

СЕКЦІЯ 6 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331:005.95/96

Гірман А.П.*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та соціально-трудо­вих відносин
Дніпровського університету митної справи та фінансів***Ростовська А.Ф.***магістр
Дніпровського університету митної справи та фінансів*

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА ПЛИННІСТЬ КАДРІВ

NON-MENTAL MOTIVATION OF BANKING STAFF AS FACTOR INFLUENCE ON LABOR LOSS

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено висвітленню питань мотивації персоналу банку як ключового чинника підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. Актуальність теми визначається необхідністю формування системи мотивації персоналу в банківській сфері, адекватної цілям і завданням стратегії розвитку банківського сектора України.

Недолік більшості систем мотивації полягає у відсутності зв'язку між змістом та змістовністю праці і потребами працівника. Це призводить до необхідності постійного впливу організації на працівника, надлишкового контролю і в кінцевому підсумку до відсутності зацікавленості працівника в одержуваному результаті.

Автори дослідили стан мотивації на прикладі конкретної банківської установи. У статті наведено інструменти мотивації банківського персоналу, висвітлено деякі форми нематеріальної мотивації працівників.

На думку авторів, якісна мотивація дасть змогу знизити рівень плинності кадрів, що зміцнить економічну безпеку банку, суттєво поліпшить якість роботи працівників, від якої безпосередньо залежать ефективність реалізації, просування банківських послуг та, своєю чергою, результативність і ефективність банківського бізнесу.

Ключові слова: мотивація, персонал, банк, контроль, цінності, система мотивації, стратегія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена освещению вопросов мотивации персонала банка как ключевого фактора повышения эффективности труда в условиях развития экономической деятельности. Актуальность темы определяется необходимостью формирования системы мотивации персонала в банковской сфере, адекватной целям и задачам стратегии развития банковского сектора Украины.

Недостаток большинства систем мотивации заключается в отсутствии связи между содержанием и содержательностью труда и потребностями работника. Это приводит к необходимости постоянного воздействия организации на работника, избыточному контролю и в конечном итоге к отсутствию заинтересованности работника в получаемом результате.

Авторы исследовали состояние мотивации на примере конкретного банковского учреждения. В статье приведены инструменты мотивации банковского персонала, освещены некоторые формы нематериальной мотивации работников.

По мнению авторов, качественная мотивация позволит снизить уровень текучести кадров, укрепит экономическую безопасность банка, существенно улучшит качество работы

сотрудников, от которой напрямую зависят эффективность реализации, продвижение банковских услуг и, в свою очередь, результативность и эффективность банковского бизнеса.

Ключевые слова: мотивация, персонал, банк, контроль, ценности, система мотивации, стратегия.

ANNOTATION

The article is devoted to the issue of motivation of bank staff as a key factor in improving the efficiency of labor in the context of economic development. The urgency of the topic is determined by the need to create a system of personnel motivation in the banking sector that is adequate to the goals and objectives of the banking sector development strategy of Ukraine.

To implement the organization's development strategy, it is necessary to combine the actions of the employees. This is possible in the presence of a clear and unambiguous idea of the staff about the goals and values of the organization and the perception of personnel of these goals and values. Usually, the attention of managers is aimed at creating incentive systems in order to form the employees the behavior necessary for better performance in the organization. The disadvantage of most of these systems lies in the lack of connection between the content and the content of work and work in the organization, on the one hand, and, on the other hand, between the goals of the organization and the needs of the worker. This leads to the need for a permanent impact of the organization on the employee, excessive control and coordination of the actions of the leaders of all hierarchical levels of management organization and, ultimately, the lack of direct employee interest in the result.

The authors have investigated the state of motivation on the example of a particular banking institution and believe that methods and forms of motivation of staff as a single system operating in a bank need to be continuously developed and improved. The article gives the tools of motivation of banking personnel, some forms of non-material motivation of employees are highlighted: the possibility to study a foreign language; setting up a flexible work schedule; introduction of spot-bonus; organization of treatment, accommodation; free legal services; insurance (life, health, etc.); provision of preferential loans; payment for teaching children, etc.

According to the authors, this will reduce the staff turnover, which will strengthen the bank's economic security, will significantly improve the quality of work of employees, on which the effectiveness of the implementation and promotion of banking services and, in turn, the efficiency and effectiveness of the banking business depends directly.

