

УДК 331.225:330.



Стоянов Герман Сергійович
кандидат економічних наук,
Університет митної справи та фінансів



Чебанова Наталія Василівна
Директор департаменту
ПАТ КБ «ПРЕМІУМ»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ В УМОВАХ КРИЗИ

Stoyanov German Sergeyevich
PhD of Economics, University of Customs and Finance

Chebanova Natalia Vasylivna
Director of the Department, PJSC CB "PREMIUM"

MOTIVATION OF BANK STAFF IN CRISIS

Анотація. У статті досліджуються основні аспекти формування мотивації персоналу банку в умовах кризи у контексті оптимізаційних процесів, які включають розширення функціоналу та поточних завдань серед існуючого банківського персоналу, як результат скорочення його чисельності. Інструменти по формуванню мотиваційних програм запропоновано застосовувати направлено, окремим групам працівників, які формують основний прибуток комерційного банку. Описано рекомендації по формуванню лояльності до персоналу та її вплив на загальну ефективність банківської команди.

Ключові слова: мотивація, лояльність, комерційний банк, менеджмент, персонал, нематеріальний, навантаження, перерозподіл, ефективність.

Аннотация: В статье исследуются основные аспекты формирования мотивации персонала банка в условиях кризиса в контексте оптимизационных процессов, которые включают расширение функционала и текущих задач среди существующего банковского персонала, как результат сокращения его численности. Инструменты по формированию мотивационных программ предложено применять направлено, отдельным группам работников, которые формируют основную прибыль коммерческого банка. Описаны рекомендации по формированию лояльности к персоналу и его влияние на общую эффективность банковской команды.

Ключевые слова: мотивация, лояльность, коммерческий банк, менеджмент, персонал,

нематеріальний, нагрузка, перераспределение, эффективность.

Annotation: The article describes the main aspects of motivation of workers in crisis in the context of optimization processes, which include expanding functionality and ongoing tasks among existing bank staff as a result of the reduction of its quantity. Tools on the formation of incentive programs aimed invited to apply, to certain groups of workers who form the basic profits of commercial banks. The recommendations of staff's loyalty formation and its impact on the overall efficiency of the banking team. were described.

Key words: motivation, loyalty, commercial bank, management, staff, non-material, load redistribution, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах турбулентності банківського ринку, пов'язаних із значною кількістю банкрутств комерційних банків на протязі 2014 – 2016 рр., спостерігається переорієнтація кадрового резерву банків на інші сфери зайнятості. З іншого боку проходить значне скорочення філіальних мереж серед діючих банків, що негативно відображається на зміні функціоналу існуючих працівників, і як результат у відході поняття мотивації на другий план. Тому, актуальність удосконалення поняття мотивації банківського персоналу в умовах кризи набуває високого значення.

Виклад основного матеріалу. Мотивація у комерційному банку, це сукупність процесів, які спонукають, направляють і підтримують поведінку співробітника в напрямі досягнення певної мети і є одним з базисних завдань сучасного менеджменту. Стандартна позиція менеджменту, стосовно того, чи потрібно взагалі мотивувати співробітників в кризу, адже, якщо поглянути на ситуацію з соціально-економічної сторони, то саме зараз співробітник як ніколи зацікавлений в роботі. Якщо

працівника банку не влаштовує функціонал, обставини та умови він може звільнитися і спробувати знайти собі альтернативну роботу, проте існує ризик залишитися взагалі без роботи. Тому в свідомості працівників виникає думка нагальна думка по ситуації про наявність стабільної зарплати. Даний підхід не може вважатися мотивацією та задовольняти роботодавця [1].

Згуртована команда кваліфікованих фахівців – запорука успіху і швидкого подолання кризисної ситуації для фінансової установи. Проте потрібно пам'ятати про те, що під час кризи у всіх досить приводів для депресії, а вона заважає продуктивно працювати. Потрібно мотивувати співробітників до подолання труднощів, перевантаження, об'єднання відділів банку. Коштовні кадри необхідно стимулювати як в період кризи, так і в спокійніший час, інакше кращі співробітники, що генерують прибуток можуть знайти альтернативне місце роботи.

На думку М.Л. Гончарової та Т.В. Турченко найбільш дієвий мотиваційний механізм у банку являє собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі. Значною мірою саме соціально-психологічні методи впливу на працівників визначають основні цілі та результати трудового процесу [2].

