

Данилевич Н.С.,
канд. тех. наук, доц.
кафедра управління персоналом та економіки праці,
Желтова Н.П.,
магістрант
ДНБЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БАНКУ

У статті визначено теоретичні аспекти мотивації праці працівників банківських структур, запропоновано заходи мотивації до праці формувати на основі системного підходу та застосовувати різні форми мотивації.

В статье определены теоретические аспекты мотивации труда работников банковских структур, предложено - мероприятия по мотивации труда формировать на основе системного подхода и применять различные формы мотивации.

In this article the theoretical aspects of the bank employees motivation were outlined, and the measures for improved motivation of work flow based on a systematic approach and the use of various forms of motivation are proposed.

Ключові слова. Компетентнісний підхід, мотивація праці, управління персоналом, системний підхід, ефективність.

Ключевые слова. Компетентностный подход, мотивация труда, управление персоналом, системный подход, эффективность.

Keywords. Competence approach, motivation, human resources management, system approach, effectiveness.

Вступ. Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Успіх функціонування банку, його імідж, репутація, надійність, стабільність, здатність запроваджувати інноваційні технології та ефективність діяльності суттєво залежать від персоналу банківських працівників, рівня їх професійної освіти, компетенції і вміння працювати на цьому ринку. Це обумовлено високою конкуренцією, необхідністю постійно удосконалювати якість обслуговування. Особливістю управління персоналом банку є зростаюча роль особистості працівника.

Застосування нових технологій банківської діяльності, і як результат — створення нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку підвищує вимоги до рівня знань і умінь персоналу банку.

Ці вимоги до персоналу потребують належної мотивації праці. На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Теоретико-методологічні, методичні та прикладні аспекти мотивації персоналу та напрямків формування мотиваційної поведінки людини висвітлені в наукових працях відомих учених, економістів, соціологів і психологів. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили іноземні та вітчизняні вчені: Д. Богиня, Н. Волгін, В. Врум, М. Гончарова, Н. Горелов, В. Данюк, М. Долішній, Ю. Кокін, Р. Колосова, А. Колот, Г. Куліков, В. Куценко, Е. Лібанова, Е. Лоулер, А. Маслоу, В. Онікієнко, Л. Портер, М. Сорокіна, С. Цимбалюк, Р. Яковлев та ін. Незважаючи на значну кількість публікацій стосовно даної проблеми, багато питань потребують додаткових досліджень, зокрема формування мотивації праці працівників банківських структур на основі системного підходу, що обумовлює актуальність дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є визначення теоретичних аспектів та особливостей різних форм мотивації працівників банку.

Результати дослідження. Стрижневим напрямом стратегії управління банківським персоналом є забезпечення ефективної мотивації праці, яка сприяє реалізації економічних і соціальних цілей комерційного банку та особистих цілей працівників.

На жаль, у працівників українських банків немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал банку не готовий брати на себе відповідальність у ході ухвалення рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ідентифікує себе з банком у цілому, не усвідомлює бажаність і корисність узгодження своїх особистих інтересів з інтересами банку,

їм не вистачає професіоналізму, зокрема для всебічної оцінки наслідків схвалюваних рішень і адекватної реакції на динамічні зміни макроекономічної ситуації. Дотепер фахівці середньої ланки у своїх діях більше орієнтуються на поведінку більшості банків на вітчизняному ринку фінансових послуг, ніж на результати власного аналізу. Персонал банку є швидше групою фахівців, ніж єдиним організмом. В основному комунікації між відділами здійснюються через керівництво банку або ж непослідовно і випадково. Таким чином, співробітник банку, позбавлений постійної інтелектуальної та інформаційної підтримки колег з інших відділів, відчуває себе представником лише одного з підрозділів, а не компанії загалом. Тому його діяльність часто відображає не головні інтереси банку, а інтереси свого відділу. Все це породжує проблеми, які важко вирішити керівництву банку.

Керівники різних ланок усе частіше забувають те, що, окрім гідного рівня заробітної плати, працівники відчувають потребу у визнанні й авторитеті, у кар'єрному зростанні, пошані, саморозвитку та кваліфікаційному зростанню. Бажання працювати краще виникає під впливом таких факторів, як усні заохочення керівництва, рейтинги працівників, письмові подяки, про які буде знати весь колектив, особисті поздоровлення керівництва з пам'ятними датами та багато інших. Уміло використовуючи нематеріальні стимули, роботодавець може з мінімальними витратами для себе домогтися від персоналу кращих результатів.

