

Тетяна Петрівна ХОЛОСТА

Державний університет інфраструктури та технологій
E-mail: holosta27@gmail.com

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Холоста, Т. П. Проблеми мотивації банківського персоналу [Текст] / Тетяна Петрівна Холоста // 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», 2018. – Том 28. – № 1. – С. 206-209. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Предметом дослідження є соціально-психологічні, економічні та організаційні аспекти управління мотивацією персоналу в банківській сфері.

Метою статті є визначення та узагальнення проблемних аспектів мотивації банківського персоналу, а також формування низки рекомендацій для керівників щодо підвищення ступеня мотивації персоналу.

Розв'язання поставлених в дослідженні завдань здійснювалося із застосуванням системного, процесного, поведінкового та ситуаційного підходів, функціонально-цільового і абстрактно-логічного методів.

У статті визначено та узагальнено проблеми мотивації банківського персоналу; розглянуто сучасні прогресивні технології мотивації банківського персоналу провідних банківських установ; сформовано низку рекомендацій для керівників щодо підвищення ступеня мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу; технології мотивації; механізм мотивації; система ґрейдів; контроль мотивації.

Tetiana Petrivna KHOLOSTA

State university of infrastructure and technology
E-mail: holosta27@gmail.com

PROBLEMS OF MOTIVATION OF BANKING PERSONNEL

Abstract

The subject of the research is the social and psychological, economic and organizational aspects of the management of personnel motivation in the banking sector.

The purpose of the article is to isolate and generalize the problem aspects of the motivation of banking personnel, as well as to formulate a number of recommendations for managers on increasing the level of staff motivation.

The solution of the tasks set in the research can be carried out with the use of system, process, behavioural and situational approaches, functional and target and abstract and logical methods.

The article highlights and generalizes problems of motivation of banking personnel. Modern advanced technologies of motivation of banking personnel of leading banking institutions have been considered. A number of recommendations for managers to increase the level of motivation of staff has been formed.

The scientific novelty consists of the theoretical substantiation and development of methodological and scientific and practical recommendations for improving the management of personnel motivation in the banking sector, adequate to the goals and objectives of the bank development strategy in the XXI century.

Keywords: personnel motivation; motivation technology; motivation mechanism; system of grades; controlling motivation.

JEL classification: J32, M12

Вступ

Кожна сучасна банківська установа працює в умовах підсиленої конкурентної боротьби за клієнта. Для реалізації стратегії розвитку банку необхідне об'єднання дій працівників. Це можливо при наявності у персоналу чіткого та однозначного уявлення про цілі та цінності банківської установи та поділу персоналом цих цілей і цінностей. Об'єднання зусиль можливо, якщо кожен працівник банку

знатиме, «що», «де», «коли», «як», «з ким» і «навіщо» (заради досягнення якого результату) робити. Це дозволить досягти цілей, недосяжних кожним працівником банку індивідуально, оскільки праця в такій установі відрізняється дуже високою спеціалізацією, а банківська послуга є результатом праці значного числа працівників.

Сучасні мотиваційні механізми банківського персоналу були предметом дослідження низки науковців, зокрема Ізюмцева Н. В. [1], Потьомкіна О. В. [2], Циганюк Д. Л. [5], Тарасюк А. В. [6], Розкошної О. А. [4] та ін. Водночас ці питання розглядалися досить фрагментарно, здебільшого під кутом специфіки банківської роботи, не зачіпаючи глибоко пріоритизацію використання методів у тій чи іншій робочій ситуації.

Мета та завдання статті

Метою статті є визначення та аналіз проблем керівників при мотивації банківського персоналу, а також формування рекомендацій для підвищення рівня мотивації персоналу та ефективності праці на прикладі ПАТ «ПУМБ».

Завдання статті:

- виокремлення та аналіз проблем керівників при мотивації банківського персоналу;
- дослідження сучасних технологій мотивації банківського персоналу на прикладі ПАТ «ПУМБ»;
- формування рекомендацій для підвищення рівня мотивації персоналу та ефективності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проблеми з персоналом завжди є наслідком помилок управління. Багато керівників вважають, що для досягнення ефективної роботи компанії досить найняти продуктивних співробітників і надати їм посаду. Тому вони і очікують, що найняті співробітники будуть весь час давати потрібні результати роботи. Але, як правило, ці очікування не виправдовуються.

Між сучасною роллю трудової мотивації в стратегічному управлінні персоналом банку та його фінансово-економічною результативністю є прямий зв'язок, на що неодноразово звертали увагу фахівці у своїх дослідженнях [5].

Необхідно розуміти, що управління персоналом – це живий процес, який вимагає постійної уваги та зусиль з боку керівництва банку. Не звертаючи увагу на управління співробітниками, керівник може знищити бажання працювати навіть у найпродуктивніших людей. У результаті неминуче знижуватиметься продуктивність, а відповідно – і прибуток всієї банківської установи. Однак саме керівник своїми діями може змінити ситуацію та ефективно вирішити наявні проблеми роботи з персоналом.

Працівники є рушієм і барометром успішної діяльності підприємства. Тому для ефективної роботи їм необхідно створювати відповідні умови.

