

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

MOTIVATION OF LABOR PERSONNEL

УДК 33.2964

Ізюмцева Н.В.

к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін Харківський навчально-науковий інститут

Державного вищого навчального закладу

«Університет банківської справи»

Данильченко І.А.

студентка

Харківський навчально-науковий інститут

Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

У статті встановлено велике значення мотивації праці персоналу банківських установ. Визначено поняття «мотивація» та його сутність. Розглянуто один із найвідоміших підходів до визначення потреб людини та пояснено його особливості. Досліджено актуальні проблеми управління персоналом банківських установ у сучасних умовах та запропоновано методи для створення більш ефективної та збалансованої системи мотивації професійної діяльності банківського персоналу.

Ключові слова: персонал, мотивація, банк, стимулювання, продуктивність праці, потреби, заохочення.

В статье показано большое значение мотивации труда персонала банковских учреждений. Определено понятие «мотивация» и его сущность. Рассмотрен один из самых известных подходов к определению потребностей человека и объяснены его особенности. Исследованы актуальные проблемы

управления персоналом банковских учреждений в современных условиях и предложены методы для создания более эффективной и сбалансированной системы мотивации профессиональной деятельности банковского персонала.

Ключевые слова: персонал, мотивация, банк, стимулирование, производительность труда, потребности, поощрения.

The article describes the importance of the motivation of the work of staff of banking institutions. The concept of "motivation" and its essence are defined. One of the most well-known approaches to the definition of human needs is considered and its features are explained. The current problems of personnel management of banking institutions in modern conditions were investigated and methods for creating a more efficient and balanced system of motivation for professional activity of banking personnel were proposed.

Key words: staff, motivation, the bank, promotion, labor productivity, needs, rewards.

Постановка проблеми. Реалії нашого життя є дуже швидкоплинними і легко піддаються змінам. Розвиток науково-технічного прогресу, економічні, політичні та соціальні зміни зачіпають усе без винятку. Не стала винятком і банківська сфера. Успішне функціонування банків, їх надійність, репутація та здатність адаптуватися до будь-яких обставин залежать насамперед від якості та оперативності роботи банківських працівників, рівня їхньої освіти, компетенції, особистих якостей, умінь працювати в умовах конкуренції та постійно вдосконалюватися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у теоретичне розроблення проблем трудової мотивації зробили такі вітчизняні та російські вчені, як О. Амоша, Д. Богиня, В. Глущенко, М. Долішній, А. Здравомислов, Г. Одинцова, В. Сай, І. Сорока, М. Чумаченко, а також зарубіжні економісти, філософи та соціологи: Ш. Річі, П. Мартін, П. Армстронг, А. Маслоу, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення особливостей системи мотивації персоналу у фінансовій установі (на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк»).

Виклад основного матеріалу дослідження.

Успіх будь-якої організації, будь то виробнича сфера чи фінансова, майже на 70% залежить від уміло підібраних кадрів. Під це правило підпадає й банківська установа. Саме трудові ресурси, що працюють як єдиний злагоджений механізм з однією чітко визначеною метою, є запорукою успішного існування та процвітання банківської установи [1, с. 848]. Як іноді видно на практиці, вкладання значних фінансових ресурсів у рекламу,

відкриття нових філіалів може дати лише тимчасові переваги перед конкурентами. Відсутність мотивованого та зацікавленого в досягненні успіху й процвітання банківської установи персоналу може звести всі зусилля нанівець. Отже, можна сказати, що якщо в банку є ефективно працюючий персонал, то він здатен залучити як усю необхідну інформацію, так і фінансові ресурси, а кінцевим результатом будуть перші позиції в рейтингу найбільш успішних банків України. Як показує статистика, у 2018 р. найбільш успішні банки України займають такі місця: на 1-му місці – «ПриватБанк» (активи зросли на 40,5 млрд. грн., або +18,5% на тлі торішньої докапіталізації за рахунок держави на 48,4 млрд. грн.); на 2-й позиції – «Ощадбанк» (+23 млрд. грн., або +10,9% на тлі докапіталізації урядом на 14,7 млрд. грн.); на 3-й сходинці – «Укрексімбанк» (+10,7 млрд. грн., або +6,6% на тлі докапіталізації Кабміном на 7,7 млрд. грн.).