Система мотивації персоналу банку є ключовим фактором підвищення ефективності праці. На сучасному етапі розвитку банківської системи впровадження дієвої системи мотивації персоналу, зокрема й оплати праці, дає змогу докорінно змінити організацію, підвищити її ефективність, конкурентоспроможність і прибутковість діяльності.

Мотивація банківських працівників полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи [3].

Функція мотивації полягає у спонуканні до виконання необхідних завдань і досягнення поставленої мети. В основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви, тому головне завдання керівництва банку полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників банку до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі.

Сформулюємо правила здійснення ефективної мотивації працівників у банківській сфері [4]:

- мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчувають визнання свого вкладу в результати роботи, володіють відповідним статусом;
- несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати;
- позитивне заохочення результативніше негативного;
- заохочення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників.

Фактори впливу на мотивацію праці персоналу комерційного банку доцільно поділити на дві групи: фактори, які прямо впливають на мотивацію, та фактори непрямої дії. Перша група факторів витікає з особливостей функціонування банківської діяльності. Оскільки праця в банку носить колективний характер, тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомив що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу.

Системне бачення проблеми трудової мотивації потребує врахування факторів непрямої дії, а саме: індивідуальних характеристик працівників, особливостей роботи, характеристики виробничого середовища.

До індивідуальних факторів відносяться вікові показники працівників, рівень їх освіти, впевненість у собі та потреба у кар'єрному зростанні.

Проведені соціологічні дослідження показують, що найдієвішим напрямком мотивації праці працівників комерційних банків є матеріальне стимулювання, яке включає заробітну плату, участь у прибутках, участь в акціонерному капіталі, страхування життя, медичне страхування, отримання пільгових кредитів. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі у прибутках організації, що передбачає встановлення частки прибутку з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Дана система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри,

які здатні реально впливати на прибутки. Участь в акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і, відповідно, отримання дивідендів [2].

Матеріальна мотивація включає в себе: посадові оклади, премії й матеріальні заохочення співробітників; соціальний пакет та ін [1].

Приклад матеріальної мотивації банківських працівників наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАОХОЧЕНЬ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

Назва заохочення	Характеристика
<i>Результативна надбавка</i>	Сума витрат на результативну надбавку щомісячно визначається Головним Банком. Включає в себе: персональну, бюджетну надбавку
<i>Персональна надбавка</i>	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та ін. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, кураторів, директорів відділень і філій
<i>Бюджетна надбавка</i>	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку
<i>Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень</i>	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

Розглянемо деякі складові мотивації менеджерів із залучення та обслуговування клієнтів і менеджерів з кредитування клієнтів. Вони складаються із постійної та змінної частин.

Зміна частина — бонусна винагорода складається з бонусу за індивідуальні результати роботи при виконанні місячних нормативів із залучення клієнтів на банківські продукти. Основна умова нарахування бонусної винагороди — виконання місячних нормативів, які вказано в табл. 2.

Таблиця 2

МІСЯЧНІ НОРМАТИВИ МЕНЕДЖЕРІВ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ І МЕНЕДЖЕРІВ З КРЕДИТУВАННЯ КЛІЄНТІВ

п/н	Назва нормативу	Одиниця виміру	Бонус
1.	Залучення коштів фізичних та юридичних осіб	Сума в національній валюті	0,25 %
		Сума в іноземній валюті	0,1 %
2.	Відкриття активних платіжних карток	кількість	15,00 грн
3.	Відкриття пенсійних (соціальних) карток	кількість	15,00 грн

Закінчення табл. 2

п/н	Назва нормативу	Одиниця виміру	Бонус
4.	Відкриття нових зарплатних карток	кількість	15
5.	Встановлення овердрафтів, експрес-оведрафтів	кількість	10
6.	Здійснення грошових переказів	кількість	3
		сума	0,02

7.	Надання кредитів юридичним особам	Сума в національній валюті	0,15 %, мах 1500 грн за один наданий кредит і не більш ніж 5000 грн на місяць
----	-----------------------------------	----------------------------	---

Залежно від виконання менеджером у звітному місяці певної кількості нормативів особистих продажів застосовується коригуючий коефіцієнт (табл. 3 та 4).