Key words: motivation, personnel, bank, control, values, system of motivation, strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Останнім часом багатьом організаціям притаманна проблема плинності кадрів. У жодній організації не існує єдиної, загальної для всіх системи управління персоналом. Однак керівники майже всіх організацій стимулюють кадри на основі матеріальної та нематеріальної мотивацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили іноземні та вітчизняні вчені: Д. Богиня, В. Данюк, П. Армстронг, А. Колот, Е. Лоулер, А. Маслоу, Л. Портер, А. Кузнецов, Є. Тростянецька, Н. Юрчук та ін. [1–5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Недолік більшості систем мотивації полягає у відсутності зв'язку між змістом і змістовністю праці й роботою в організації, з одного боку, а з іншого – між цілями організації і потребами працівника. Це призводить до необхідності постійного впливу організації на працівника, надлишкового контролю і координації дій із боку керівників усіх ієрархічних рівнів управління організації і в кінцевому підсумку до відсутності безпосередньої зацікавленості працівника в одержуваному результаті.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація – це діяльність, метою якої є активізація людей, що працюють в організації, ефективніше працювати. Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського й індивідуально-психологічного вмісту мотивації [4].

Під мотивацією персоналу розуміється процес спонукання кожного співробітника й усіх членів трудового колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації [1].

Мотивація в банку – це спонукання його персоналу до цілеспрямованої діяльності шляхом впливу на потреби кожного з працівників [2]. Система матеріального та морального стимулювання спрямована на максимальне використання оцінних показників для ефективного планування й організації роботи банку, вдоско-

налення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їхньої кар'єри, пошуку індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Структуру трудової мотивації банківських співробітників зображено на рис. 1.

Різні аспекти наведеної системи мають різні значущість і впливовість. Так, навчання як вид мотивації полягає у тому, щоб готувати спеціалістів для вирішення стратегічних завдань розвитку банку, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і фахового зростання, підвищення кваліфікації відповідно до структурних завдань, що стоять перед підрозділом. Ця діяльність спрямована на самовдосконалення, зростання та розвиток особистості.

Серед основних складників мотивації персоналу банку виділяємо визнання та владу. Це означає, що слід розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників на благо банку та цінувати їхній внесок у збільшення добробуту банку. Сюди можна віднести прагнення керувати іншими, бажання до конкуренції та впливовості.

Своєю чергою, відданість як вид мотивації полягає у тому, щоб надати можливість працівникам банку побачити переваги найкращого банку, сформувані в них упевненість у соціальній захищеності. Елементом даної структури також вважають бажання у спілкуванні зі своїми колегами.

А такі складники, як індивідуальний підхід та креативність, являють собою можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку банку, стимулювання пропозиції та ініціативи, спрямованих на вдосконалення банківських технологій і продуктів, формування почуття гордості за свої досягнення.

Також сюди відносять бажання співробітників банку бути креативним співробітником, відкритим для нових ідей [5].

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання для задоволення потреб працівників банки використовують передусім дві групи методів мотивації: матеріальну та нематеріальну. До найбільш поширених матеріальних методів мотивації належать заробітний платіж, премії та надбавки. До нематеріальних належать кар'єрне зростання, самоствердження, розвиток професійних навичок, визнання тощо [1] (табл. 1).



Рис. 1. Структура системи мотивації співробітників банку [5]

Таблиця 1

Інструменти мотивації банківського персоналу [3]

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації:	
	матеріальної мотивації	нематеріальної мотивації
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата, підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення (пониження) у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічного фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

Аналізуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що жоден з інструментів трудової мотивації не може використовуватися окремо від інших, саме тому виникає необхідність постійно розробляти нові інструменти мотивації, ефективність дії яких перевищувала б ефективність наявних.

Аналіз стану мотивації в «Райффайзен Банк Аваль» указує на те, що компанія прагне до розвитку та застосування мотивації банківського персоналу. Керівники спрямовують свою діяльність на усунення проблем мотивації.

На кінець 2017 р. середня чисельність працівників становила 9 482 особи, які є запорукою сталого розвитку фінансової установи.

Заробітна плата співробітників «Райффайзен Банк Аваль» має як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. При цьому основна роль у стимулюванні належить саме грошовій мотивації, основними видами якої є заробітна плата, різного роду доплати, надбавки та ін.

У банку діє грейдингова система оплати праці, яка забезпечує прозорість кар'єрних перспектив для кожного працівника.

Аналіз фонду оплати праці персоналу «Райффайзен Банк Аваль» за 2015–2017 рр. наведено в табл. 2.

Згідно з даними табл. 2, «Райффайзен Банк Аваль» за 2015–2017 рр. збільшив загальний обсяг фонду оплати праці на 26,7%, що оцінюється позитивно. Витрати на основну заробітну плату виросли на 34,6%.

У 2017 р. виплати премії персоналу банку порівняно з 2015 р. зменшилися на 36,7%. Але, незважаючи на це, бонусні винагороди та опціони (щомісячні, щоквартальні) мають тенденцію до збільшення на 13,6%.

Загалом у «Райффайзен Банк Аваль» показники витрат на оплату праці за аналізований період збільшилися на 325 238,0 тис. грн., що є стимулом для зростання темпів надання банківських послуг, поліпшення їхньої якості та підвищення прибутку банку.