Вважаємо, що ставлення працівника до виконання своїх обов'язків майже напряду залежить від рівня його вмотивованості. Чим більше стимулів у працівника, тим у нього більше зацікавленості в продовженні своєї діяльності у банківській установі, не звертаючи уваги на конкурентів, готовність викладатися на всі сто відсотків, адже він упевнений у тому, що його цінують, це буде давати поштовх робити свій внесок у спільну мету.

Слід відзначити, що мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [2].

Також варто відзначити, що мотивація, яка досить часто розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести стадій: виникнення потреб; пошук засобів задоволення

цих потреб; визначення напрямів дій; виконання конкретних дій; отримання винагороди за дії; відчуття задоволення потреб.

Проте слід сказати, що шлях до задоволення потреб людини може містити не всі шість стадій, але даний перелік найбільш об'єктивно дає уяву про особливості кожної.

Намагатимемося дослідити поняття «мотивація» на прикладі теорії потреб А. Маслоу. Зауважимо, що за десятиріччя існування теорії її вивченням займалися численні дослідники, тому постало досить нелегке завдання знайти щось нове та поєднати з банківською установою.

Ключова теза Маслоу про те, що будь-яка (психологічно здорова) людина, врешті-решт, на певному етапі життя починає прагнути до самореалізації, особливо справедлива для сучасного так званого постіндустріального суспільства [3, с. 478].

Певно, найбільш несподіване відкриття сьогоденної психології менеджменту – це те, що гроші (або пряник) чи страх (або батіг) є досить обмеженими засобами мотивації. Шляхом численних досліджень було з'ясовано: гроші сприймаються як компенсація за щось, що здійснюється в рамках обговорених і закріплених посадових обов'язків. Вони рідко спроможні спонукати людину творчо осмислити свої завдання й отримати задоволення від роботи.

Вчений зробив припущення, що в середньому людина задовольняє свої потреби приблизно так: на 85% – фізіологічні, на 70% – безпеки і захисту, на 50% – в любові і приналежності, на 40% – самоповаги і на 10% – самоактуалізації, але сьогодні досить часто керівництво банківської установи не враховує значення чинників впливу на формування системи мотивації працівників банківської установи. Так, не до кінця враховуються сама структура наявного персоналу (категорії працівників, їх рівень кваліфікації та кадровий потенціал, інтереси та потреби працівників); організаційні чинники прямої дії (споживачі (клієнти), конкуренція на ринку банківських послуг; робота здебільшого з юридичними чи фізичними особами) та ін.

Найбільш актуальні проблеми управління персоналом, з якими стикаються керівники банківських установ: занепад мотивації працівників (як правило, спричинений незадовільним рівнем оплати праці, але роботою у понаднормований час); персонал усіяко чинить опір змінам (як правило, питання ентузіазму персоналу під час нововведень безпосередньо залежить від ступеня їх втоми); небажання співробітників навчатися в принципі, що можна віднести до однієї з найактуальніших проблем із персоналом (як правило, у них уже був досвід безрезультатного навчання).

Сучасні системи мотивації досить ефективно розробляють і впроваджують провідні банківські установи, що є наслідком забезпечення високок-

валіфікованими ТОП-менеджментом і працівниками – від касира до начальника відділу.

Водночас досить корисним буде досвід мотивації банківського персоналу найбільш успішних закордонних компаній, які працюють в Україні, зокрема це Citibank, Lloyds TSB, BT Payphones, Glaxo Wellcome, Kraft Jacob Suchard, Philip Morris, Hewlett-Packard та ін. [4].

