффективных методов, форм и инструментов мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня характерен для всех эффективных деловых организаций в мире. Эталоном являются передовые зарубежные компании банковской сферы. Анализ их работы в области мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена показывает, что:

- в организациях существует и постоянно совершенствуется система мотивации и стимулирования всех категорий персонала, включая руководителей разных рангов;

- система мотивации и стимулирования тесно связана с другими ключевыми подсистемами управления персоналом, такими как отбор, обучение, оценка персонала, карьерное продвижение персонала и т.п.;

- системы компенсации носят преимущественно нетрадиционный характер и в обязательном порядке учитывают как интересы организации (прежде всего, достижение экономических результатов

деятельности), так и интересы персонала, в частности, менеджеров среднего звена (в этом, в том числе, проявляется интересубъектное взаимодействие);

– для эффективной мотивации руководителей среднего уровня применяется широкий спектр современных методов, форм и инструментов мотивации и стимулирования, учитываются достижения классических (А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, С. Адамс, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер) и современных (Л. Фестингер, Дж. Аткинсон, Дж. Роттер, Ф. Хайдер, Р. Престас, Дж. Хэкмен и Г. Олдхем, Р. Стюарт) теорий мотивации. Практики мотивации опираются на теории и концепции И. Адизеса (инструменты эффективной мотивации персонала в деловых организациях), С. Кови (создание коллективной мотивации), Д. Коллинза (отбор мотивированных сотрудников организации и создание условий для их работы), К. Нордстрема (значение нематериальных ценностей в создании уникальных товаров и услуг), Ф. Котлера (стратегия внутреннего маркетинга, направленная на отношения компании с персоналом), Т. Питерса (важность нематериальной мотивации персонала современных организаций). Указанные авторы рассматривают создание и развитие системы мотивации и стимулирования персонала и руководителей в организации как важнейшую область деятельности топ-менеджмента и кадровых служб.

Согласно современным подходам, смысл мотивации — побуждение к эффективной деятельности персонала организации ради достижения целей организации и их личных целей. Основные принципы мотивации — объективность, системность, комплексность, ситуативность, законность, прогрессивность, прозрачность, перспективность, эффективность.

Методы мотивации и стимулирования — экономические методы, целевой метод, метод проектирования и перепроектирования работ, обогащения труда, метод соучастия (партисипативный метод).

Эффективный инструмент мотивации, сочетающий в себе основные идеи всех методов, — ключевой индикатор производительности (Key Performance Indicator — KPI).

В целях изучения практики мотивации и стимулирования руководителей среднего звена в российских кредитно-финансовых организациях нами были выбраны лучшие банковские организации России, имеющие высокие рейтинги, показатели рентабельности и ликвидности, обладающие финансовыми и административными возможностями для мотивации и стимулирования своего персонала.

Социологическое исследование на тему “Мотивация и стимулирование руководителей среднего звена в финансово-кредитных организациях России” было проведено в 2015–2017 гг. на территории Северного Кавказа в филиалах и офисах ПАО “Сбербанк России”,

АО «Газпромбанк», ПАО «Банк ВТБ», ПАО «Банк «Финансовая Корпорация Открытие»», АО «Российский Сельскохозяйственный банк», АО «Альфа-Банк», АО «Райффайзенбанк», ПАО «Росбанк», ПАО «Промсвязьбанк», ПАО «Бинбанк». Количество сотрудников в исследуемых банках от 100 до 30 000 человек, компании существуют на рынке с 1991 до 2017 г.

В качестве респондентов было опрошено 10 первых руководителей филиалов или офисов (по 1 из каждой организации) и 20 менеджеров среднего уровня (по 2 менеджера из каждой организации).

Выборка десяти российских кредитно-финансовых организаций обусловлена наличием их в рейтинге эффективных банковских структур (2015–2017 гг.) и имеющих филиалы и офисы в Северо-Кавказском федеральном округе².

Выбранные для исследования банки играют исключительно важную роль в экономике страны. Они выступают драйверами процессов глобализации, являются посредниками между сегментами рынка и его географическими регионами. Банки обладают не только необходимыми финансовыми ресурсами, но и финансовым ноу-хау, что позволяет им участвовать в процессах перераспределения капиталов, и одновременно передавать финансовые знания, опыт организации бизнеса, современную методологию управления другим деловым организациям.

Исследование проводилось по специальной программе. Состояние мотивации и стимулирования менеджеров среднего уровня управления было изучено через призму используемых для этого методов, форм и инструментов.