Працівник банку, який не відчуває тривкої розумового та нормативного сприяння колег з інших підрозділів, відчуває себе довіреною особою лише одного з підрозділів, а не фінансової установи в цілому. Тому його службова діяльність часто відображає не ключові інтереси банку, а інтереси свого відділу, що вузько охоплюється. Все це породжує проблеми, які важко вирішити перед менеджментом банку. Тому виходячи з виявлених проблем, основними завданнями з вдосконалення системи управління банком мають бути:

- усталення мотивації ефективної праці колективу банку;

- підняття рівня професійної виучки співробітників;
- забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, посилення стратегічних складових у практиці правління банку;
- підвищення ролі підрозділів банку при вирішенні оперативних завдань [2, 6].

З точки зору управління персоналом банку кризова ситуація небезпечна ще і тим, що співробітники втрачають упевненість в своєму майбутньому. Через відсутність достовірної інформації про реальну ситуацію та перспектив розвитку банку, персонал виявляється залучений в обговорення чуток і всіляких інтерпретацій що відбувається в установі. Чесна інформація про поточну ситуацію в банку і планах виходу з кризи, поширювана серед персоналу, може підвищити міру лояльності працівників і сприяти зростанню продуктивності праці як спільної мети відродження установи.

Інформаційно-розповсюджувальні заходи, щодо володіння інформацією працівників про діяльність банку і усвідомлення своєї ролі в ньому сприяють зростанню довіри до менеджменту і, отже, більшій підтримці антикризових заходів. Укриття інформації веде до появи чуток і дестабілізує роботу в колективі, що втрачатиме довіру до роботодавця.

Серед методології мотивації персоналу найпростіший і поширеніший методом є матеріальне стимулювання. Але, враховуючи сьогоденню посткризову економічну ситуацію на банківському ринку, на цей крок керівництво банків йде неохоче, у деяких випадках просто не маючи такої можливості. Внаслідок чого, виникає необхідність пошуку інших шляхів нематеріальної мотивації колективу [4].

Нематеріальна мотивація не є складовою частиною матеріальної мотивації, але вона має незв'язану значущість. Здатність залучати і утримувати співробітників у банку формується не лише за рахунок виплат, але і наявність добрих умов праці, перспективи для навчання, кар'єрного і професійного зростання, творчої реалізації. В цілому взаємовідносини у частині

заохочення між банком і співробітниками можна виразити простою формулою (рис. 1):

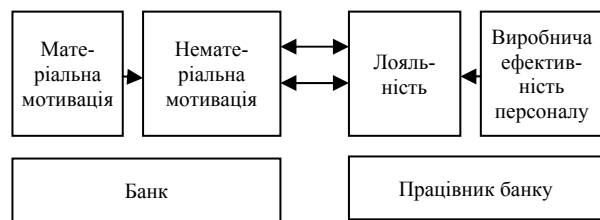


Рис. 1. Взаємовідносини між банком і співробітниками

Співвідношення доданків лівої частини схеми позначається кадровою політикою банку, яка розробляється з врахуванням внутрішньої ситуації установи і ринкових тенденцій. При цьому більше уваги, як правило, приділяється «матеріальним» інструментам через те що вони є видатковими.

Сьогодні для менеджменту банку для підвищення мотивації персоналу основним є застосування ефективних мотиваційних механізмів, не матеріальних методів мотивування, а саме соціально-психологічних: мотивування методом взаємного обміну досвідом (професійне навчання), мотив 1-го дня роботи, тлумачення перспектив кар'єрного руху, усвідомлення вагомості виконуваної праці, професійна честь, гнучкі умови робочого часу, спосібність використання заохочень та рестрикцій [2].

Практика показує, що при скороченнях чисельності працівників, проходить зростання обсягу робіт, а значить, інтенсифікації діяльності. В умовах кризи поважно знайти резерви мотивації, які допоможуть співробітникам добитися максимальної віддачі, у тому числі і за рахунок підвищення їх імплементації і прихильності для банку.

Кадровим менеджментом в структурі лояльності прийнято виділяти три складові (рис 2).

Кожен з типів лояльності по-різному впливає на результативність діяльності кадрів, тому правильний прогноз лояльності працівника можна робити лише на підставі оцінки співвідношення всіх її компонентів. Не можна вважати що якийсь певний тип лояльності є

першочерговим: у банках ефективно працюють люди з різними мотивами. Але підходи до мотивації і методи утримання цих співробітників мають бути абсолютно різними [2].