Оплата праці має найвищий ступінь впливу на трудову мотивацію. У цих установах уже давно діє система грейдів в оплаті праці, прогресивна шкала винагород за працю. Щодо комісійних, то це може бути навіть отримання відсотка від суми угод (відноситься передусім до кредитних менеджерів). Також широко діють спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. Наприклад, премії за відданість банківській установі, якими нагороджують працівників, що працювали в банку певну кількість часу.

На превеликий жаль, нині працівникам українських банків дуже бракує мотивації, щоб ефективно працювати. Насамперед це пов'язано з відсутністю стабільності в країні: політична, економічна ситуація є нестабільною, законодавство весь час зазнає змін, рівень безробіття збільшується з кожним днем, спостерігається відтік депозитів, банкрутство банків, недовіра населення тощо. Люди почувають себе в постійній напрузі, незначеності, не відчувають упевненості у завтрашньому дні, що, відповідно, й відображається на їх роботі. Тобто, згідно з підходом Маслоу, потреби в безпеці (потреби нижчого рівня), не можуть бути задоволеними.

Зазначимо, що саме на керівництво українських банків покладено величезне завдання: не тільки будувати свою діяльність обмірковано та раціонально, а й сприяти тому, щоб персонал працював у заданому напрямі з найбільшою ефективністю. Вважаємо, що система мотивації професійної діяльності банківського персоналу повинна ґрунтуватися на чинниках, які включають мотивацію як матеріальну, так і нематеріальну.

Зокрема, слід також звернути увагу на те, що праця в банках носить колективний характер. Результат окремо взятих працівників формує загальну картину. Тому мотивація кожного працівника повинна відбуватися так, щоб він усвідомлював, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу. Чим кращою буде робота персоналу, тим кращими будуть відгуки клієнтів та й довіра до банку в цілому. І це призведе до збільшення клієнтської бази з відповідним фінансовим зростанням, яке за правильних рішень керівництва має бути відчутним для працівників.

Велика кількість соціальних досліджень показала, що матеріальне стимулювання є одним із найдієвіших напрямів мотивації працівників банків-

ських установ. Мотивація банківських працівників є не до кінця вивченим питанням. Для підвищення конкурентоспроможності банківської установи, збільшення продуктивності праці її співробітників керівництво банку повинно впровадити в практичну діяльність стабільне і своєчасне матеріальне стимулювання; заохочення вдосконалення майстерності, кваліфікації працівників. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі в прибутках організації, що передбачає встановлення частки прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Така система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки. Участь в акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і, відповідно, отримання дивідендів. Матеріальна мотивація включає у себе посадові оклади, премії й матеріальні заохочення співробітників, соціальний пакет та ін. [5]. Приклад матеріальної мотивації банківських працівників наведено в табл. 1.

У процесі соціологічного дослідження загальна кількість респондентів (працівників банківських установ) становила 220 осіб у віці від 25 до 59 років. Досліджувані за віковими групами розділилися так: 25–29 років – 40 осіб (8,3%), 29–35 років – 62 особи (28,3%), 36–45 років – 55 осіб (25%), 46–55 років – 55 осіб (25%), 55 і більше – 8 осіб (3,3%). Тобто найбільша кількість учасників опитування перебуває у віковій групі 25–55 років – 212 осіб (86,6%). За статтю учасники дослідження розподілилися так: 154 жінки (70%) і 66 чоловіків (30%). Аналіз соціологічних даних свідчить, що задоволених розміром свого заробітку дуже мало – 15 осіб (7% від загальної сукупності). Невелика частина працівників частково задоволена – 33 особи (15% від загальної кількості). Більше половини – 172 особи (78%) – повністю або частково незадоволені роботою і бажають поліпшення матеріального стимулювання своїх посад у банківських установах. Результати соціологічного дослідження, що проводилося пізніше, засвідчують, що 60% опитаних заробітна платня не задовольняє повністю. Крім

того, 80% респондентів зазначили, що змушені шукати додаткових джерел прибутку [6]. Це окреслює основну проблему: людина не може ефективно виконувати інтелектуальну роботу, коли її думки зайняті роздумами про те, як забезпечити собі та своїй родині гідне існування.