В результате исследования мы пришли к выводу, что применяемые в кредитно-финансовых организациях современной России методы и формы мотивации и стимулирования труда менеджеров среднего звена не составляют системы. Это конгломерат различных подходов, схем, приемов, средств, не составляющих единого целого и не являющийся эффективным: мотивация во многом сводится к получению регулярной и стабильной зарплаты и желанию сохранить место работы, а не к достижению целей организации и собственному развитию. Опыт организаций по применению методов мотивации и стимулирования фрагментарен и неотрефлексирован.

Медленнее, чем того требует ситуация, осуществляется переход российских кредитно-финансовых организаций от традиционной системы компенсации, консервативной и не привязанной к результатам деятельности менеджеров среднего звена, к нетрадиционной системе, некоторые элементы которой проявляются почти во всех исследуемых структурах. Речь идет о связи результатов оценки с

² Рейтинги банков. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 17.04.2017).

положительной и отрицательной мотивацией, о командных формах оплаты труда, о плате за знания и о динамике мотивационных подходов.

В подавляющем большинстве исследуемых нами организаций доминируют экономические методы мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена, но и они используются не в полной мере: практически не применяются или неэффективны такие формы данного метода, как система участия в прибылях организации, метод платы за знания, грейдирование персонала, групповое вознаграждение, беспроцентные ссуды на неотложные нужды и для детей сотрудников, бесплатное предоставление жилья, отсроченные платежи и т.п.

По результатам опроса заработной платой довольны 55% руководителей среднего звена (т.е. более половины опрошенных), менее 25% респондентов частично удовлетворены (считают, что получают меньше, чем заработали), а оставшихся (20%) не устраивает размер заработной платы, несмотря на то, что она стабильна и гарантирована.

Все используемые формы данного метода требуют серьезной научной рефлексии и практической апробации.

В большинстве российских организаций банковской сферы не применяется или неэффективно применяется инструмент мотивации KPI. Основные причины отказа от инструмента — это отсутствие сбалансированности между KPI различных структурных подразделений организации, сложная система подсчетов, психологическое неприятие инструмента руководителями и сотрудниками организаций.

В кредитно-финансовых организациях России несмотря на декларации не получил должного применения целевой метод мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня управления. Цели, которые ставятся перед руководителями среднего звена, не обладают необходимыми характеристиками, которые придавали бы им мотивирующий характер, а именно: сложность, измеримость, достижимость. Процесс постановки целей требует совершенствования. Ответственность за постановку и реализацию целей размыта. Основные причины неиспользования целевого метода как такового — отсутствие четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций.

Применение метода проектирования и перепроектирования работ и обогащение труда на практике кредитно-финансовых организаций далеко от совершенства. Из всего многообразия форм данного метода используется, главным образом, возможность обучения и карьерного роста.

До сих пор в ряде организаций банковской сферы продвижение по карьерной лестнице осуществляется по признакам личной преданности через связи, что существенно снижает достижение моти-

вации менеджеров среднего звена. Недостаточно применяются такие действенные приемы метода проектирования и перепроектирования работ, как обновление содержания работы, оценка результативности, использование гибкого рабочего графика, творческие отпуска.

Неудовлетворительно используются ротация кадров и делегирование полномочий. Вместе с тем, следует отметить, что в Сбербанке, ВТБ и Альфа-банке метод применяется успешно. Топ-менеджеры данных организаций создают единый комплекс целей для руководителей среднего звена, которые позволяют им фокусироваться на приоритетных задачах, выявлять области развития и работать над ними.

Применение метода соучастия или вовлечения менеджеров среднего уровня в управление организацией ограничивается использованием некоторых его элементов, например, консультаций и групповых дискуссий. Значимые формы метода, такие как право голоса при решении стратегически важных проблем организации, участие в принятии стратегических решений, мы не обнаружили ни в одной из исследованных организаций. На сегодняшний день нет механизмов для улучшения сотрудничества между топ-менеджерами и руководителями среднего звена управления: топ-менеджеры применяют авторитарный стиль руководства, преобладает форма власти “руководство — исполнение”.

Таким образом, из четырех методов мотивации и стимулирования персонала самым часто применяемым в исследованных отечественных компаниях для повышения мотивации менеджеров среднего уровня управления является экономический метод. Остальные три метода не применяются как осознанный комплекс мер и требуют серьезных доработок.

Методы, формы и инструменты мотивации и стимулирования руководителей среднего звена не составляют системы и не работают в тесной связи с другими функциями кадроведческого цикла. Обозначена лишь связь с функцией оценки профессиональной деятельности, реже — карьерным продвижением. Преобладают традиционные системы компенсаций.