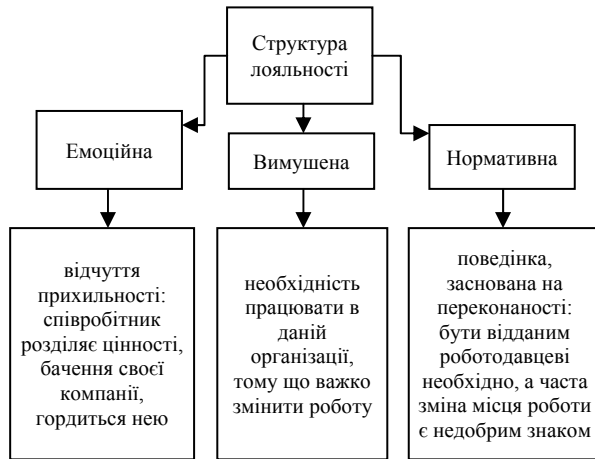


Рис.2. Структура лояльності кадрового менеджменту

Дані досліджень показують, що до підвищення результативності співробітників веде лише зростання емоційної складової лояльності: ефективність, вимушена лояльність, емоційна лояльність.

В емоційно прихильних ситуаціях у співробітників яскраво виражена мотивація досягнення. Це поважно, адже саме мотивація досягнення безпосередньо впливає на результативність, на відміну від вимушеної лояльності, зростання якої іноді призводить до зниження ефективності діяльності [5].

Нормативна лояльність багато в чому визначається цінностями і життєвим досвідом людини, вона майже не змінюється впродовж життя. А ось баланс емоційної і вимушеної лояльності постійно міняється, причому іноді досить оперативно. Хвиля масових скорочень понизила шанси на ефективне працевлаштування для багатьох людей зайнятих у фінансовій сфері, а в тих, що залишилися підсилила почуття страху та ризику втратити роботу.

Відповідно, зростає вимушена лояльність співробітників, у тому числі і за рахунок зниження емоційної лояльності — зменшення прихильності компанії.

Сприяти підвищенню емоційної лояльності співробітників можна за допомогою декількох принципів, які слід застосовувати керівникам банків відносно своїх підлеглих, особливо під час кризи (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи емоційної лояльності співробітників

Принципи нематеріальної мотивації	Описання
Активне заохочення	Кожен хоче, щоб його хвалили. І це так просто зробити. Крім того, похвала від високого керівника має набагато більше значення, цінність і вплив, чим ви можете собі представити. Відзначайте кожне поліпшення, якому посприяли члени вашого колективу.
Розподіл ідей	Люди не люблять, коли їм говорять, що робити. Замість того щоб говорити співробітникам, що ви хочете, щоб вони зробили, звернете до них так, щоб вони відчули, що це їх ідея. «Я б хотів, щоб ви зробили» перетворюється на «як ви думаєте, це хороша ідея, якщо ми зробить таким чином?»
Зменшення критики та уточнень	Працівник не хоче чути про те, що він зробив щось не так. Спроба застосувати непрямий підхід, щоб допомогти людям поліпшити свою роботу, а також вчитися виправляти свої помилки може спрацювати. З'ясування: «Чи був це кращий підхід до вирішення проблеми? У ході вашої розмови з'являтимуться різні способи вирішення проблемних ситуацій.
Деталізація кожного працівника як лідера	Виділіть сильні сторони ваших кращих працівників і скажіть їм про те, що завдяки їх успішній праці, ви хочете, щоб вони стали прикладом для інших. Тим самим ви встановлюєте високу планку і мотивуєте своїх співробітників працювати ще краще, щоб виправдати свою репутацію лідера.
Демонстрація схвалення і невеликих винагород	Дозвольте підлеглим під час наради «похвалитися» виконанням завдання. Владнуйте різні змагання або корпоративні ігри і відстежуйте результати на дошці, щоб кожен міг бачити. Практикуйте невеликі матеріальні винагороди. Як приз можуть виступати безкоштовні обіді, різні трофеї, спра-послуги і так далі.
Влаштування корпоративних заходів	Можливість робити щось всім колективом має велике значення, зокрема корпоративні пікніки. Започаткування систематичних святкувань протягом всього року, нагадає співробітникам, що всі працюють разом.
Розподіл успіхів і розчаруванням	Кращий спосіб показати всім співробітникам вдячність за їх роботу започаткувати відзнаки усіх подій. Докласти зусилля, щоб люди відчували себе добре у вашому колективі. Команда має бути обізнана про положення справ.
Налагодження достовірного інформування усередині колективу	Обговорюйте із співробітниками виникаючі складнощі, у тому числі і економічні. Дайте можливість людям висловитися, поділитися своїми проблемами. Пам'ятаєте, що помилки, так само, як чутки і плітки, дуже швидко поширюються серед людей, піддає їх додатковій тривозі.
Індивідуальні особливості	Враховуйте індивідуальні особливості (наприклад темперамент) і індивідуальні мотиваційні чинники в розставлянні кадрів.