Саме за допомогою мотивації персоналу створюються передумови досягнення мети підприємства.

Мотивація прямо пов'язана з рівнем ефективності та продуктивності праці. Вона є ключовим фактором.

У загальному значенні, мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

У процесі роботи співробітників банку зачіпаються чинники, які безпосередньо впливають на мотивацію: регулярний контроль поточного рівня знань співробітників; нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року); високий ступінь відповідальності за проведені операції та прийняті рішення; тривала робота на комп'ютері та монотонність; робота в режимі понаднормового часу; суворе регламентація усіх трудових процесів; негативні психологічні стани (стрес, дратівливість, сильна втома тощо).

Досить часто керівництво банківської установи не враховує значення факторів впливу на формування системи мотивації працівників банківської установи. Так не до кінця враховується сама складність бізнес-процесів (обсяги банківських продуктів та послуг, темпи напруження нових банківських продуктів (послуг); структура наявного персоналу (категорії працівників, їх рівень кваліфікації та кадровий потенціал; інтереси та потреби працівників); організаційні фактори прямої дії (споживачі (клієнти), конкуренція на ринку банківських послуг; робота здебільшого із юридичними чи фізичними особами) та ін.

Найбільш актуальні ТОП-3 проблеми управління персоналом, з якими стикаються керівники банківських установ, можна звести до наступного:

- занепад мотивації працівників (як правило, спричинений незадовільним рівнем оплати праці, але роботою у понаднормований час);
- персонал всіляко чинить опір змінам (як правило, питання ентузіазму персоналу при нововведеннях безпосередньо залежить від ступеня їх втоми);

– небажання співробітників навчатися в принципі можна віднести до однієї з найактуальніших проблем з персоналом (як правило, у них вже був досвід безрезультатного навчання).

Сучасні системи мотивації досить ефективно розробляють і впроваджують провідні банківські установи, що є наслідком забезпечення висококваліфікованим як ТОП-менеджментом, так 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]

Узагальнюючи діючі системи мотивації в цих установах, можемо стверджувати, що їх об'єднує одне – це креативний підхід при виборі стимулів.

Оплата праці має найвищий ступінь впливу на трудову мотивацію. У цих установах вже давно діє система грейдів [6] в оплаті праці, прогресивна шкала винагород за працю. Щодо комісійних, то це може бути навіть отримання відсотка від суми угод (відноситься перш за все 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, які працювали в банку певну кількість часу.

Окремо варто зупинитися і на програмах поділу прибутку. Такі програми передбачають отримання співробітником певного відсотка прибутку компанії. Премії, бонуси, разові виплати поставлені в залежність від роботи банківських службовців. Але при цьому враховується періодичність виплат.

Зауважимо ще один ключовий напрям мотивації праці, такий, як «емоційна винагорода». Це зокрема стандартні програми навчання та нові програми Key People («ключові співробітники») і Talent Pool («кадровий резерв»), конкурс бізнес-ідей, номінації «Працівник року», «Найкраща філія», «Найкраще відділення банку».

Важлива роль і соціального фактору мотивації, який містить: додаткові фінансові кошти (за невідпрацьований час): відпустка; оплата лікарняних листів; виплати при звільненні; допомоги по безробіттю; виплата страховок (страхування життя; страхування від нещасних випадків; медичне страхування, страхування непрацездатності та ін.); пільгові послуги (пільгове кредитування для співробітників; програми матеріальної допомоги, оплата мобільного зв'язку; надання особистого автомобіля та ін.); пільги (відпустка по догляду за дітьми, оплата курсів підвищення кваліфікації, навчання, та ін.).

Звісно, соціальний фактор мотивації є досить стандартним, водночас підхід та реалізація на практиці у кожній банківській установі власні.

Дедалі більшого поширення набувають такі методи, як «360 градусів» (збір інформації серед співробітників, клієнтів і т. д. про поведінку працівників банківської організації), заснований на ключових показниках ефективності (Key Performance Indicators, KPI), метод каскадування і пріоритизації KPI від стратегії верхнього рівня до кожного підрозділу і кожного співробітника (Balanced Scorecard). Цілі багатьох систем мотивації узгоджуються з принципами SMART. Вони повинні бути конкретними (Specific), вимірними (Measurable), досяжними (Achievable), значущими (Relevant), обмеженими в часі (Time bound).

Однак не втратили своєї актуальності стосовно банківського персоналу класичні теорії: ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія очікування В. Врума, теорії мотивації виконавської діяльності «Х», «Y» і «Z», зображені з позиції людських ресурсів. Банківське середовище є конкурентним, тому банки в межах класичних підходів до процесу мотивації персоналу мають вводити, наприклад, спеціальні, лише для певної організації (можливо навіть для окремо взятого відділу).

Водночас не варто забувати також про контролінг [2] як основу ефективної мотиваційної системи персоналу банківської структури та дієвого засобу тривати персонал завжди «у тонусі».

Аналіз стану мотивації в ПАТ «ПУМБ» вказує на те, що компанія прагне до розвитку та застосування мотивації банківського персоналу. Керівники спрямовують свою діяльність на усунення проблем мотивації.