Наряду с положительной мотивацией в современных организациях кредитно-финансовой сферы используется отрицательная мотивация (выговор, лишение премии, штрафы) за прогулы, опоздания, уход с рабочего места, грубость по отношению к клиентам, воровство. Имеют место и несправедливые наказания, которые приводят к уходу менеджеров из банка, снижению лояльности к организации и ухудшению производительности труда.

В большинстве российских организаций банковской сферы наблюдаются неудовлетворенность менеджеров среднего звена различными аспектами трудовой деятельности (заработной пла-

той, процессом управления), отсутствие регулярных исследований мотивационных установок, недостаток психологической и организационной поддержки, что является серьезными демотиваторами и способствует возрастанию социально-психологической напряженности и возникновению на этой почве конфликтов в организации.

В последние годы в связи с экономическим кризисом заработная плата руководителей среднего звена в кредитно-финансовых организациях России уменьшилась, заявленные программы мотивации сворачиваются.

Топ-менеджеры российских организаций банковского сектора не вполне понимают важность мотивации и стимулирования труда руководителей среднего уровня управления, не знают, как профессионально реализовать эту функцию кадрового менеджмента. Многие из них ссылаются на отсутствие средств для достойного материального стимулирования персонала.

Система мотивации и стимулирования имеет переходный характер: от традиционной консервативной системы компенсаций к нетрадиционной динамичной системе. Более чем в половине банковских структур действуют специальные проекты, в рамках которых осуществляется совершенствование системы мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена.

Вместе с тем, мотивация и стимулирование руководителей среднего уровня управления в шести организациях из десяти не выделена в отдельную проблему и не актуализируется как таковая (кроме, Сбербанк, Альфа-банк, Росбанк, Бинбанк). С ними работают по принципу “незаменимых сотрудников нет”. Руководители (100%) исследуемых кредитно-финансовых организаций затрудняются ответить, какими теориями мотивации руководствуется управление и менеджмент банков при создании систем мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена. Из десяти менеджеров высшего звена исследуемых организаций только четыре считают систему мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена адекватной их трудовой отдаче и вкладу в деятельность организации. Сами руководители среднего звена хотя и держаться за работу в организации, но считают систему своей мотивации только удовлетворительной.

В целом, систему мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в настоящее время нельзя считать сбалансированной и достаточной. Она значительно отстает от лучших зарубежных аналогов и нуждается в существенной оптимизации. Тем более, что перед российскими кредитно-финансовыми организациями не стоит задача догоняющей модернизации, а задача первенства на мировом рынке банковских услуг.

Итак, оценивая состояние системы мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в современных российских деловых

организациях, мы пришли к выводу о том, что она нуждается в совершенствовании.

Проведенное исследование и вышерассмотренные аспекты позволили сформулировать основополагающие принципы, которые должны быть положены в основу формирования новых механизмов мотивации и стимулирования руководителей среднего звена управления в отечественных организациях банковского сектора с учетом их ценностных ориентаций:

- принцип соответствия применяемых способов мотивации и стимулирования особенностям мотивационной структуры, ценностных ориентаций и культурных стереотипов поведения менеджеров среднего уровня;

- принцип параллельного удовлетворения первичных и высших потребностей (социальных и потребностей самоактуализации) менеджеров среднего звена. В условиях, когда возможности высокой оплаты труда большинства российских банков являются весьма ограниченными, поддержание и развитие трудовой мотивации путем воздействия на высшие потребности, являющиеся, как показало исследование, достаточно развитыми у руководителей среднего звена, позволяют задействовать весьма существенные резервы активизации человеческого фактора;

- принцип нахождения оптимального баланса между так называемой положительной (позитивной) и отрицательной (негативной) мотивацией. В результате проведенных исследований было установлено, что в целом более эффективным является положительное мотивационное управление. В то же время было выявлено наличие менеджеров среднего звена, проявляющих большую чувствительность к отрицательному мотивационному управлению (18% респондентов, принявших участие в опросе). Такие работники быстрее и сильнее реагируют на действия, влекущие наказание или лишение желаемого блага или даже такую возможность и дают больший прирост результативности в ответ на него. Наиболее негативный вариант — это отсутствие как положительной, так и отрицательной мотивации;

- принцип обеспечения необходимого баланса между индивидуальной и коллективной мотивацией к труду. При этом следует учитывать, что по мере усиления коллективной мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого руководителя среднего звена групповыми. Это положение имеет принципиальное значение для понимания того, насколько велика роль коллективной мотивации в управлении.

