

Світлана Анатоліївна НУЖНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент,
кафедра інформаційних систем і технологій,
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

Катерина Володимирівна СМЕТСЬКА

Дніпровський державний технічний університет
E-mail: snuzhnaya@ukr.net

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Нужна, С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків [Текст] / Світлана Анатоліївна Нужна, Катерина Володимирівна Сметська // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 161-169. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Статтю присвячено дослідженню сучасних методів мотивації персоналу банку. Проаналізовано деякі аспекти функціонування системи мотивації персоналу, на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк». Виявлено основні підходи мотивування банківського персоналу, розглянуто їх характерні особливості. Доведено, що дієвий мотиваційний механізм у банку є системою економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі. За результатами аналізу була побудована економіко-математична модель вибору оптимальної стратегії мотивації персоналу. У розробленій економіко-математичній моделі були передбачені елементи, які дають можливість враховувати статус працівників банку, рівень оцінки їх праці, використання елементів соціального пакету та інше. Така модель може бути використана для проведення аналізу та складання рейтингу персоналу за різні періоди часу, а також виявлення особливостей стратегій мотивації в роботі персоналу не тільки банку загалом, але й окремих його підрозділів, філій, ланок. Крім того, побудовану модель можна модифікувати як структурно, так і змістовно. Результати аналізу оброблені засобами однієї з офісних програм пакету Microsoft Office електронних таблиць Excel. Проведений аналіз даних виконано із застосуванням в електронних таблицях засобу «Поиск решения», який дозволяє знаходити рішення оптимізаційних задач майже з необмеженою кількістю змінних. Як результат підтверджено, що застосування економіко-математичних методів є дуже ефективним при оцінці сучасних методів мотивації персоналу, а також аргументовано, що механізм регулювання мотивації праці повинен ефективно поєднувати стратегічні інтереси банку з інтересами персоналу, стиль керівництва банком із системою дієвої трудової мотивації.

Ключові слова: матеріальна винагорода; показники трудової мотивації праці; квартальні бонуси; посадові надбавки; стимулювання праці; витрати на утримання персоналу.

Svitlana Anatoliivna NUZHNA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Information Systems and Technologies,
Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University

Kateryna Volodymyrivna SMETSKA

Dniprovsky State Technical University
E-mail: snuzhnaya@ukr.net

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELLING OF MOTIVATION METHODS OF PERSONNEL OF COMMERCIAL BANKS

Abstract

The article is devoted to the research of modern methods of bank staff's motivation. Authors analyse some aspects of functioning of a personnel motivation system, for example, PJSC CB "PRIVATBANK". The basic approaches of banking personnel's motivation are revealed. Their characteristic features are considered. It is proved that the effective motivational mechanism in the bank is a system of economic, organizational and administrative, social and psychological methods of influencing motives of personnel work behaviour in order to develop their internal need for greater labour efficiency. As a result of the analysis, authors have constructed the economic and mathematical model for selecting the optimal motivation strategy for a staff. In the developed economic and mathematical model we have foreseen the elements that allow taking into account the status of bank employees, the level of their work evaluation, the use of social package's elements and others. Such model can be used for analysis and making personnel rating for different periods of time, as well as for identification of peculiarities of motivation strategies in the work of personnel not only in the bank as a whole, but also in its individual units, branches, and units. In addition, this model can be modified both structurally and substantively. Results of analysis have been processed by Microsoft Office Excel spreadsheets office program. Data analysis has been performed using the "Find a Solution" tool in spreadsheets, which allows finding keys for optimization problems with almost unlimited number of variables. As a result, it has been confirmed that the application of economic and mathematical methods is very effective in assessing modern methods of staff's motivation. Also it has been reasoned that a mechanism of regulating labour motivation must effectively combine strategic interests of a bank with interests of its staff, the style of bank's management with a system of effective labour motivation.

Keywords: material rewards; indicators of labour motivation; quarterly bonuses; occupational allowances; labour stimulation; personnel costs.

JEL classification: E58, G20

Вступ

Основною передумовою успішного функціонування сучасних банків є управління та розвиток людських ресурсів. В управлінні банківським персоналом важливе значення мають процеси його оцінювання та мотивування.

На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом банку є зростаюча роль особистості працівника. У результаті цього створюються нові цілі і засоби діяльності банку, нова стратегія і тактика, підвищується рівень знань і умінь персоналу банку, застосовуються нові технології банківською діяльності, приходять нові кадри, і як результат – створення нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку.

У теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Існує безліч визначень мотивації. Одним з перших дослідників, із праць якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їхній вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в царині мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і цілеспрямованого впливу на поведінку людей [1, с. 56-60]. На питання розробки ефективного механізму мотивації персоналу в банківській сфері звернули увагу такі вітчизняні науковці і практики, як Н. М. Богацька, І. О. Демчук [2, с. 11-17], Н. П. Желтова, Н. С. Данилевич [3, с. 80-86], Н. М. Циганова [4, 61-63], М. І. Паладій [5, с. 29-31], М. О. Кебас [6, с. 52-55]. Вказані автори у своїх працях

характеризують особливості мотивації працівників банку, детально висвітлюючи проблеми оцінювання банківського персоналу, відтворюючи зв'язок поставлених перед ним завдань з отримуваними результатами.

Саме система трудової мотивації персоналу є однією з важливих передумов досягнення результативної діяльності банку, через яку здійснюється реалізація загальної стратегії управління банківського персоналу. Сьогодні для керівництва банку для підвищення мотивації персоналу банку основним є використання потужних мотиваційних механізмів, нематеріальних методів мотивування, а саме соціально-психологічних: мотивування методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого дня роботи, розкриття перспективи кар'єрного зростання, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, еластичні умови робочого часу, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями та ін. Отже, особливістю сучасного менеджменту банку є підвищення ролі функції мотивації персоналу банку, застосування різних форм та методів стимулювання високопродуктивної праці, що призведе до підвищення фінансових результатів діяльності банку.

Мета та завдання статті

Ефективного рівня в загальній системі управління сучасний банк досягає в першу чергу за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції роботи з персоналом. На всіх етапах цієї роботи методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу. У сучасних банках оцінювання персоналу здійснюється лише в системному режимі. Система оцінки персоналу – науково обґрунтована й організована сукупність заходів щодо оцінки персоналу, спрямованих на досягнення організаційних цілей і підвищення ефективності управління персоналом. Система оцінки персоналу в сучасних банках містить такі елементи: мета та завдання оцінки персоналу – визначають спрямованість оцінки персоналу; зміст оцінки – визначає принципи побудови системи, її показники; методи оцінки – способи одержання, виміру і фіксації необхідної оціненої інформації; програма проведення оцінки – встановлює набір процедур, відповідно до яких організовується й проводиться оцінка. Таким чином, система оцінювання персоналу банку орієнтована на те, щоб ознайомити працівників зі змістом функцій, що вони виконують, та обговорити можливі перспективи їх професійного зростання і просування по службі. Це дозволяє співробітнику банку, якості якого оцінюються, вирішити питання про напрям поглиблення знань та розширення досвіду, необхідного для ефективного вирішення кадрових завдань.

У зв'язку з цим у кожному банку функціонує система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Проаналізуємо, які саме методи мотивації застосовуються у ПАТ КБ «ПриватБанк».

Виклад основного матеріалу дослідження

Розробленням мотиваційної стратегії банку займаються спеціальні відділи (сектори) по роботі з персоналом. У більшості сучасних банків, а саме у «ПриватБанку», у процесі вибору мотиваційної стратегії застосовують такі підходи [10], які відображені в таблиці 1.

Так, крім розглянутих у таблиці мотивів, застосовуються інші методи мотивації:

1. Система оплати праці: заробітна плата співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк» складається із ставки і бонусів. Використовується відрядно-преміальна система оплати праці. Працівникові понад основного заробітку за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія за виконання і перевиконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи.

Окрім основної ставки та бонусів, які складають заробітну плату співробітників, у системі оплати «ПриватБанку» використовуються також надбавки окремим співробітникам банку за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; за вислугу років; за матеріальну відповідальність. Крім цього, встановлюються доплати співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності [7, с. 172]. Одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам банку. У таблиці 2 наведені структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів контакт-центрів ПАТ КБ «ПриватБанк» відповідно до професії фахівців.