На кінець 2017 року чисельність працівників складала близько 7000 осіб, які є запорукою сталого розвитку фінансової установи.

ПАТ «ПУМБ» дотримується високих стандартів у галузі забезпечення гідних і безпечних умов праці для співробітників, розвитку їх професійних якостей. Перший Український здійснює свою діяльність, дотримуючись принципів сумлінних трудових практик та поваги прав людини.

У 2016 році працівникам банку були двічі переглянуті заробітні плати. Навесні підвищення оплати праці торкнулося 62,4 % співробітників, восени – 82 % персоналу, при цьому середнє підвищення склало 15 %. Перегляд зарплати враховував особисту ефективність та результативність кожного співробітника, а також ринковий рівень зарплат.

У ПУМБ затверджено і діє 28 мотиваційних програм. Середня кількість учасників систем мотивації за 12 місяців 2016 року в банку склала 2 717 або 62 % від чисельності всього персоналу. Протягом 2016 року з метою підвищення ефективності систем мотивації були проведені зміни у 22 з них. Крім того, за рік упроваджено 6 нових систем мотивації для співробітників різних підрозділів.

Також у Першому Українському затверджені та діють 9 програм кар'єрного розвитку для різних категорій персоналу. Ці програми охоплюють 57 % співробітників банку. У 2016 році 50 % учасників програм кар'єрного розвитку протягом року отримали підвищення у посаді, була переглянута їхня заробітна плата. Всього за 12 місяців переведені на керівні посади 183 співробітники банку, це 53 % від загальної кількості призначень на керівні посади.

Висновки та перспективи подальших розвідок

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.

Окремо варто зупинитися на врахуванні індивідуальних особливостей мотивації співробітників, а саме: надати можливість саморозвитку і підвищення професіоналізму; самостійності та автономності службовців (у розумних межах, зрозуміло); поважати особистість співробітника, стимулювати їх до пошуку нових, перспективних ідей щодо вдосконалення діяльності; активізувати матеріальне (моральне) заохочення креативності на робочому місці.

Вважаємо за доцільне зупинитися на таких важливих методах мотивації персоналу в банках:

- матеріальна винагорода (система грейдів);
- морально-психологічні стимули (соціальний фактор, психологічний комфорт);
- активізація розвитку горизонтальних зв'язків між відділами (активізація принципу координації та синхронізації);
- «подвійні сходи» кар'єри (фахівець може зростати професійно, не переходячи на адміністративну посаду).

Список літератури

1. Ізюмцева, Н. В. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») / Н. В. Ізюмцева, Р. І. Коршунов // Бізнес Інформ. — 2017. — № 11. — С. 472-477.
2. Потьомкіна, О. В. Контролінг як основа ефективної мотиваційної системи персоналу банківської структури / Потьомкіна О. В. // Економічні науки: зб. наук. пр. / Луц. нац. техн. ун-т. — Луцьк, 2015. — Вип. 12 (45), ч. 3 С. 323-329.
3. Рейтинг самых надёжных банков Украины в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forinsurer.com/rating-banks>.
4. Розкошна, О. А. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту / О. А. Розкошна, С. О. Бакшеєва // Інвестиції: практика та досвід. — 2014. — № 4. — С. 121-125.
5. Циганюк, Д. Л. Сучасна роль трудової мотивації в стратегічному управлінні персоналом банку / Д. Л. Циганюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. пр. / ДВНЗ "Укр. акад. банк. справи Нац. банку України". — Суми, 2015. — Вип. 41 С. 211-219.
6. Тарасюк, А. В. Грейдування як сучасний метод мотивації банківського персоналу / А. В. Тарасюк, І. Д. Чевтаєва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2017. — Т. 2, № 6. — С. 82-84.

References

1. Izyumtseva, N. V. & Korshunov, R. I. (2017). Osoblivosti pobudovi motivatsiyного protsesu v banku (na prikladi PAT KB «PrivatBank»). *Biznes Inform*, 11, 472-477.
2. Potomkina, O. V. (2015). Kontroling yak osnova efektyvnoyi motivatsiynoyi sistemi personalu bankivskoyi strukturi. *Ekonomichni nauki*, 12 (45), 323-329.
3. *Reyting samyih nadyozhnyih bankov Ukrainyi v 2018 godu*. (2018). Retrieved from: <https://forinsurer.com/rating-banks>.
4. Rozkoshna, O. A. & Baksheeva, S. O. (2014). Motivatsiya diyalnosti personalu v sistemi bankivskogo menedzhmentu. *Investitsiyi: praktika ta dosvid*, 4, 21-125.
5. Tsiganyuk, D. L. (2015). Suchasna rol trudovoyi motivatsiyi v strategichnomu upravlinni personalom banku. *Problemi i perspektivi rozvitku bankivskoyi sistemi Ukrayini*, 41, 211-219.
6. Tarasyuk, A. V. & Chevtaeva, I. D. (2017). Greyduvannya yak suchasniy metod motivatsiyi bankivskogo personalu. *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki*, 2(6), 82-84.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2018 р.