Предложенные нами рекомендации по совершенствованию методов и инструментария мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена российских кредитно-финансовых организаций в кон-

тексте повышения эффективности их деятельности структурированы по направлениям соответственно четырем методам и формам.

Во-первых, важно усиление стимулирующей роли экономических методов путем корректировки денежного вознаграждения руководителей среднего уровня. Кредитно-финансовым организациям рекомендуется перейти от традиционной системы компенсации к нетрадиционной. Помимо этого, целесообразно материальную часть системы мотивации и стимулирования отечественных деловых организаций разработать на основе KPI.

Во-вторых, топ-менеджерам необходимо начать использовать целевой метод как осознанный комплекс мер.

В-третьих, для достижения индивидуальных и организационных целей методом проектирования и перепроектирования работ и обогащения труда рекомендуется осуществлять развитие менеджеров среднего звена. В этих целях стоит воспользоваться всеми разработанными в исследовании формами данного метода.

Предлагается использование метода соучастия в деятельности менеджеров среднего звена кредитно-финансовых организаций. Для реализации данного метода в отечественных организациях банковской сферы предлагается усовершенствовать корпоративную культуру.

Таким образом, актуальной сегодня представляется проблема действенной мотивации менеджеров среднего звена российских кредитно-финансовых организаций, решение которой напрямую влияет на производительность их труда, в конечном счете, на экономическую и социальную эффективность банковских организаций.

Решение проблем мотивации менеджеров среднего звена требует обращения к теории вопроса, знания новых методологических подходов к проблеме, использования всего арсенала имеющихся методов и инструментов мотивации и стимулирования.

Предложенные меры по улучшению системы мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в любой кредитно-финансовой организации позволят повысить уровень эффективности данного процесса, избежать ошибок на этапах совершенствования и своевременно их устранять в случае выявления в процессе функционирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях. М., 2018.

Бодрунов С.Д. Производительность труда в России и в мире. Влияние на конкурентоспособность экономики и уровень жизни // Аналитический вестник. 2016. № 29 (628). С. 8–14.

Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Уч. М., 2011.

- Друкер П.* Практика менеджмента. М., 2003.
- Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2004.
- Кови С.Р.* 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М., 2007.
- Коллинз Д.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М., 2014.
- Коргова М.А.* Кадровый менеджмент: Уч. пособ. Ростов н/Д., 2007.
- Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта. М., 2013.
- Питерс Т.* В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. М., 2014.
- Рейтинги банков. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 17.04.2017).
- Хэмел Г.* Будущее менеджмента. М., 2013.

REFERENCES

- Aktual'nye voprosy menedzhmenta i upravleniya personalom v sovremennykh organizatsiyah [Actual questions of management and personnel management in modern organizations]. М., 2018 (in Russian).
- Bodrunov S.D.* Proizvoditel'nost' truda v Rossii i v mire. Vliyaniye na konkurentosposobnost' ekonomiki i uroven' zhizni [Productivity of labor in Russia and in the world. Influence on competitiveness of economy and a standard of living] // Analiticheskiy vestnik [The Analytical Bulletin]. 2016. N 29 (628) (in Russian).
- Drucker P.* Praktika menedzhmenta [Practice management]. М., 2003 (in Russian).
- Drucker P.* Tasks management in the XXI century [Zadachi menedzhmenta v XXI veke]. М., 2004 (in Russian).
- Hemmel G.* Budushchee menedzhmenta [The future of management]. М., 2013 (in Russian).
- Kollinz D.* Ot horoshego k velikomu: pochemu odni kompanii sovershayut proryv, a drugie net [Good to Great: why some companies make the leap and others do not...]. М., 2014 (in Russian).
- Korgova M.A.* Kadrovyy menedzhment: uchebnoe posobie [Human resource management: a tutorial]. Rostov n/D., 2007 (in Russian).
- Kovi S.R.* 7 navykov vysokoehffektivnykh lyudej. Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti [The 7 habits of highly effective people. Powerful personal development]. М., 2007 (in Russian).
- Nordstrem K., Ridderstrale J.* Biznes v stile fank: kapital plyashet pod dudku talanta [Funky business: capital dancing to the tune of talent]. М., 2013 (in Russian).
- Piters T.* V poiskah sovershenstva: uroki samykh uspekhnykh kompanij Ameriki [In search of excellence: lessons from America's most successful companies]. М., 2014 (in Russian).
- Rejtingi bankov [Ratings of banks]. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/> (date of circulation: 17.04.2017) (in Russian).
- Vesnina V.P.* Upravleniye personalom. Teoriya i praktika: Uch. [Personnel management. Theory and practice: The textbook]. М., 2011 (in Russian).