Висновки та пропозиції. Всі вищевикладені принципи можна об'єднати в дві способи підвищення мотивації персоналу:

1. Заохочення і нагородження. Організуючи усілякі конкурси на звання кращих, а також внутрішнє змагання, керівництво компанії добивається відразу двох позитивних моментів – співробітники задоволені і готові до нових звершень, а витрати мінімальні. Головне правило – співробітники повинні чітко усвідомлювати, що вони теж можуть бути кращими, а значить, при належних зусиллях і гідних результатах на «хвилину слави» можна заслужити.

Важливо довести до співробітників ідею змагання, правила і критерії оцінки мають бути зрозумілі всім. Наочність віддзеркалення результатів змагання: «дошка пошани» з фотографіями і коротким описом досягнень, а також це може бути грамота в рамці або сертифікат дарунку невеликого номіналу. Це те, що залишиться співробітникові на згадку про свій успіх і належним чином стимулюватиме на подальші звершення.

Серед недоліків знайдуться співробітники, для яких такий спосіб мотивації буде неефективний (через різні причини – гостра потреба саме в грошах, небажання «виставляти себе і свої досягнення напоказ»); а також досить часто, критерії оцінки результатів роботи співробітників необ'єктивні або мало пропрацювали, що спричиняє за собою нерозуміння кого, за що і чому нагороджують. Таким чином, при належній організації і грамотному визначенні критеріїв оцінки, такий спосіб мотивації співробітників буде ефективним і, що важливо в умовах кризи, мало витратним [7].

2. Розвиток і зростання кадрів. Інший спосіб мотивації співробітників, – це дати їм можливість підвищувати свою кваліфікацію і отримувати нові знання і навички усередині підприємства. Цей спосіб має цілий ряд переваг: співробітник має можливість виучуватися без відриву від основної діяльності, в ідеальному

випадку співробітник не платить за вчення, а значить, матеріальні витрати співробітника мінімальні.

Основна перевага даного способу підвищується лояльності співробітника банку (який не просто зацікавлена в його кандидатурі, а і готовий вкладатися в його розвиток). Оскільки банку потрібні результати, які дають фахівці, до рівня яких потрібно вирости.

Для того, щоб навчання було ефективне, необхідно виявити потребу співробітників. Крім того, потрібно оцінити наскільки витрати на навчання окупляться результатами роботи співробітників після його проходження.

Недоліком виступає пізні погляди на потреби навчання у співробітників часто не збігаються потребами фінансової установи, тому при формуванні програм навчання необхідно чітко дотримати балансу інтересів, щоб замовник отримав результат, а співробітник – дійсно потрібні йому знання і навички. Якщо потреби виявлені невірно, то таке вчення не буде ефективним, а значить, витрати банку не окупляться.

По вертикалі або по горизонталі, головне – потрібно бути готовим до того, що отримуючи нові знання і навички, співробітник підвищує свою «вагу» на роботодавцеві. Таким чином, розвиваючи персонал, слід пам'ятати – знання це знаряддя, а не мета. Співробітник, що володіє знаннями – озброєний, а значить, готовий діяти [8].

Отже, розглянуті нами два способи мотивації персоналу в умовах кризи не є єдиним та досконалим рішенням по збільшенню мотивації для співробітників банків. Кожен з них має свої достоїнства і недоліки, і, звичайно ж, не можна говорити про те, що такі методи роботи з персоналом є базовими. У будь-якому випадку, поважно пам'ятати про те, що навіть в умовах складної економічної ситуації, мотивація персоналу є обов'язковою умовою існування і розвитку сучасної фінансової установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства / Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11 – 17.*
2. *Гончарова М.Л., Турченко Т.В., Використання мотиваційних механізмів у банку: // Вісник АБСУ.: – № 23, 2014р. – 128 с.*
3. *Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // Соціально-трудові відносини: 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. Системность эффективной мотивации / М. О. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52 – 55.*
7. *Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно- управлінський аспект) : [монографія] / П.З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. –155 с.*
8. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко – М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2010. – 640 с.*