Розглянемо мотивацію праці персоналу на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк» (далі – «ПриватБанк»). Основна мета «ПриватБанку» – підвищення ефективності і продуктивності персоналу. У зв'язку із цим в організації побудована система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Мотивація у «ПриватБанку» проявляється у вигляді матеріального і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання – це компенсаційний пакет, який складається з постійної та змінної частин і соціального пакету. Нематеріальне стимулювання – це забезпечення мотиваційного клімату в колективі, організація робочого оточення і нематеріального стимулювання.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності банку слід використовувати систему ефективної мотивації працівників як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, а й до особливої старанності та активного бажання працювати саме у цій установі. Методи і форми мотивації персоналу, що входять до загальної системи мотивації в банку, необхідно постійно розвивати й удосконалювати незалежно від певних звичаїв або встановлених моделей. Саме тому пропонуємо додати методи як матеріального, так і нематеріального стимулювання до вже існуючої моделі мотивації в «ПриватБанку», що представлено на рис. 1.

У «ПриватБанку» заробітна плата складається зі ставки і бонусів, використовується відрядно-преміальна система оплати праці. Працівникові понад основного заробітку за прямими відрядними розцінками нараховується премія за виконання і перевиконання встановлених конкретних кількісних та якісних показників роботи. Для різних категорій працівників існує певна ставка, але основний наголос банк робить на бонусну частину заробіт-

Таблиця 1

Характеристика матеріальних заохочень банківських працівників

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку щомісячно визначається Головним банком. Включає у себе персональну бюджетну надбавку
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуючих функцій та ін.
Бюджетна надбавка	Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи, до якої віднесено регіональний підрозділ (РП), який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника РП