2. Рейтинг – це підсумковий показник, що характеризує ефективність роботи конкретного співробітника у зіставленні зі своїми колегами в межах однієї професії. Рейтинг визначається групою і місцем, яке займає співробітник серед своїх колег. Розрахунок рейтингу здійснюється відповідальним співробітником бізнесу head office, за яким закріплена професія. У результаті проведення рейтингування в «ПриватБанк» виділяються п'ять груп співробітників: I група – кращі (10 %); II група – хороші (20 %); III група – середні (40 %); IV група – проблемні (25 %) (з 2016р., раніше було 20 %); V група – з низькою ефективністю роботи (5 %) (з 2016 р., раніше було 10 %) [10]. За результатами рейтингу приймаються

управлінські рішення по співробітниках, які потрапили до групи «співробітники з низькою ефективністю». Якщо співробітник потрапив у групу, перший раз – звернути увагу; другий раз – повторно звернути увагу; третій раз – зауваження; четвертий раз – виноситься догана з блокуванням виплати бонусів; п'ятий раз – переведення на рівень нижче або пропонується звільнення. Також інформація відображається в особистій справі співробітника в програмі «ПриватПерсонал». Крім встановлення рейтингу, діє система штрафів [10], яка наведена у таблиці 3.

Таблиця 1. Основні підходи мотивування банківського персоналу

№	Мотив	Характеристика
1	Мотив матеріальної винагороди	Головне для персоналу з цим мотивом діяльності – гроші. Працівник банку хоче добре заробляти, постійно отримувати матеріальну вигоду. Для таких працівників чудово підходить бонусна система оплати праці. У працівника завжди є можливість заробити більше, виконавши нормативи якнайкраще
2	Мотив соціального схвалення	Працівникові з цим мотивом треба бути постійно в центрі уваги. Такий підлеглий потребує позитивної оцінки своєї діяльності як керівником, так і колегами. Основними стимулами є: похвала на загальній нараді, подяки, грамоти, іноді доручення громадського характеру.
3	Мотив надійності (стабільності)	Для такого працівника важливо працювати в стабільній організації, вчасно отримувати заробітну платню, мати оплачувані лікарняний, відпустки.
4	Мотив конкуренції	Працівники з таким мотивом прагнуть бути краще за всіх. Для них важливо краще за всіх виконати нормативи. Вони хочуть отримати більше оцінок 5+ за обслуговування клієнтів, ніж їх колеги.
5	Мотив самоствердження (престижу)	Для таких працівників важливо довести оточенню, що вони мають певний статус у суспільстві. Щоб утримати такого працівника у банку, керівникові варто доручати йому важливі завдання, брати на зустрічі з VIP- клієнтами.
6	Мотив влади	Це працівники, які хочуть впливати на людей, прагнуть зайняти керівну позицію в колективі. Такого працівника можна мотивувати, розвиваючи його, делегуючи йому повноваження. Таким підлеглим важливо показати, що у них є перспективи стати в майбутньому керівником одного з відділень «ПриватБанку», керівником middleoffice

Таблиця 2. Структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів контакт-центрів ПАТ КБ «ПриватБанк»

Професія спеціаліста	Цільовий дохід	Частка змінної частини в доході	Сума окладу/ премії
1	2	3	4
Оператор вихідних сервісних дзвінків	3500	70%	1000
Спеціаліст по верифікації головного офісу	3500	70%	1000
Спеціаліст з обробки кореспонденції від клієнтів головного офісу	4025	70%	1000
Оператор вхідних дзвінків	4025	50%	2000
Оператор ЧАТ-онлайн / Чат Приват24	4025	50%	2000
Спеціаліст департаменту операційної діяльності	4375	75%	1000

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Оператор вихідних рекламних дзвінків	4375	75%	1000
Оператор колекторських дзвінків 1-го рівня	4550	75%	1150
Оператор NPS	4550	75%	1150
Оператор Gold-клубу	5075	50%	2300
Оператор колекторських дзвінків 2-го рівня	5250	60%	2100
Оператор колекторських дзвінків 3-го рівня	5950	60%	2400
Спеціаліст консьерж-сервісу	5950	50%	2975
Оператор ХелпДеска 1-го рівня	5950	50%	2975

3. Соціальний пакет – це сукупність пільг, привілеїв, благ і заохочень, що надаються банком його співробітникам. Основна мета соціального пакету – це створення для персоналу банку стимулюючих умов праці, з акцентом на залучення і утримання співробітників. Ключовими співробітниками є співробітники, які забезпечують найбільшу результативність підрозділу, регулярно демонструють високі результати, визначають стандарти роботи, володіють унікальними компетенціями в особливо пріоритетних для банку сферах діяльності, мають великий потенціал до розвитку. Сьогодні «ПриватБанк» забезпечує для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет: пільги на наданні 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 допомоги; новорічні подарунки дітям; обов'язкове медичне страхування співробітників. Для найбільш результативних та перспективних співробітників передбачені додаткові пільги.