Таблиця 3

РОЗМІРИ КОРИГУЮЧОГО КОЕФІЦІЄНТА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Кількість виконаних нормативів	Коефіцієнт	
	Менеджер із залучення та обслуговування роздрібних/корпоративних клієнтів	Менеджер із залучення та обслуговування клієнтів
6	—	1,2
5	1,2	1,1
4	1,0	1,0
3	0,8	0,9
2	0,6	0,8
1	0,5	0,5
0	0	0

Таблиця 4

РОЗМІРИ КОРИГУЮЧОГО КОЕФІЦІЄНТА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ З КРЕДИТУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Кількість виконаних нормативів	Коефіцієнт	
	За умови виконання нормативу кредитування	За умови невиконання нормативу кредитування
3	1,2	
2	1,1	1,0
1	0,8	0,5
0	0	0

Визначення розміру бонусної винагороди за надання кредитів юридичних осіб починається з визначення приросту наданих кредитів по установі. Потім визначається фактичний рівень наданих кредитів всіма працівниками установи (тобто, показники сумують).

Наступним кроком є визначення коригуючого коефіцієнта шляхом ділення приросту наданих кредитів юридичних осіб по установі за звітний рік на фактичний розмір наданих кредитів. Визначається персональний бонусний розмір винагороди працівника за місяць шляхом множення наданих кредитів працівником на розмір бонусу та на коригуючий коефіцієнт.

Розмір усіх наступних бонусів розраховується множенням одиниці виміру на розмір кожного бонусу. Потім вони підсумовуються та множаться на коригуючий коефіцієнт відносно таблиці.

Заохочення працівників за залучення депозитів розраховується так само, але залежно від терміну дії оформленого вкладу.

Важливими складовими нематеріальної мотивації є: кар'єрне зростання, професійне зростання і розвиток, можливість само-реалізуватися, корпоративна культура, відчуття причетності до результатів діяльності організації.

У якості нематеріальної мотивації українські банки використовують такі методи, як: загальне визнання, розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи [2]. Методи нематеріальної мотивації банківських працівників наведено в табл. 5.

Таблиця 5

ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

Назва форми	Характеристика
<i>Корпоративно-системні</i>	Стимулювання вільним часом, навчанням і кар'єрним просуванням; корпоративна культура, корпоративні заходи, формування позитивного зовнішнього іміджу організації т. п.
<i>Соціально-психологічні</i>	Загальне визнання; подарунки за високі результати роботи і творчі досягнення, можливість безпосередньо звертатися до керівництва; створення комфортних умов праці; нагородження дипломами та грамотами; присудження почесних звань («Кращий працівник»); поліпшення психологічного клімату в колективі; взаємодопомога, згуртування колективу на основі емоційного зближення
<i>Соціально-побутові</i>	Подарунки на свята і до днів народження та ювілеїв; внесення записів досягнень у трудову книжку, надання можливості вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника

Методи і форми мотивації персоналу як єдиної системи мотивації, що діє в банку, необхідно постійно розвивати і вдосконалювати. Це є передумовою розвитку персоналу. Запроваджує системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході є незамінним інструментом налаштування персоналу на досягнення організаційних цілей.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності, банку слід використовувати систему мотивації працівників як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але й до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій установі.

Висновки. Задля 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 фактором підвищення ефективності функціонування банків і їх конкурентоспроможності. При цьому враховується специфіка банківської діяльності, яка пов'язана з колективним характером праці, ризиковим характером діяльності, динамізмом і складністю банківських процесів, високим ступенем відповідальності, ризиками при прийнятті рішень, інтелектуальною складовою і високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації. Впровадження різних форм мотивації є передумовою вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку за рахунок конкретизації структури системи відповідного управління, підвищення ефективності організації управління персоналом банку за рахунок оцінки компетентності його персоналу та раціонального використання наявних людських ресурсів. Інноваційна спрямованість сучасного комерційного банку, необхідність підвищення його ефективності в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці визначають необхідність формування нових підходів до мотивації персоналу банку. Персонал виступає тим невичерпним ресурсом, який дозволяє банку вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники ефективності трудової діяльності. Саме тому в сучасних умовах персонал перетворюється на стратегічний ресурс банку, а прагнення до його якнайповнішого використання спонукає до пошуку нових ефективних важелів оптимального управління ним.

Література

1. *Богацька Н. М., Демчук І. О.* Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до документу: — http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm
2. *Гончарова М. Л., Гордієнко В. П.* Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до документу: — <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf>
3. *Ізюмцева В. Н., Мирончук Г. В.* Організація системи мотивації банківських працівників в умовах посткризового розвитку економіки. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до документу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/VUbsNbU/2012_1/12_1_60.pdf
4. *Кебас М.* Системность эффективной мотивации.: Михаил Кебас // Управление персоналом: Украина [Текст]. — 2010. — № 4. — С. 52—55.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2013 р.