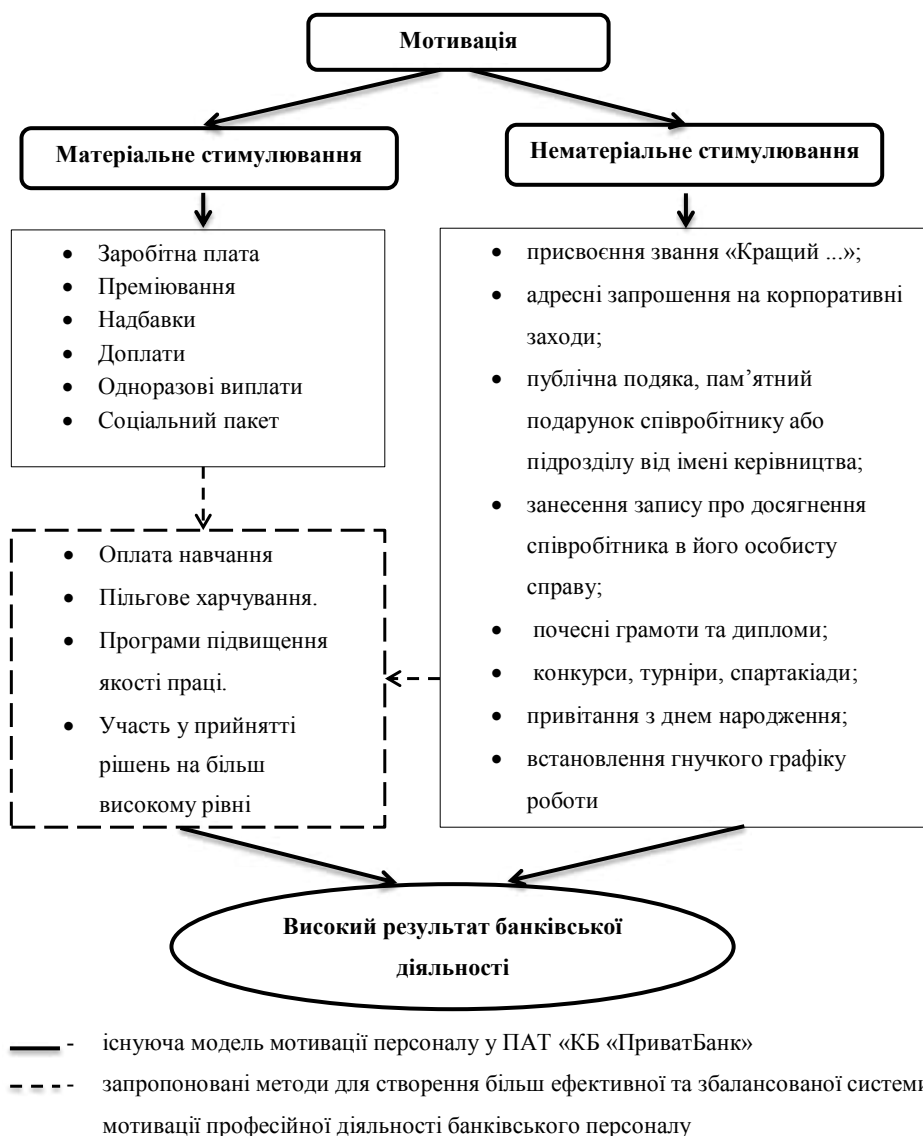


Рис. 1. Система мотивації праці персоналу у ПАТ «КБ «ПриватБанк»

ної плати. Такою політикою нарахування заробітної плати «ПриватБанк» прагне, щоб персонал був зацікавлений у досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх банку залежить від того, як ефективно працюють працівники. Преміювання спрямоване на підвищення ефективності і результативності роботи як співробітника, так і банку в цілому. Премія не виплачується співробітникам банку, які показали у звітному періоді незадовільні результати роботи нижче встановленого рівня, у період випробувального строку, а також звільнення. Надбавки встановлюються окремим співробітникам банку за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; вислугу років; матеріальну відповідальність. Доплати встановлюються співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребу-

ють великої відповідальності. Одноразові виплати фінансуються з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам банку за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми. Також важливою частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надає підприємство своїм працівникам. Соціальний пакет – сукупність благ, привілеїв, пільг і заохочень, що надаються банком його співробітникам.

Сьогодні «ПриватБанк» забезпечує всіх співробітників стандартним соціальним пакетом, це: пільги на надання банком послуг (пільгове кредитування); надання послуг корпоративного мобільного зв'язку; консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові); організація корпоративних заходів; забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей; організація літнього відпочинку дітей співробітників; надання матеріальної допо-

моги; новорічні подарунки дітям; обов'язкове медичне страхування співробітників.

Матеріальний складник мотивації персоналу в «ПриватБанку» демонструє, що заробітна плата, яка складається зі ставки і бонусів, є досить ефективною (як для самого працівника, так і для банку в цілому).

Що ж стосується нематеріальної мотивації у «ПриватБанку», то вона являє собою створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника. Так, робочий клімат у колективі створюється керівниками банку шляхом: надання можливості професійного і кар'єрного зростання, ротації персоналу; інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи співробітників (як позитивної, так і негативної); надання можливості працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень; створення умов «занурення» в роботу; забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі; забезпечення відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати; надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень; надання можливості підтримки ініціативних співробітників; організації наставництва; делегування відповідальності та повноважень [7].