Разом із тим банківська установа застосовує методи нематеріальної мотивації працівників (табл. 3).

Мотивація персоналу щодо навчання у «Райффайзен Банк Аваль» має на меті створення системи внутрішніх спонукань, спрямованих на підвищення співробітниками їхнього фахового рівня. Так, на базі відділу навчання та розвитку персоналу департаменту персоналу «Райффайзен Банк Аваль» продовжує діяти навчальний центр, який надає можливість кожному працівнику банку отримувати

Таблиця 2

Структура і динаміка фонду оплати праці персоналу «Райффайзен Банк Аваль» у 2015–2017 рр., тис. грн.

Назва показників	2015		2016		2017		Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
	всього, тис. грн.	питома вага, %	всього, тис. грн.	питома вага, %	всього, тис. грн.	питома вага, %	абсол., +/-	відн., %
Фонд оплати праці, усього	1 034 824	100	1 313 630	100	1 411 758	100	376 934	26,7
у тому числі:								
Фонд основної заробітної плати	736 794,7	71,2	1 022 004,1	77,8	1 126 582,8	79,8	389 788,1	34,6
Фонд додаткової заробітної плати	298 029,3	28,8	291 625,9	22,2	285 175,2	20,2	-12 854,1	- 4,3
у тому числі:								
премії	113 830,6	11,0	97 208,6	7,4	71 999,7	5,1	-41 830,9	-36,7
бонусні винагороди та опціони	184 198,7	17,8	194 417,3	14,8	213 175,5	15,1	28 976,8	13,6

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Таблиця 3

Характеристика форм нематеріальної мотивації працівників «Райффайзен Банк Аваль»

Назва форми	Характеристика
Корпоративно-системні	Стимулювання вільним часом, навчанням і кар'єрним просуванням; корпоративна культура, корпоративні заходи, формування позитивного зовнішнього іміджу організації і т. п.
Соціально-психологічні	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 («Найкращий працівник»); поліпшення психологічного клімату в колективі; взаємодопомога, згуртування колективу на основі емоційного зближення
Соціально-побутові	Подарунки на свята і до днів народження та ювілеїв; внесення записів досягнень у трудову книжку

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

знання, що відповідають потребам бізнесу та індивідуальному розвитку. Всі підходи й програми з навчання та розвитку персоналу розробляються й упроваджуються відповідно до стандартів «Райффайзен Банк Інтернаціональ».

Загалом у 2017 р. понад 3 670 працівників банку взяли участь у внутрішніх та зовнішніх навчальних та розвиваючих заходах, це на 80,4% більше, ніж у 2015 р. (рис. 2).

Усього проведено 21 захід із навчання за програмою PI School (233 учасники); за темою «Стандарти якості в касі» – 45 заходів/611 учасників; «Стандарти якості PI» – 25 заходів/317 учасників; проведено 11 опитувань, якими охоплено 890 учасників. Створено 37 нових електронних курсів. Проведено 104 вебінари для 1 603 працівників роздрібного бізнесу, організовано два заходи Business Time для 266 учасників.

Пріоритетним напрямом у навчанні працівників залишаються тренінги та розвиваючі заходи.

Розвиток кар'єри працівників банку знаходиться у прямій залежності від результатів тестування персоналу, трудового стажу та наявних вакансій. Службове переміщення та підвищення у посаді працівників здійснюється згідно з кваліфікаційними характеристиками службових посад, а також із планом розвитку ділової кар'єри та здобутим освітньо-кваліфікаційним рівнем працівника.

Незважаючи на позитивні результати розвитку персоналу «Райффайзен Банк Аваль», доречно відзначити такі недоліки: відсутність системи адаптації нових працівників; надання можливості вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника; встановлення гнучкого графіку роботи.

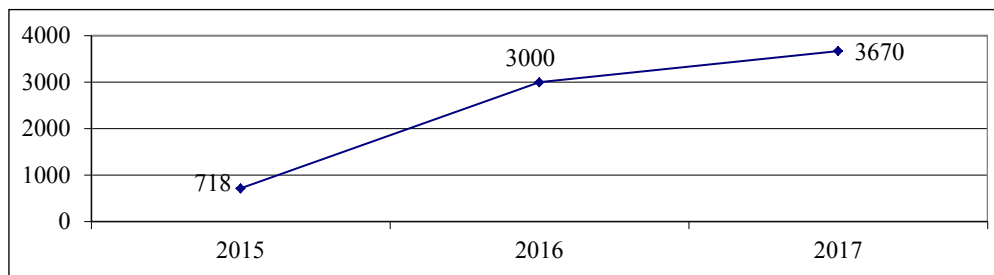


Рис. 2. Динаміка кількості персоналу «Райффайзен Банк Аваль», які взяли участь у внутрішніх та зовнішніх навчальних та розвиваючих заходах у 2015–2017 рр., осіб
Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Таблиця 4