4. Мотиваційний клімат: у «ПриватБанку» нематеріальна мотивація передбачає створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить насамперед від керівника. 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 підлеглих співробітників (як позитивної, так і негативної); надання можливості працівникові самостійно ухвалювати рішення в межах своїх повноважень; створення умов «занурення» в роботу; забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі; відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати; надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень; підтримки ініціативних співробітників; організації наставництва; делегування відповідальності та повноважень. Зараз у «ПриватБанку» використовується одинадцять способів нематеріальної мотивації співробітників:

- Мотивуючі наради, «планерки».
- Привітання зі знаменними датами.
- Навчання: курси підвищення кваліфікації, стажування, семінари та конференції.
- Право вибору.
- Можливість зворотного зв'язку. Необхідно давати можливість співробітникам висловитися – побажання, коментарі щодо організації роботи.
- Обладнані місця для відпочинку. Практично всім співробітникам важливо мати можливість обідати не за робочим столом, а в окремій кімнаті, щоб не заважати іншим і відпочити.
- Інформування про досягнення і оцінки працівників.
- Конкурси та змагання.
- Особиста або персональна робоча ділянка. Це може бути табличка на дверях, картка на столі, бейдж – це інструменти нематеріальної мотивації співробітників.
- Знижки на послуги або товари компанії.
- Заохочувальні корпоративні заходи: святковий банкет або виїзд на природу, корпоративний вихід на каток або в кіно.

Таблиця 3. Реєстр штрафів операторів контакт-центрів у ПАТ КБ «ПриватБанк» (причини зменшення суми винагороди)

Тип штрафу	Вид штрафу	Спосіб застосування	Група, грн			
			I	II	III	IV
Порушення дисципліни	Дзвінок по особистому телефону в приміщенні	«Моя заробітна платня» (штрафи та бонуси від керівника)	50	62	75	100
	Дзвінок по IP-телефонії в особистих цілях		50	62	75	100
	Використання Інтернет-ресурсів в особистих цілях у робочий час		50	62	75	100
	Використання робочого часу в особистих цілях		50	62	75	100
	Порушення дрес-коду		50	62	75	100
	Невиконання розпоряджень керівництва і старших зміни		50	62	75	100
	Куріння в межах 30 м від приміщень банку		50	62	75	100
	Недотримання корпоративної етики в поведінці та з колегами		50	62	75	100
	Проведення в приміщенні банку третіх осіб без спеціального дозволу		50	62	75	100
	Прогоул (у т. ч. невихід у додаткову зміну)		100	125	150	200
Якість роботи	За невиразну подачу інформації клієнту, пауза без попередження в діалозі з клієнтами	Наказ про бонуси	14	17	20	27
	За залишене без рішення звернення клієнта		100	125	150	200
	Запізнення (за кожну хвилину)		0,5	0,63	0,75	1,00
	Помилка при заповненні бази		10	12	15	20

5. Навчання та розвиток персоналу: на сьогодні в «ПриватБанку» діє одна з найбільш ефективних систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Діє дистанційна система навчання (більше 300 програм і курсів), перший в Україні корпоративний «ПриватУніверситет», три навчальні центри бізнесів (цілий перелік програм по навчанню навичкам продажів), і програма «ПриватМВА» для вищої і середньої ланки менеджменту банку. Питання навчання і розвитку персоналу в «ПриватБанку» координує «ПриватУніверситет» та навчальні центри [9, с. 158-159]. У кожному навчальному центрі працюють тренери – працівники банку, котрі викладають для молодших працівників. Існують основні обов'язкові програми, які має пройти кожен працівник, та додаткове навчання, яке замовляє бізнес-напрямок на свій розсуд. У 2005 році «ПриватБанк» проголосив стратегію: кожен працівник банку – це продавець. Така стратегія вимагала побудови системного підходу до навчання персоналу комунікаційним та управлінським навичкам, а також вмінню продавати та обслуговувати клієнтів.

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявного персоналу, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності

банку. Отже, сьогодні поширеним засобом впливу на працівників є мотивація праці, що передбачає такі методи, як: система винагороди, матеріального і морального заохочення; – збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи; – розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри; – поліпшення соціально-психологічного клімату в організації, умов роботи, заохоченню індивідуальної і групової ініціативи, творчості і саморозвитку; – активне залучення працівників до управління трудовими процесами. Застосування різних методів мотивації показує як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним вимогам. Щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління персоналом банку.

У сучасному управлінні персоналом все більше значення набувають мотиваційні аспекти, моделювання яких здійснюється з використанням сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання. Ефективна робота банку – це перш за все ефективна робота персоналу від керівника до робітника, і тому мотиваційний фактор у досягненні цілей організації (банку) відіграє не останню роль.