Також ми вважаємо, що за включення додаткових методів (оплата навчання, пільгове харчування, програми підвищення якості праці, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні та ін.) система мотивації професійної діяльності банківського персоналу зазнає змін, які вплинуть на її збалансованість та підвищення ефективності.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження ми вивчили особливості системи мотивації персоналу у фінансовій установі та бачимо, що мотивація є дуже важливим складником ефективної роботи «ПриватБанку». Ефективна діяльність банку прямо залежить від професійних компетенцій його працівників. Для досягнення високого рівня мотивації працівників необхідно застосовувати різні форми мотивації та балансувати їх між собою, звертаючи увагу на потреби працівника та на цілі організації. Мотивація праці банківських працівників є вагомим чинником підвищення ефективності функціонування банків і їхньої конкурентоспроможності. Велику увагу необхідно приділяти навчанню працівників, залученню до участі у тренінгах та круглих столах, відрядженню

для обміну досвідом в інші країни. Це сприятиме поліпшенню знань та вдосконаленню кваліфікації працівників, а отже, успіх діяльності банку напряду залежить від мудрості керівництва та прийнятих ним рішень, адже його особистий приклад є свого роду мотивацією.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами. М.: Питер, 2012. 848 с.
2. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
4. Гончарова М.Л., Гордієнко В.П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf>.
5. Особливості управління персоналом в банках. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html>.
6. Показники банківської системи. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442.
7. Кар'єра в «ПриватБанке». URL: <http://privatbank.ua/work/>.

REFERENCES:

1. Armstrong P. Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy / P. Armstrongh. – M.: Pyter, 2012. – 848 s.
2. Boghacjka N. M., Demchuk I. O. Znachennja motyvaciji praci personalu dlja dosjaghnennja cilej pidpryjemstva. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu do dokumentu: – http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm
3. Maslou A. Motyvacyja y lychnostj / A. Maslou. – SPb.: Evrazyja, 1999. – 478 s.
4. Ghoncharova M. L., Ghordijenko V. P. Naukovo-metodychni pidkhody do motyvaciji personalu komercijnogho banku. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu do dokumentu: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf>
5. Osoblyvosti upravlinnja personalom v bankakh [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html>.
6. Pokaznyky bankivskoj systemy [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442
7. Kar'jera v PryvatBanke [Elektronnyj resurs] / Ofycyalnyj sajt PryvatBanka. – Rezhym dostupa: <http://privatbank.ua/work/>.

Izyumtseva N.

Ph. D. in Economic, Associate Professor,
Kharkiv Educational and Scientific Institute
of the State Higher Educational Institution
“University of Banking”

Danilchenko I.

Student
Kharkiv Educational and Scientific Institute
of the State Higher Educational Institution
“University of Banking”

MOTIVATION OF LABOR PERSONNEL

Currently, the issue of personnel management in banking institutions is becoming increasingly important. Taking all this into account, there is an acute question of the motivation of the personnel's professional activities and the ways in which it will be carried out. At the same time, the approach to creating an effective system of motivation must include many factors, much of which are constantly changing – that is, this system must be very flexible. All this gives an explanation of the relevance of the study of this issue and its importance for the development of both the entire banking system and, for a start, individual banking structures.

Proper management of human resources leads to the effective functioning of any enterprise. However, since at the moment the economic situation in the country is extremely unfavorable, it can be seen how difficult it is to find the right personnel management strategy in this area in modern conditions. The manager should possess not only professional qualities, but also be able to think creatively, as well as increase their competencies; take risks, taking all responsibility on yourself.

In relation to the Ukrainian banking system, most Ukrainian banks pay great attention directly to improving financial management, while the staff goes to the background. But it is important to understand that the staff is a significant factor in the survival and competitiveness of the bank. The most important business task and strategy of banking institutions is the selection of the best personnel management system.

Thus, the article reveals the essence of the current problems of personnel management in financial and credit institutions and gives examples of their possible solutions. Summing up, it is important to note that the effective activity of banks directly depends on the professional competencies of its employees. Top management should include in their responsibilities the creation and development of an organizational structure. The tasks of the HR manager should be: improving the quality of personnel work, improving the level of the personnel management system, as well as increasing the level of employee motivation. All employees should be interested in their activities and set to achieve their objectives, while managers should determine the degree of responsibility of each employee.