Показники руху та завантаженості персоналу «Райффайзен Банк Аваль» у 2015–2017 рр., осіб

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				абсол., +/-	відн., %
Середня кількість працівників	12690	10764	9482	- 3208	- 25,3
Прийнято працівників	534	647	482	- 52	- 9,7
Вибуло працівників	745	2573	1764	+ 1019	+ 57,8
у тому числі:	-	-	-	-	-
- за власним бажанням	745	2573	1764	+ 1019	+ 57,8
- за порушення дисципліни	-	-	-	-	-
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,04	0,06	0,05	+ 0,01	-
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,06	0,24	0,17	0,11	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,06	0,05	+ 0,01	-

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Ефективність реалізації кадрової політики та кадрової стратегії «Райффайзен Банк Аваль» узагальнюється у показниках руху та завантаженості персоналу, які наведено в табл. 4.

За даними табл. 4 можемо стверджувати, що коефіцієнт обороту по прийому персоналу «Райффайзен Банк Аваль» у 2017 р. порівняно з 2015 р. збільшився на 0,01 в. п., що характеризує збільшення питомої ваги прийнятих у банк працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності персоналу.

Коефіцієнт обороту з вибуття у 2017 р. порівняно з 2015 р. зріс на 0,11 в. п. Найбільшу кількість персоналу підприємства було звільнено у 2015 р. – 23,9% від загальної кількості персоналу. Це відбулося внаслідок оптимізації та автоматизації надання банківських послуг. Незважаючи на це, адміністрацією були вжиті необхідні заходи щодо попередження соціальної напруженості та забезпечення виконання всіх вимог чинного законодавства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведений аналіз свідчить, що, незважаючи на те що керівництво «Райффайзен Банк Аваль» значну увагу приділяє мотивації персоналу, у банку спостерігається скорочення персоналу на 23,5%. Це пов'язано з невідповідністю винагороди та очікувань молодшого банківського персоналу. Але можливості зростання матеріальної винагороди сьогодні обмежені, тому зростає значення нематеріальної мотивації, а саме: надання можливості вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника; встановлення гнучкого графіку роботи; введення спот-преміювання, тобто одноразової винагороди за конкретне досягнення; організація лікування, проживання; безплатні юридичні послуги; страхування (життя, здоров'я тощо); оплата придбання житла, машин і т. ін. або надання пільгових позик для цього; оплата навчання дітей та ін. Це дасть змогу знизити рівень плинності кадрів, що зміцнить економічну безпеку банку, суттєво поліпшить якість роботи працівників, безпосередньо від якої залежать ефективність реалізації, просування

банківських послуг та, своєю чергою, результативність і ефективність банківського бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тростянецька Є.В., Гупалюк Г.Ю. Удосконалення мотивації праці в системі управління підприємством. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 4(57). С. 73–83.
2. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації персоналу банку. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2014. Вип. 3–4. С. 49–53.
3. Кузнецова І.О., Кузнецов А.М. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу. *Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління*. 2015. № 3. С. 94–97.
4. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банком. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64–70.
5. Посмітна М.В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2(45). С. 286–289.

REFERENCES:

6. Trostjanec'ka Є.V. (2016). Udoskonalennja motivacii praciv sistem upravlinnja pidpriemstvom [Improvement of labor motivation in the enterprise management system] / E.V. Trostjanec'ka, G.Ju. Gupaljuk. // *Rozvitok metodiv upravlinnja ta gospodarjuvannja na transporti*, no. 4, pp. 73–83.
7. Kuznecov A.M. (2014). Konceptual'ni pidhodi do organizacii trudovoi motivacii personalu banku [Conceptual approaches to organization of labor motivation of bank staff] / A.M. Kuznecov // *Visnik ONU im. Mechnikova*, Vol. 3-4, pp. 49–53.
8. Kuznecova I.O. (2015). Naukovo-metodichni zasady formuvannja sistemi trudovoi motivacii personalu [Scientific and methodical principles of forming a system of labor motivation of personnel] / I.O. Kuznecova, A.M. Kuznecov // *Regional'na ekonomika ta upravlinnja Shidnoukraïns'kogo institutu ekonomiki ta upravlinnj*, no. 3, pp. 94–97.
9. Jurcuk N.P. (2018). Motivacija personalu v sistemі upravlinnja banku [Motivation of the personnel in the bank management system] / N.P. Jurcuk, D.V. Zaharchuk // *AGROSVIT*, no. 9, pp. 64–70.
10. Posmitna M.V. (2012). Problemi trudovoi motivacii spivrobotnikiv banku [Problems of labor motivation of bank employees] / M.V. Posmitna // *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen'*, Vol. 2(45), pp. 286–289.