Пропонуємо розглянути задачу мотивації працівників банку, у якому потрібно досягти максимального ефекту від роботи персоналу, застосовуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу.

Побудуємо модель вибору оптимальної стратегії мотивації персоналу банківської установи [8, с. 218]:

$$Z = \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{n_s} Y_{si} = \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{n_s} x_{si} \cdot KPI_{si} + \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{n_s} \sum_{j=1}^m P_c \cdot y_{sij} \cdot a_j \rightarrow \max \quad (1)$$

Обмеження моделі

$$\sum_{j=1}^m y_{sij} \cdot a_j \geq 0 \quad (2)$$

$$x_{sj} \geq 0 \quad (3)$$

$$0 \leq N \leq 1 \quad (4)$$

$$i = \overline{1, n}; \quad s = \overline{1, S} \quad (5)$$

де S – кількість видів статусів персоналу в банку; s - індекс виду статусу працівника ($s = \overline{1, S}$);

n_s -кількість персоналу s -го статусу;

m - кількість елементів соціального пакету послуг, що можуть надаватись персоналу банку;

P - чистий відсотковий дохід банку в певному періоді;

c - частка чистого прибутку банку, що спрямовується на стимулювання персоналу в певному періоді;

F – фонд оплати праці персоналу в певному періоді, витрати на утримання персоналу;

N – частка фонду стимулювання в певному періоді, яка використовується на виплату премії персоналу;

KPI_{si} – мотиваційний коефіцієнт рівня оцінки праці i -го працівника s -го статусу в певному періоді;

x_{si} – премія, яка виплачується i -тому працівнику s -го статусу в певному періоді, грн.

y_{sij} – змінна, яка вказує на надання чи не надання j -того елемента соціального пакету послуг i -му працівнику s -го статусу в певному періоді (1 у випадку, якщо елемент соціального пакету надається, і 0 у випадку, якщо елемент соціального пакету не надається).

Y_{si} – додатковий прибуток, що отримає банк від стимулювання праці i -го працівника s -го статусу в певному періоді;

a_j – вартість j -го елемента соціального пакету в певному періоді, грн.

Z – це додатковий чистий прибуток банку від впровадження системи мотивації персоналу [8].

Використавши сучасне програмне забезпечення, наприклад, електронні таблиці Microsoft Excel, або інші програми-додатки, можливо здійснити моделювання системи мотивації персоналу банківської установи за запропонованою економіко-математичною моделлю на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк» [10; 11]. Встановимо відповідні значення вхідним параметрам моделі:

$S=0\dots k$ ($k=9$ рівні кваліфікації спеціалістів (статус), відповідно до освіти, професійно-технічного рівня та досвіду працівників);

$n=79,2\% \cdot 21030 = 16656$ (категорія працівників банку, які безпосередньо спілкуються з клієнтами – техніко-економічний склад штатного персоналу)

$m=0\dots 9$ (9 пільг соцпакету, що пропонується ПАТ КБ «ПриватБанк»);

$P= 176849$ (прибуток, звітність ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2016 р. [11]);

$c=0,15$ (15 % надається від прибутку на додаткові виплати по стимулюванню працівників банку),

$P_c=P \cdot c$; $x_{si}=c \cdot F_n$; $a_j=4500$ грн.

$$F = \frac{3477000000}{24930} = 139471 \text{ грн} - \text{витрати на утримання одного працівника банку в рік; } F_n = F \cdot n = 139471 \cdot 16656 = 2323 \text{ млн грн.}$$

Розрахунки можна зробити, використовуючи сучасне програмне забезпечення, наприклад засобу *Поиск решения* електронних таблиць Microsoft Excel. Таке використання дає можливість швидко зробити розрахунки та знайти оптимальне рішення. Відповідно до побудови економіко-математичної моделі можна зробити висновок, якщо для 79 % працівників ПАТ КБ «ПриватБанку» збільшити витрати на утримання персоналу на 15 % від відсоткового доходу банку для отримання всіх пунктів соціального пакету, то додатковий прибуток банку збільшиться на суму 17264,82 млн грн.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Сьогодні для керівництва банку для підвищення мотивації персоналу основним є використання потужних мотиваційних механізмів, нематеріальних методів мотивування, а саме соціально-психологічних: мотивування методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого дня роботи, розкриття перспективи кар'єрного зростання, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, еластичні умови робочого часу, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями та ін. Таким чином, мотивація є дуже важливою складовою ефективною роботи ПАТ КБ «ПриватБанк», тому керівництво насамперед мотивує персонал стабільною роботою в одному з визначних лідерів банківської системи України, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрне зростання та гідну заробітну плату.

У роботі запропонована економіко-математична модель методів мотивації персоналу, яка дозволяє обчислити додатковий чистий прибуток банку від упровадження системи мотивації персоналу. У моделі передбачені елементи, які дають можливість враховувати статус працівників банку, рівень оцінки їх праці, використання елементів соціального пакету та інше. Така модель може бути використана для проведення аналізу та складання рейтингу персоналу за різні періоди часу, а також виявити особливості стратегій мотивації в роботі персоналу не тільки банку загалом, але й окремих його підрозділів, філій, ланок.

Список літератури

1. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. – N. Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 [Терминологическая правка В. Данченко] К.: PSYLIB, 2004. – 316 с.
2. Богацька, Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства / Н. М. Богацька, І. О. Демчук // *Регіональна економіка*. – 2009. – № 6. – С. 11-17.
3. Данилевич, Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. – 2013. – № 1(5). – С. 80-86.
4. Циганова, Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення / Н. М. Циганова // *Банківська справа*. – 2007. – № 3. – С. 61-63.
5. Паладій, М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу / М. І. Паладій // *Банківська справа*. – 2010. – № 5. – С. 29-31.
6. Кебас, М. О. Системність ефективної мотивації / М. О. Кебас // *Управління персоналом: Україна*. – 2010. – № 4. – С. 52-55.
7. Бойченко, В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк") / В. С. Бойченко // *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу*. – 2014. – №3(37). – С. 171-174.
8. Гарматій, Н. М. Моделювання мотивації праці у банківських установах та створення кредитних програм для розвитку туризму в регіоні [Текст] / Наталія Михайлівна Гарматій // *Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф., (Тернопіль, 15–17 жовтн. 2015.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. – 2015. – С. 216-219.*
9. Нужна, С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів [Текст] / Світлана Анатоліївна Нужна // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 19. – № 1. – С. 155-161.*
10. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>.
11. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <https://static.privatbank.ua/files/report-2016-1pb-fin.pdf>.

References

1. Maslow, A. H. (2004). *Motivation and Personality*. Kyiv: PSYLIB, 316.
2. Bohatska, N. M., and Demchuk, I. O. (2009). Znachennia motyvatsii pratsi personalu dlia dosiahnennia tsilei pidpriumstva [Value Motivation of staff to achieve the objectives of the enterprise]. *Rehionalna ekonomika*, 6, 11-17.
3. Danylevych, N. S., and Zheltova, N. P. (2013). Osoblyvosti motyvatsii pratsivnykiv banku [Features motivation of employees]. *Sotsialnotrudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1 (5), 80-86.
4. Tsyhanova, N. M. (2007). Systema motyvatsii bankivskoho personalu: problemy otsiniuvannia ta vdoskonalennia [The system of bank staff motivation: problems of evaluation and improvement]. *Bankivska sprava*, 3, 61-63.
5. Paladii, M. I. (2010). Suchasni pidkhody do motyvatsii pratsi bankivskoho personalu [Modern approaches to motivation of bank staff]. *Bankivska sprava*, 5, 29-31.
6. Kebas, M. O. (2010). Sistemnost effektivnoy motivatsii [System efficiency motivation]. *Upravlenie personalom: Ukraina*, 4, 52-55.
7. Boichenko, V. S. (2014). Features of personnel motivation in a financial institution (for example, PJSC CB "PrivatBank"). *Economic Bulletin Donbass. Personnel Management*, 3 (37), 171-174.
8. Harmatyi, N. M. (2015). *Modeling Motivation in Bank and Creation of Credit Programs for Regional Tourism* [Modern peculiarities of the innovation resource creation and management for the regional tourism and recreation development with youth resource involvement]: Sob. abstracts of international reports. science-practice Conf. (Ternopil, October 15-17, 2015). Ternopil: FOP Palyanitsya, 216-219.
9. Nuzhna, S. A. (2015). Selection of marketing strategy of the bank based on the results of customer survey. *Economic Analysis*, 19(1), 155-161.
10. *The official site of PJSC CB «PrivatBank»*. (2017). [Electronic resource]. Retrieved from: <http://www.privatbank.ua>.
11. *Annual information of the issuer of securities for 2016*. (2016). Retrieved from: <https://static.privatbank.ua/files/report-2016-1pb-fin.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2017 р.